

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Thaís Oliveira Cardoso

**A PERSPECTIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES
BANCÁRIAS DA REGIÃO DE PORTO ALEGRE À LUZ DAS ESCOLAS DE
ESTRATÉGIA DE MINTZBERG**

Porto Alegre

2010

Thaís Oliveira Cardoso

**A PERSPECTIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES
BANCÁRIAS DA REGIÃO DE PORTO ALEGRE À LUZ DAS ESCOLAS DE
ESTRATÉGIA DE MINTZBERG**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Departamento de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Ângela Freitag Brodbeck

Porto Alegre

2010

Thaís Oliveira Cardoso

**A PERSPECTIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES
BANCÁRIAS DA REGIÃO DE PORTO ALEGRE À LUZ DAS ESCOLAS DE
ESTRATÉGIA DE MINTZBERG**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Departamento de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Conceito Final:

Aprovado em: de de 2010.

Banca Examinadora:

Banca: **Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada** – UFRGS/EA

Orientadora: **Prof^a. Dr^a. Ângela Freitag Brodbeck** – UFRGS/EA

AGRADECIMENTOS

Agradeço

A minha família, especialmente aos meus pais, Emília e Silvio, sem os quais eu não teria chegado até aqui; obrigada por todo o apoio, compreensão e amor incondicional que me dedicaram;

Ao meu amigo e namorado, Bruno, pela paciência, força e incentivo nos momentos mais desafiadores da concretização dos meus sonhos – e fonte de inspiração para que eu possa sonhar mais;

A minha orientadora neste trabalho, professora Dr^a. Ângela Freitag Brodbeck, por dividir comigo seus conhecimentos e pelas valiosas sugestões durante esta última etapa da faculdade;

Aos demais professores, profissionais e amigos que conheci na Escola de Administração, que fizeram da graduação um espaço de conhecimentos e alegrias;

Às empresas participantes desta pesquisa, em especial aos entrevistados, pela disponibilização de tempo e pela ótima receptividade que permitiram a realização deste estudo;

A todos que contribuíram de alguma forma para o término deste Trabalho de Conclusão de Curso.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de graduação teve como principal objetivo analisar como é feito o planejamento estratégico em instituições bancárias (agências bancárias) da cidade de Porto Alegre, e caracterizar em que Escola de Estratégia de Mintzberg cada instituição se classificaria. Para isto foi utilizado o método de estudo comparativo (multicaso). Foram feitas seis entrevistas semi-estruturadas em três agências bancárias, sendo duas entrevistas em cada banco. Além disso, foi feita a análise dos relatórios anuais das empresas, e também outros documentos coletados nos *sites* que tinham relação com o planejamento estratégico destas. Para a interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. O resultado das pesquisas e entrevistas revelou a semelhança em relação ao conteúdo do planejamento estratégico de cada empresa, no que diz respeito aos métodos utilizados e a forma como os objetivos são classificados. No entanto, a maneira como são executados em relação às Escolas de Estratégia de Mintzberg são bastante distintas, revelando influências de escolas diferentes para cada instituição entrevistada.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Escolas de Estratégia de Mintzberg, PE em Instituições Financeiras

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Forças Competitivas de Porter	17
Figura 2 - Fases da Estratégia Corporativa	21
Figura 3 - Quadro Vetor de Crescimento	24
Figura 4 – Resumo das Escolas de Estratégia	29
Figura 5 - Empresas e Sujeitos Entrevistados	42
Figura 6 - Informações dos sujeitos entrevistados.....	43
Figura 7 - Ferramenta 4Q1POC.....	55
Figura 8 - Percentual de termos-chave encontrados no B1 em cada Escola de Estratégia	55
Figura 9 - Percentual de termos-chave encontrados no B2 em cada Escola de Estratégia	70
Figura 10 - Percentual de termos-chave encontrados no B3 em cada Escola de Estratégia	82
Figura 11 - Análise comparativa das respostas entre os bancos.....	88

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Objetivo Geral	12
1.2. Objetivos Específicos	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. Planejamento Estratégico	13
2.2. Conceitos importantes	14
2.3. Forças Competitivas de Porter	16
2.4. Diagnóstico Organizacional	19
2.5. Formulação da Estratégia	20
2.5.1. Estratégias de Sobrevivência	22
2.5.2. Estratégias de Manutenção	23
2.5.3. Estratégias de Crescimento	23
2.5.4. Estratégias de Desenvolvimento	25
2.6. Objetivos e Ações Estratégicas	25
2.7. Escolas de Planejamento Estratégico	27
2.7.1. Escola de Design	29
2.7.2. Escola de Planejamento	30
2.7.3. Escola de Posicionamento	31
2.7.4. Escola Empreendedora	33
2.7.5. Escola Cognitiva	34
2.7.6. Escola de Aprendizado	35
2.7.7. Escola de Poder	36
2.7.8. Escola Cultural	37
2.7.9. Escola Ambiental	38
2.7.10. Escola de Configuração	39
3. MÉTODO	40
3.1. Empresas e Sujeitos Pesquisados	41
3.2. Técnica para Coleta de Dados	43
3.3. Técnica para Análise de dados	44
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	46
4.1. Estudos de Caso	46
4.1.1. B1	46
4.1.1.1. Principais Marcas, produtos e serviços	47
4.1.1.2. Pontos mais importantes do histórico da empresa	48

4.1.1.3.	Planejamento estratégico.....	48
4.1.1.4.	Missão, Visão e Valores Organizacionais	51
4.1.1.5.	Fatores Críticos de Sucesso.....	52
4.1.1.6.	Forças Competitivas de Porter	52
4.1.1.7.	Etapas do PE e técnicas utilizadas.....	54
4.1.1.8.	Escolas de Estratégia.....	55
4.1.2.	B2.....	57
4.1.2.1.	Principais Marcas, produtos e serviços	58
4.1.2.2.	Pontos mais importantes do histórico da empresa.....	60
4.1.2.3.	Planejamento estratégico.....	61
4.1.2.4.	Missão, Visão e Valores Organizacionais	66
4.1.2.5.	Fatores Críticos de Sucesso.....	67
4.1.2.6.	Forças Competitivas de Porter	67
4.1.2.7.	Etapas do PE e técnicas utilizadas.....	69
4.1.2.8.	Escolas de Estratégia.....	70
4.1.3.	B3.....	72
4.1.3.1.	Principais Marcas, produtos e serviços	73
4.1.3.2.	Pontos mais importantes do histórico da empresa.....	75
4.1.3.3.	Planejamento estratégico.....	75
4.1.3.4.	Missão, Visão e Valores Organizacionais	78
4.1.3.5.	Fatores Críticos de Sucesso.....	79
4.1.3.6.	Forças Competitivas de Porter	79
4.1.3.7.	Etapas do PE e técnicas utilizadas.....	81
4.1.3.8.	Escolas de Estratégia.....	82
5.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS	85
6.	CONCLUSÃO	89
	REFERÊNCIAS	93
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE TERMOS-CHAVE.....	96
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	100

1. INTRODUÇÃO

As dificuldades e incertezas no cenário econômico atual estão fazendo com que as empresas busquem cada vez mais ferramentas que as auxiliem no processo gerencial, a fim de não serem excluídas do mercado. Para isso, é necessário que as organizações tomem uma série de providências, como delimitar a missão e visão de maneira clara e objetiva. Dessa forma, tanto o gestor quanto os funcionários saberão qual a finalidade da empresa e onde ela pretende chegar, podendo assim se preparar para atuar de forma efetiva.

Contudo, para estar preparada dessa forma e conseguir ganhar vantagem competitiva diante dos concorrentes é importante que a empresa consiga implantar e exercer o controle de forma eficiente de seu planejamento estratégico, através da propagação para todos os funcionários de sua estratégia e do estabelecimento de medidas de desempenho que traduzam ativos intangíveis em tangíveis mensuráveis, considerando não somente objetivos financeiros, mas aspectos críticos em todos os setores da companhia.

Independente do porte da organização, todas necessitam aplicar o Planejamento Estratégico. Empresas de menor porte, por possuírem recursos limitados, devem ater-se a ele, pois este as auxilia a utilizar melhor suas capacidades, de forma a minimizar a perda de energia em atividades que não vão ao encontro dos objetivos da empresa. Para empresas de médio e grande porte, o planejamento estratégico é fundamental por diversos motivos: a concorrência ainda mais intensa, a falta de tempo e acúmulo de funções ao empresário, entre outros.

O processo de planejamento surgiu em sua forma mais rudimentar juntamente com a origem da administração, visto ser uma de suas perspectivas. Conforme George Jr. (1974, p. 25), “o princípio da administração aconteceu na organização familiar, ampliando-se depois à tribo, e finalmente impregnou as unidades políticas formalizadas, como as que se encontraram na Babilônia”. Diz também o autor, que as práticas administrativas surgiram da necessidade de atingir certos objetivos; “e esses princípios foram repetidamente ‘descobertos’ por numerosos indivíduos, no decurso da História, à

medida que tentavam alcançar as metas necessárias” (GEORGE JR., 1974, p. 26). Essa repetição aconteceu principalmente porque tais métodos no início da história não eram verbalizados, tampouco escritos, fato que só ocorreu em tempos mais recentes.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sistematizaram os estudos estratégicos ao longo da história, e definiram dez escolas de pensamento estratégico. Tal divisão oferece uma base para entender a forma como a estratégia é vista hoje, através de uma análise que mostra a administração de forma evolutiva, em que se desenvolve e aprofunda a estratégia em sua forma teórica. É claro que a administração é executada pelo homem desde os primórdios da humanidade, mas como teoria vem sendo estudada há pouco tempo, menos de cem anos. O estudo da estratégia na administração por meio de escolas, portanto, é importante porque podemos percebê-la através de uma carga de conhecimento e experiência que se iniciou e evoluiu, tomando a forma atual.

O processo de Planejamento Estratégico consiste inicialmente em uma reflexão a respeito da trajetória passada e futura da empresa. De acordo com Mintzberg et al (2006) o planejamento estratégico de uma organização é um modelo e um alicerce para as tomadas de decisão, no qual estão representados seus objetivos, propósitos ou metas, bem como a finalidade e “[...] o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades” (MINTZBERG ET AL, 2006, p.137).

Conforme Fischmann e Almeida (2007), as instituições financeiras apresentam algumas particularidades que dificultam a realização de um plano estratégico. A principal delas é a falta de autonomia sobre seus produtos, uma vez que estes são regulamentados por lei, sob supervisão do Banco Central do Brasil (BACEN). Em razão destas instituições não terem liberdade de criar novos produtos, estes são encarados como parte do ambiente em que as empresas estão inseridas. Logo, assim como as mudanças políticas e econômicas afetam as decisões das empresas, no caso das instituições financeiras, a legislação sobre os produtos também as influenciam, de maneira que são impelidas a adaptar-se a novos ambientes com uma frequência considerável.

Outra característica inerente a este setor é a maior sensibilidade que as instituições financeiras têm em relação às mudanças ambientais, visto que qualquer alteração em uma lei pode tornar um produto ou serviço não mais lucrativo, ou diminuir consideravelmente a sua rentabilidade. Da mesma maneira, o contrário também pode acontecer: uma modificação na norma fazer com que um produto se torne atraente para a organização. Assim como os hábitos, o comportamento do consumidor, e principalmente a tecnologia podem influenciar na criação de uma nova lei que institua um novo produto.

O presente trabalho busca analisar o planejamento estratégico implantado em instituições financeiras, mais especificamente agências bancárias na região de Porto Alegre relacionando com as Escolas de Estratégia propostas por Mintzberg. O assunto está sendo pesquisado pela especificidade do planejamento estratégico nestas instituições: conforme dito anteriormente, tais instituições não apresentam autonomia na diversificação de seus produtos, visto que estes são regulados pelo Banco Central do Brasil. Apesar desta característica, e justamente por causa dela, o planejamento estratégico deve ser feito, porém de uma maneira diferenciada de acordo com tal especificidade. Esta estratégia lida com questões acerca de metas relacionadas à agência, gerenciamento e uso da tecnologia da informação, ambiente e contexto em que estão inseridas, entre outros aspectos.

Neste sentido, diante do material teórico existente, das práticas exercidas e através de um estudo comparativo sob a forma de entrevistas com agentes de três instituições financeiras (agências bancárias) de Porto Alegre, faz-se necessário definir a seguinte **questão de pesquisa**:

À luz das Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg, como se caracterizam as organizações bancárias – agências bancárias da região de Porto Alegre – em relação ao seu planejamento estratégico, isto é, como podemos classificá-las?

Para responder a esta questão foram estabelecidos alguns objetivos.

1.1. Objetivo Geral

O presente trabalho procura, à luz das Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg, caracterizar três agências bancárias quanto ao tipo de abordagem utilizada em seus respectivos planejamentos estratégicos, situando cada instituição na classificação utilizada por Mintzberg

1.2. Objetivos Específicos

- Descrever o processo de planejamento estratégico utilizado em cada instituição financeira abordada, suas práticas e técnicas;
- Relacionar as semelhanças e diferenças existentes no planejamento estratégico de tais instituições;
- Analisar como as instituições financeiras lidam com as dificuldades existentes na formulação da estratégia neste setor especificamente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de melhorar a compreensão do objeto de pesquisa, bem como entender e investigar a base teórica que sustenta o tema da pesquisa, será apresentado neste trabalho inicialmente alguns conceitos importantes acerca do termo “planejamento estratégico”, como: definição e principais características, outros conceitos importantes, forças competitivas de Porter, diagnóstico organizacional, etapas do planejamento estratégico e objetivos e ações estratégicas. Esta base teórica servirá de apoio para entender as Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg, que serão explicadas brevemente em seguida.

2.1. Planejamento Estratégico

Ao procurarmos definir planejamento, encontramos muitas vezes conceitos de diferentes autores que se aproximam em sua definição, bem como conceitos que se distanciam. No entanto, é possível perceber que há um entendimento comum em qualquer conceito: planejamento é o oposto de improvisação. A prática mostrou ao homem que uma ação planejada oferece uma probabilidade muito maior de obter sucesso na obtenção dos objetivos do que uma ação improvisada. Além disso, a ação planejada reduz o tempo para atingir o objetivo.

Maximiano (2008) define planejamento estratégico como uma ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. Diz também que é o processo de elaborar a estratégia – definindo a relação entre a organização e o ambiente. O processo de planejamento estratégico corresponde à tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Conforme Fischmann e Almeida (2007) trata-se de uma técnica administrativa que analisa o ambiente em que a organização está inserida para se conscientizar das

oportunidades e ameaças existentes, bem como identificar os pontos fortes e fracos da organização. Tendo esta consciência, procura se adequar a sua missão, e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Este tipo de planejamento é predominantemente qualitativo.

Ansoff (1993, p. 52), que foi um dos pioneiros a apresentar o exercício de planejar estrategicamente, diz que “no planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável”, Neste tipo de planejamento, é feita uma análise das perspectivas da empresa, em que se identificam tendências, ameaças, oportunidades, entre outros.

É importante salientar que planejar não implica enxergar a realidade de uma maneira definida e única. Cada agente lida com a realidade de acordo com suas experiências e seu aprendizado de maneira diferente. E a variação não vem de se estar planejando ou não, mas do modo de pensar de cada um perante a realidade presente.

Ferreira (1992) oferece três motivações que nos fazem planejar. Primeiramente, conforme já dito, quem planeja deseja atingir um objetivo, isto é, não quer agir no improviso e, para atingir um objetivo, não basta apenas deixar as coisas acontecerem. A segunda motivação é que quando diferentes pessoas ou organismos participam da ação (quando há um objetivo em comum), há que existir uma coordenação, que é feita através de um plano. Caso contrário cada um age da sua maneira, causando grande desordem. Por fim, a última razão existente é quando o objetivo é difícil de alcançar, seja por recursos escassos, seja pela complexidade do objetivo, e precisa então de uma reflexão a respeito para ser alcançado.

2.2. Conceitos importantes

A definição da **missão** é importante, pois conscientiza e direciona as ações da empresa. Conforme Oliveira (2006, p. 76), “a missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de ‘quem a empresa atende’. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa”.

Segundo Serra et al. (2002), quando a organização elabora a sua missão, esta procura difundir o espírito da empresa, a sua cultura e como ela se percebe atuando no presente e no futuro. Por esta razão, a missão é uma frase definitiva, que procura pautar o comportamento das ações dos colaboradores. A missão deve incorporar os valores e as crenças da organização, resultando em uma declaração abrangente de propósitos.

Já a **visão**, é interpretada por Serra et al. (2002) como a adequação das necessidades do mercado com as possibilidades que a organização tem para atendê-las. O planejamento estratégico é elaborado então com o intuito de concretizar a visão. Irá fazer uso de ferramentas para que as organizações relacionem-se com seus clientes, com as forças de vendas, com os funcionários, e com o mercado em si para que possa influenciar seu desempenho. A visão deve, sobretudo, ser coerente, criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho.

Herrera (2006) destaca algumas diferenças entre Missão e Visão:

- a) A Visão é o que se sonha para o negócio, enquanto a Missão identifica o negócio;
- b) A Visão diz para onde vamos, enquanto a Missão, onde estamos;
- c) A Visão é o “passaporte” para o futuro, enquanto a Missão é a “carteira de identidade” da instituição;
- d) A Missão energiza a empresa, enquanto a Visão dá rumo a ela;
- e) A Visão é inspiradora, enquanto a Missão é motivadora.

Os **valores organizacionais** são princípios de orientação permanentes e essenciais que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais e coletivos. Estão relacionados a padrões éticos, crenças e ideologias que orientam as ações da organização ao longo do tempo. De maneira geral, os valores são transmitidos pelas crenças de seus empreendedores e propagados para os seus colaboradores. Assim como a visão, os valores organizacionais são permanentes, não devem mudar para reagir a efeitos externos. As empresas normalmente definem seus valores conforme padrões morais, por exemplo: transparência, honestidade, obediência a normas. (TACHIZAWA; REZENDE, 2000)

Os **Fatores críticos de sucesso** (FCS) representam os itens decisivos que devem ocorrer de modo correto, mesmo em detrimento de outros que não estejam indo a contento, para alcançar os objetivos executivos, estratégicos ou táticos e garantir o sucesso. Os FCS referem-se em geral a ter ou dispor de algo. A base desse conceito é que em toda atividade empresarial normalmente existem fatores que devem ser atingidos de forma adequada para o sucesso da companhia (FURLAN, 1997).

Serra et al. (2002, p. 80) determina três questões que oferecem respostas para a determinação dos FCS:

- a) Quais são os critérios dos clientes para a escolha dos produtos?
- b) Quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se ter sucesso?
- c) O que é necessário para obter vantagem competitiva?

Furlan (1997) cita alguns exemplos de FCS:

- a) Indústria alimentícia: propaganda eficaz, boa distribuição dos produtos, inovação do produto, produtos saudáveis.
- b) Empresa de treinamento: bons palestrantes, identificação de tópicos importantes, divulgação efetiva dos eventos no mercado.
- c) Software house: produto inovador, qualidade nas vendas e na literatura do usuário, serviços e marketing mundiais, facilidade de uso dos produtos.

2.3. Forças Competitivas de Porter

Serra et al. (2002) defendem que o bom desempenho de uma empresa advém de dois fatores: a performance do setor a qual se dedica (o mercado em si), e o desempenho da própria organização, que independente do conjunto do setor, pois é uma qualidade individual, característica.

A Análise Setorial permite verificar o contexto econômico em que a empresa está atuando, as características, o desempenho, análise econômico-financeira dos

concorrentes, tendências e perspectivas. Permite comparar qualquer empresa com o seu setor de atividade, em várias dimensões, garantindo-lhe um conhecimento profundo do setor, dos seus principais intervenientes e tendências.

Michael Porter desenvolveu na década de 70 o *Modelo das Cinco Forças da Concorrência*. Tal modelo permite realizar uma análise do grau de atratividade do setor. Segundo Porter (2004), a competição contempla cinco forças competitivas num ramo de negócio, as quais variam de indústria para indústria e determinam a lucratividade a longo prazo. Essas forças são fatores críticos de sucesso e vetores de estabelecimento de preços, definição de matriz de custos e investimentos e quantidade de competidores.

Dentre as cinco forças competitivas que afetam a concorrência, uma (rivalidade entre os concorrentes) está dentro do próprio setor e os demais são externos. A força ou o poder conjunto de tais forças determinará o potencial de lucro do setor. As cinco forças competitivas de Porter (2004) são:

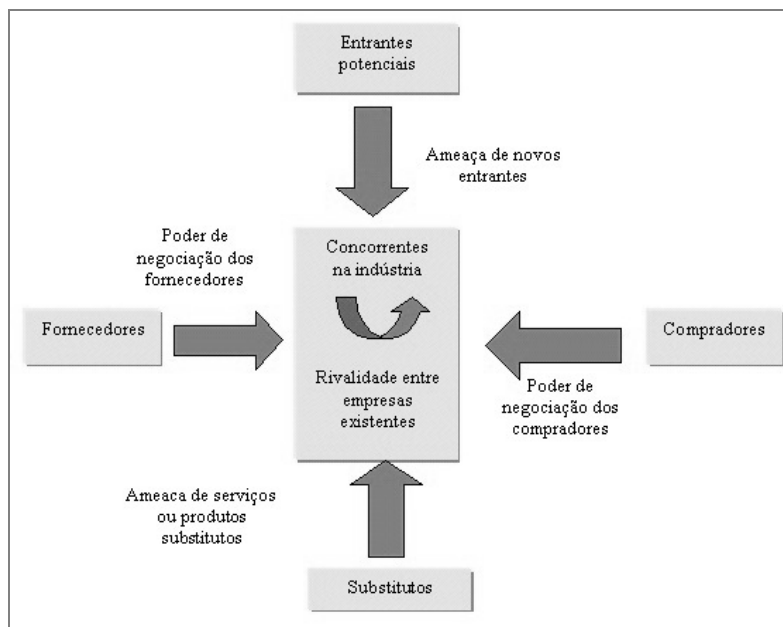


Figura 1 - Forças Competitivas de Porter

(Porter, 2004)

1 – Ameaça de novos entrantes (**Entrantes Potenciais**): se caracteriza como ameaça dependendo das barreiras naturais existentes contra a sua entrada e do poder de reação dos participantes do setor. Porter (2004) enumera seis barreiras que podem ser impostas à entrada de novos concorrentes. Entre elas, pode ser o alto capital necessário

para iniciar o negócio, a presença de uma marca forte que tenha supremacia dentro do mercado, canais de distribuição limitados e/ou monopolizados e particularidades do produto, que faz com que sejam necessários altos investimentos. Novos entrantes representam uma ameaça ao PE, pois tendem a trazer novas habilidades, apresentam desejo de ganhar participação no mercado, e em geral, tem grandes volumes de recursos para investimento;

2 – Poder de negociação dos fornecedores (**Fornecedores**): os fornecedores podem ser separados e analisados em grupos, pois exercem diferentes níveis de barganha, dependendo de seu porte e seu poder na negociação. Os fornecedores podem exercer grande poder se: o setor for dominado por poucas empresas fornecedoras; os produtos forem exclusivos ou *customizados* e for dispendioso trocar de fornecedor; ou se o comprador não for um cliente importante para o fornecedor. Exercem seu poder na forma de elevação do preço dos insumos ou na diminuição da qualidade de seus produtos ou serviços. Afetam o PE no sentido de poder comprimir a lucratividade de um setor que não conseguir repassar os aumentos de custos aos preços de seus produtos ou serviços;

3 – Ameaça de produtos ou serviços substitutos (**Substitutos**): em relação a produtos substitutos, primeiramente as empresas competem com seus concorrentes diretos através da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Além dos concorrentes diretos, existem também setores que fabricam produtos que possam desempenhar a mesma função que o produto do setor, mesmo não sendo concorrentes diretos. O poder dos produtos ou serviços substitutos será maior quando houver uma vantagem de preço em relação aos concorrentes ou se há um desempenho explicitamente melhor. O PE deve estar atento na identificação desta ameaça, através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Assim a empresa pode se posicionar em relação aos produtos substitutos de forma adequada (esforço de marketing, maior disponibilidade do produto, etc.);

4 – Poder de negociação dos compradores (**Compradores**): segundo Porter (2004), podem exercer seu poder nas seguintes situações: quando compram em grande escala; quando os produtos a serem vendidos são padronizados e não-diferenciados; quando os lucros do setor são baixos; quando o produto não é indispensável ao

comprador; quando não houver benefício econômico para este; ou quando o próprio comprador pode fabricar ou executar o que compra. Influencia o PE, pois a definição do mercado a ser atendido pode ser uma variável estratégica importante, e a empresa deve procurar vender aos compradores mais favoráveis. A escolha do melhor comprador deve ser feita estrategicamente, considerando as capacidades da empresa e a de seus concorrentes.

5 – Rivalidade entre Empresas Existentes (**Concorrentes no Setor**): os aspectos mais importantes em relação aos concorrentes são a intensidade da rivalidade entre eles, as ferramentas de competição para conseguir mais mercados e a atividade em si. A empresa pode elaborar seu PE tendo em vista movimentos ofensivos para melhorar a posição, ou defensivos para deter os concorrentes quanto a ações indesejáveis. Há que se considerar também que muitas vezes os concorrentes dependem um dos outros para sua própria existência, por isso uma atitude muito ofensiva não é uma decisão favorável.

2.4. Diagnóstico Organizacional

Diagnóstico organizacional é um importante processo para o aperfeiçoamento contínuo das empresas. Consiste no levantamento e análise das condições atuais de uma empresa com a finalidade de avaliar seu grau de saúde e eficiência. Busca também levantar dados e localizar causas de problemas pelos quais um determinado setor está passando.

Para Costa (2002), um bom diagnóstico deve verificar os seguintes elementos: o nível de competitividade da organização, o portfólio de produtos ou serviços, a flexibilidade em relação a mudanças e a capacitação para construir as transformações necessárias, os recursos estratégicos, o processo de projetar e construir o futuro da organização e a estrutura de poder e de liderança. A resposta favorável a esses itens indica que a empresa tem um direcionamento estratégico sadio. A falta de respostas precisas ou a presença de itens duvidosos denota indícios da existência de problemas que devem ser investigados, encaminhados e tratados convenientemente.

Pina et al. (1987) propõem um modelo de diagnóstico organizacional que consiste nos seguintes passos:

1) Preparação: esta etapa consiste na preparação do analista para o levantamento dos dados. É necessário que este compreenda o significado e o objetivo das perguntas dos questionários, dos índices e quadros a serem levantados. Também é importante que este tenha uma visão geral da empresa analisada, através do preenchimento de uma ficha de descrição que contenha dados como nome da empresa, forma jurídica, ramo industrial, número de funcionários, número de ações, nomes dos cargos dos possíveis entrevistados.

2) Levantamento: a obtenção de dados é realizada através da observação e de entrevistas. Nesta fase é importante atentar para a escolha correta das técnicas de entrevistas, escolha dos entrevistados, tempo de duração da entrevista, atitude do analista durante a coleta de dados visando não influenciar respostas, anotação das respostas que deve ser feita imediatamente após sua formulação pelo entrevistado.

3) Análise: segundo os autores esta é a fase mais importante do processo, é quando o analista utiliza seu conhecimento e habilidade. É importante ressaltar que a análise deve ser realizada pela mesma pessoa que levantou os dados.

4) Quadro Geral da Empresa: nesta fase o analista (ou equipe) classifica cada subárea da empresa de acordo com a impressão que lhe causou durante o levantamento e a análise, atribuindo graus de 1 (um) a 10 (dez) ou conceitos como ótimo, bom, razoável, deficiente, e mau. Esta ferramenta possibilita aos administradores, segundo os autores, uma visão das áreas menos e mais organizadas da organização.

5) Relatório Final: os resultados devem ser apresentados com clareza e objetividade com as recomendações necessárias à melhoria do sistema, fazendo-se necessária a indicação das principais vantagens técnicas e financeiras das possíveis alternativas.

2.5. Formulação da Estratégia

Para fins de análise, Mintzberg et al. (2006) divide a estratégia corporativa em duas fases: *formulação* e *implementação*. O autor salienta que a formulação deve ser feita de forma racional, pois decisões emocionais podem levar a situações complicadas futuramente. Dentro da formulação deve estar presente primeiramente a identificação de

oportunidades e riscos existentes no ambiente em que a empresa atua. Deve esta estar capacitada para aproveitar as oportunidades assim que aparecerem, assim como preparada para possíveis ameaças. A determinação dos recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da empresa é o segundo aspecto que deve estar presente na formulação da estratégia, conforme o autor. O confronto das oportunidades existentes com a capacidade de recursos é chamado de *estratégia econômica*.

Mintzberg et al. (2006) diz que os valores e aspirações dos administradores também devem estar presentes neste processo, visto que não são apenas as considerações econômicas que importam, mas também o que os executivos *querem* fazer. O último aspecto que deve estar presente é o reconhecimento da responsabilidade não-econômica com a sociedade.

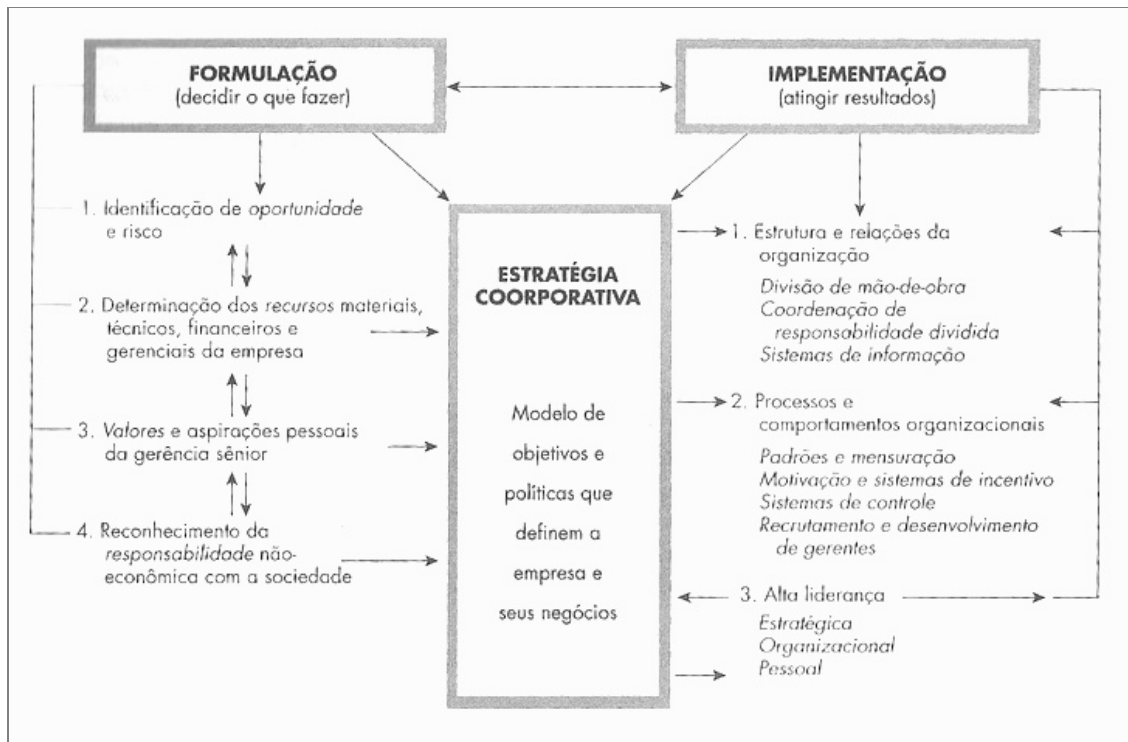


Figura 2 - Fases da Estratégia Corporativa

(Mintzberg et al., 2006, p. 80)

De acordo com Furlan (1997), as estratégias não são imutáveis – elas se alteram e se adaptam de acordo com os resultados obtidos. Além disso, por não serem permanentes, seus resultados também não podem ser previstos com exatidão.

A escolha da estratégia deve estar de acordo com a capacitação do executivo, o objetivo estabelecido e a ligação da empresa com seu ambiente. Um aspecto muito importante que deve estar presente na escolha da estratégia é a **sinergia**. Sinergia é um esforço coordenado que traz um resultado marginal diferente do que a simples soma de esforços independentes (FISCHMANN E ALMEIDA, 2007). Este resultado pode ser positivo ou negativo, depende se os esforços se ajudam ou se atrapalham. Um exemplo de sinergia positiva é quando uma indústria aproveita seu parque industrial e suas máquinas para fabricar um produto semelhante ao já produzido. Já um exemplo de uma sinergia negativa é quando uma loja resolve vender produtos para um público muito diferente do atual, o que prejudicaria as vendas, pois o vendedor teria de visitar clientes distintos e conhecer produtos sem nenhuma relação entre si. Portanto, o executivo deve escolher uma estratégia que represente um incremento àquilo que ele já possui, seja em produtos ou serviços. Oliveira (2006) menciona os tipos de estratégias, e ressalta que estas podem ser combinadas de acordo com o objetivo da empresa. Abaixo destaco as principais:

2.5.1. Estratégias de Sobrevivência

Este tipo de estratégia deve ser adotado apenas em situações em que existem muitos pontos fracos internos e ameaças externas presentes. Isto é, quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas não-otimistas. Se a empresa adotar esta estratégia apenas por medo, as conseqüências podem ser desastrosas. Para sobreviver, a primeira decisão é cortar investimentos e reduzir custos. E em última instância, liquidar o negócio.

A **Economia de Contenção** é uma estratégia utilizada normalmente em épocas de crise na empresa ou no mercado em que atua, de forma a evitar um prejuízo maior. Trata-se do corte de despesas não essenciais ao funcionamento da empresa, por exemplo, redução de estoques, economia de energia, corte de benefícios, entre outros.

Caso a empresa já esteja em uma situação de economia de contenção e a situação apenas se agrave, adotam-se estratégias de **Desinvestimento** ou **Liquidação**. A estratégia de Desinvestimento prevê uma redução na atividade da empresa e venda de ativos fixos relacionados a ela, a fim de não sacrificar o todo e manter apenas o negócio

principal. Na hipótese desta estratégia não dar certo, o executivo tenderá para a adoção da liquidação do negócio, quando são encerradas as transações comerciais e vendido o que for possível. É importante ressaltar que estas estratégias podem ser aplicadas em apenas um setor da empresa, ou em apenas uma empresa no caso de um conglomerado.

2.5.2. Estratégias de Manutenção

A empresa faz uso destas estratégias em uma situação desfavorável de mercado, porém equilibrada por uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc.) (OLIVEIRA, 2006). Um exemplo é a estratégia de **Especialização**, em que a empresa procura concentrar suas atividades em um único produto ou mercado. Com isso consegue a redução de seus custos unitários, mas também pode ser uma desvantagem por sua alta vulnerabilidade e dependência deste nicho específico.

Outro exemplo é a estratégia de **Inovação**, em que a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento de seus produtos e assim protege seus negócios, estando sempre um passo a frente em termos de tecnologia, moda, design ou qualquer outro aspecto.

2.5.3. Estratégias de Crescimento

Tais estratégias são utilizadas quando a empresa apresenta predominância de pontos fracos, mas estes são compensados pelo leque de oportunidades presentes. Fischmann e Almeida (2007) elaboraram um quadro inspirados no Vetor de Crescimento de Ansoff:

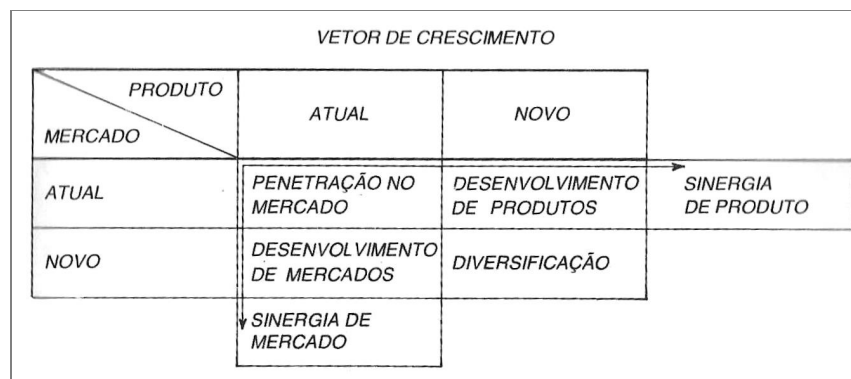


Figura 3 - Quadro Vetor de Crescimento

(Fischmann e Almeida, 2007, p. 83)

A estratégia de **Penetração no Mercado** consiste em desenvolver o mesmo produto no mesmo mercado, através de incrementos nas vendas e no marketing. Quando mantemos o mesmo produto, mas o mercado é diferente, temos um **Desenvolvimento de Mercado**. É o caso da procura de novos usos para o produto ou então uma nova abordagem para atender a outros mercados. Nessa direção temos uma sinergia de mercado, conforme explicado anteriormente, pois já se conhece o produto, apenas se descobre novos usos.

No caso de o mesmo mercado ser mantido, mas o produto ser novo, chamamos de sinergia de produtos, visto que a empresa está aproveitando a sua experiência no mercado para a introdução de novos produtos. A estratégia de **Desenvolvimento de Produtos** ocorre quando a empresa procura aumentar suas vendas através de um incremento no produto (variações de qualidade, diferentes modelos ou tamanhos) ou a criação de um novo produto (desde que este atenda ao mesmo mercado).

A estratégia de **Diversificação** parte de um produto e um mercado novo, que não tem qualquer relação com o seu produto atual. É uma situação delicada e geralmente ocorre em grandes empresas, que procuram diversificar seus produtos para reduzir os riscos. Geralmente o que ocorre é que as empresas são individualizadas e não têm qualquer ligação entre si, apenas a empresa controladora.

2.5.4. Estratégias de Desenvolvimento

A empresa decide por uma estratégia de desenvolvimento quando há predominância de pontos fortes internos e de oportunidades no mercado. Entre elas estão as estratégias de **Integração Vertical e Integração Horizontal**.

A integração vertical ocorre quando a empresa incorpora outras etapas da cadeia de produção do bem. É uma forma de crescimento em direção ao consumidor (varejo) ou ao produtor (produção de matéria-prima). A vantagem é que o produtor já tem o próprio mercado consumidor, e a desvantagem seria que qualquer situação desfavorável na produção ou nas vendas, as partes são afetadas em cadeia.

Já a integração horizontal, ocorre quando a empresa oferece produtos complementares aos seus, aproveitando a demanda já consolidada do produto que vendia anteriormente, bem como a força de vendas existente. É muito semelhante à estratégia de desenvolvimento de produtos já citada, porém a integração horizontal preocupa-se com a complementaridade dos produtos. Fischmann e Almeida (2007) citam como exemplo o caso de um dono de posto de gasolina que passa a oferecer também serviços de troca de óleo, lavagens. Este é um caso de integração horizontal. Caso o dono vendesse novos produtos para o mesmo mercado, como por exemplo, lanches, cigarros, bebidas, ele estaria desenvolvendo uma estratégia de desenvolvimento de produtos.

2.6. Objetivos e Ações Estratégicas

Conforme Fischmann e Almeida (2007), objetivos são aspectos concretos que a organização deverá procurar alcançar, para seguir a estratégia estabelecida. Eles devem ser bem definidos e não em tão grande quantidade, para serem passíveis de concretização.

Serra, Torres e Torres (2002) descrevem objetivo como um marco que define o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxilia a empresa a ter como foco os resultados. Assim, a definição de objetivos é o primeiro passo para uma empresa melhorar, sair de uma situação atual e projetar uma situação futura superior.

Furlan (1997) determina que objetivo estratégico é um objetivo relacionado às áreas funcionais (marketing, finanças, etc.) que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos executivos. Os objetivos estratégicos referem-se geralmente a:

- a) Aperfeiçoar, aumentar, maximizar, expandir, aprimorar algo;
- b) Reduzir, diminuir, contrair, minimizar algo;
- c) Assegurar, manter algo.

Por exemplo, “Aumentar as despesas com publicidade” é um objetivo estratégico relacionado à área de Marketing. Com este objetivo, posteriormente definimos um indicador, especificando a situação atual e estabelecendo metas de crescimento (ou redução).

Outros exemplos de objetivos estratégicos:

- Recursos Humanos: desenvolver estudos e implantar políticas de RH, visando motivar, informar, interagir o quadro funcional, bem como adequá-lo às atuais diretrizes da empresa;
- Financeiro: aprimorar as análises de crédito de clientes e aperfeiçoar as ações de cobrança, buscando reduzir as taxas de inadimplência e atrasos nos pagamentos.

A implementação dos objetivos estratégicos envolve ações que buscam dar continuidade à empresa e mostram o progresso mensurável em atender aos resultados e objetivos esperados. Assim, a ação estratégica representa os passos pragmáticos necessários para a concretização das estratégias definidas (Furlan, 1997). As ações possuem data de realização e prioridade de execução, e são de responsabilidade de pessoas, órgãos ou unidades organizacionais.

Assim, se a estratégia estabelecida for “Gestão da satisfação dos clientes”, podemos ter os seguintes planos de ação suporte:

- a) Treinamento de atendentes;
- b) Estímulo à demanda;

- c) Fidelização dos clientes.

Conforme cartilha da Fundação Nacional da Qualidade (2008), partindo da estratégia formulada, esta deverá ser desdobrada no seu respectivo plano de ação, ou seja, deverão ser estabelecidos:

- a) As ações necessárias nos diversos setores pertinentes da organização para a efetiva implementação da estratégia. A definição destas ações nos diversos setores da organização configura um desdobramento da estratégia na organização.
- b) Responsáveis pela execução da ação;
- c) O prazo que o responsável tem para a execução da ação.
- d) O custo para a execução da ação, o qual vai orientar os recursos necessários para esta execução.
- e) A definição do local onde a ação deverá ser implementada ou executada.
- f) O método, a ser seguido pelo responsável executante, para a correta implementação da ação.
- g) Uma explicação da necessidade da implementação da ação e do método a ser adotado. Esta explicação (o porquê) é importante para que o responsável executante da ação compreenda e se comprometa com o trabalho a ser realizado na implementação da ação e, conseqüentemente, da estratégia.

2.7. Escolas de Planejamento Estratégico

Mintzberg et al (2000) propõem a divisão do pensamento estratégico em dez escolas, as quais oferecem uma base para entender a forma como a estratégia é vista hoje. Os autores mostram o planejamento estratégico de forma evolutiva, em que se desenvolve e aprofunda a estratégia em sua forma teórica. O estudo da estratégia na administração através de escolas, portanto, é importante porque podemos percebê-la através de uma carga de conhecimento e experiência que se iniciou e evoluiu, tomando

a forma atual. Tais escolas focalizam, cada uma em seu tempo histórico, um aspecto importante da formulação estratégica de cada vez, e que os autores dizem se tratar de “pedaços de um mesmo elefante” que sozinho são estreitos e exagerados, mas que unidos podem oferecer um pensamento ideal. Apesar da abordagem através de escolas ter a desvantagem de ser “cega” em relação a enxergar apenas uma parte e não o todo, ela torna-se vantajosa no sentido de aguçar os sentidos para detalhes que podem escapar aos que enxergam o todo com clareza.

As dez escolas estão divididas em três grupos: prescritivas, descritivas e um terceiro grupo que é uma integração das duas propostas, contendo apenas uma escola. No primeiro grupo, os autores incluem três escolas (design, planejamento e posicionamento), responsáveis por uma abordagem prescritiva, de como deve ser a gestão estratégica, focadas em métodos e formas, em “*receitas de bolo*”. No segundo grupo, encontram-se as seis escolas descritivas (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental) que representam uma abordagem descritiva, isto é, como são efetivamente formuladas e implementadas as estratégias. O terceiro grupo é composto pela escola de configuração, e caracteriza-se pela combinação das escolas prescritivas e as descritivas fundamentando-se como um processo de transformação.

Abaixo um quadro-resumo das dez escolas:

Natureza	Escolas	Formulação da estratégia como um processo...	Pensamento
Prescritiva: mais como devem ser do que como são formuladas	Design	Concepção	Informal
	Planejamento	Formal	Planejamento formal, separado e sistemático
	Posicionamento	Analítico	Foca nas posições estratégicas no mercado
Descritiva: como são formuladas de fato	Empreendedora	Visionário	Visão pelo líder
	Cognitiva	Mental	Psicologia cognitiva na mente do estrategista
	Aprendizado	Emergente	Emergir em processos curtos, na medida do aprendizado da organização

	Poder	Negociação	Processo de negociação : interno e externo
	Cultural	Coletivo	Enraizada na cultura da organização - coletivo e cooperativo
	Ambiental	Reativo	Reativo ao contexto externo à organização
Prescritiva e Descritiva: busca integração	Configuração	Transformação	Busca integração , agrupa elementos das diversas escolas

Figura 4 – Resumo das Escolas de Estratégia

(Adaptado das Escolas de Mintzberg, 2000)

A seguir apresento um resumo das dez escolas de estratégia. Para fins de posterior elaboração do questionário, em cada escola foram selecionados termos-chave que caracterizam e sintetizam tais escolas. Os termos destacados são expostos ao final de cada resumo, e servem para composição do questionário aplicado aos entrevistados de cada instituição bancária. Ressalto que este resumo foi elaborado com base no livro de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, **Safári de Estratégia** (2000) e por esta razão não será mencionado tal fonte em cada escola novamente.

2.7.1. Escola de Design

Esta escola prevê a estratégia como o ajuste ideal entre as forças e fraquezas internas da empresa e as ameaças e oportunidades externas do meio ambiente. A combinação destes elementos trouxe a matriz SWOT (*Strengths*: forças; *Weakness*: fraquezas; *Opportunities*: oportunidades; *Threats*: ameaças), amplamente utilizada nos dias de hoje. Elaborada na década de 60, é com toda a certeza, a escola que mais influenciou os estudos sobre formação da estratégia, e continua a nortear tais estudos. Esta escola centraliza a figura do gerente como o agente que prepara e controla a estratégia através de um processo deliberado e consciente, que não pode ser intuitivo e deve ser aprendido de maneira formal pelo seu executor. No seu entendimento, estratégias eficazes são formadas através da razão, através de um processo humano controlado.

Ao mesmo tempo em que este processo é elaborado de forma consciente, também deve ser um modelo simples e informal, uma vez que deve ser controlada por uma só mente de forma acessível. O processo de *design* estará completo quando as estratégias parecerem plenamente formuladas como uma perspectiva, e somente após se desenvolverem estratégias únicas, explícitas e simples, então devem ser implementadas.

As críticas de Mintzberg em torno deste modelo dizem respeito à forma como a sua elaboração é distante da implementação: o pensamento é independente da ação, o que desconsidera experiências e erros passados. Primeiro faz-se a formulação, e só depois de muito deliberadas serão implementadas. Ao se basear apenas em pontos fortes e fracos, desconsidera-se o aprendizado e a experiência adquirida com a mudança. Além disso, o fato de a estrutura na organização ter de seguir a estratégia – isto é, a cada mudança estratégica devem-se esquecer os métodos antigos de administrar e redefini-los – acarreta custos elevados e problemas no clima organizacional.

Termos-chave desta escola: adequação ao meio; estratégias claras, simples, específicas; processo racional; estrategista; simples, informal; não há espaço para estratégias emergentes; intuição; a estratégia vem pronta, basta atingir os objetivos

2.7.2. Escola de Planejamento

Esta escola se originou no fim da década de 60 com grande expansão na década de 70, iniciada por H. Igor Ansoff e Andrews, e traduz a maior parte das idéias da escola de design, acrescentando a concepção de que o processo estratégico não é apenas cerebral, mas também formal. Nesta escola a responsabilidade da elaboração da estratégia é do executivo principal, porém é guiada por uma equipe de planejadores capacitados, em um departamento específico. Além disso, o processo estratégico é decomposto em passos distintos, repleto de listas de verificações (*checklists*) e sustentado por técnicas específicas, como orçamento, programas e planos operacionais. Nessa escola, a formação da estratégia é definida como um processo formal e metódico, e nela está incluída a técnica de planejamento estratégico.

O modelo desta escola apresenta alguns estágios:

a) Fixação dos objetivos: quantificar, produzir metas e formular estratégias;

b) Auditoria externa: avaliação das condições externas e internas da organização, e na posse de tal análise prever e preparar condições futuras. Adicionalmente, construir cenários alternativos da situação futura;

c) Auditoria interna: uma análise subjetiva, com pouca previsão. Elaboração de *checklists* e tabelas de controle;

d) Avaliação da Estratégia: inclui o cálculo do retorno sobre o investimento, a avaliação da estratégia competitiva, análises de risco, curva de valor, e métodos associados à criação de valor para o acionista;

e) Operacionalização da Estratégia: detalhamento e decomposição do modelo, com execução de planos de longo prazo, médio prazo e planos operacionais de curto prazo, reunidos em um “plano mestre” que contém objetivos, orçamentos, estratégias e programas. Toda esta formalização é rotulada como planejamento, mas seu objetivo principal é o controle.

As críticas focam o engessamento da organização devido ao excesso de formalidades que acabam com a flexibilidade da organização. Além disso, existe a armadilha da tentativa da previsibilidade no planejamento estratégico – não podemos prever discontinuidades, mas é possível nos prepararmos para podermos reagir rapidamente caso elas ocorram.

Termos-chave desta escola: listas de verificação (*checklists*); planejadores (departamento específico); planejamento aprovado pelo executivo principal; objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais; planejamento de cenários; controle estratégico; processo estruturado e formalizado

2.7.3. Escola de Posicionamento

A escola de posicionamento, impulsionada principalmente por Michael Porter no início dos anos 80, adota as principais premissas das escolas anteriores, porém foca o conteúdo das estratégias, enfatizando o lado prescritivo dos estudos sobre estratégia. Prescreve estratégias de acordo com análises formalizadas da situação da indústria, de

acordo com posições adotadas após avaliações no modelo das cinco forças competitivas citadas pelo autor. O modelo das cinco forças no ambiente de Porter é composto por:

1. Ameaça de novos entrantes (barreiras);
2. Poder de barganha dos fornecedores;
3. Poder de barganha dos consumidores;
4. Ameaça de produtos substitutos;
5. Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de uma análise minuciosa da estrutura de mercado na qual as empresas operam, bem como do ambiente interno da empresa. Tais aspectos externos e internos da organização devem ser avaliados conforme o modelo de estratégias genéricas que a empresa pretende adotar, tratando-se, portanto, de um processo analítico: após a análise do mercado, se “pesca” uma estratégia genérica de uma lista de possibilidades.

As críticas a esta escola referem-se igualmente às das escolas anteriores: o fato de se separar pensamento e ação faz com que se perca o aprendizado e o desenvolvimento de estratégias emergentes. Além disso, é uma escola que se concentra no econômico e quantificável, em oposição ao social e político e a fatores não quantificáveis. Com isso, a seleção das estratégias pode tornar-se tendenciosa, uma vez que considera predominantemente aspectos concretos e mensuráveis. Por exemplo, a definição de uma estratégia baseada na liderança em custo pode ser preferida a uma relacionada a diferenciação pela qualidade, uma vez que aquela é muito mais facilmente mensurável do que esta.

Por fim, os autores questionam o modo como as estratégias genéricas são firmadas em dados já existentes e experiências passadas, deixando escapar a possibilidade de estratégias inovadoras e específicas para cada empresa. Uma vez que o responsável pelo planejamento seleciona uma estratégia genérica, restringe a capacidade de criação e formulação de possibilidades específicas a cada empresa.

Termos-chave desta escola: estratégias genéricas; posicionamento; terminologia militar (guerra, ataque, defesa, manobra); matriz BCG; forças competitivas de Porter; estratégias baseadas em dados econômicos e quantificáveis

2.7.4. Escola Empreendedora

Esta escola centra o processo de formação da estratégia em um único líder, que pode ser o presidente da empresa, o fundador ou um líder sem relação de propriedade. No entanto, avança em relação à escola de design no sentido de enfatizar a intuição, a experiência e a sabedoria deste líder. A estratégia é obra do líder, mas principalmente de sua **visão**: uma representação mental de estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder. Ao contrário da formalização da escola de planejamento, a estratégia e sua formulação deixam de lado projetos, planos e posições metódicas para se referir a visões vagas e perspectivas amplas, as quais são vistas por meio de metáforas. Os aspectos subjetivos são mais importantes do que os formais, tangíveis. Um exemplo de empresa que utiliza esta estratégia é a Apple, de Steve Jobs, visto ser uma empresa centrada em um único líder: suas idéias, experiências e intuições.

A figura fundamental desta escola foi o economista Joseph Schumpeter. Na visão de Schumpeter a função empreendedora está diretamente relacionada à inovação: uma vez que se para de inovar, não se trata mais de um empreendedor. O autor trouxe um conceito da economia chamado “destruição criativa”: ciclos de criação de coisas novas, posterior destruição e criação de coisas melhores, e assim sucessivamente, de forma evolutiva. A estratégia é criada e aplicada ao critério do empreendedor, e pautada pela busca constante de oportunidades, tendo como meta dominante o contínuo crescimento da organização.

Por se sustentar no comportamento de um único indivíduo, a organização acaba por ser dependente deste e torná-lo imprescindível para sua existência, trazendo diversas limitações para a organização. A organização torna-se vulnerável a erros estrondosos, visto que não há uma decisão conjunta e consciente. O processo de construção nesta escola é desconhecido, e por este motivo não há grande referencial teórico existente, tornando uma escola não tão consolidada.

Termos-chave desta escola: visão pessoal; obra do líder; ambiente subserviente; empreendedor; intuição; sabedoria; experiência; julgamento

2.7.5. Escola Cognitiva

Esta também é uma escola que centra a estratégia no indivíduo, porém de uma perspectiva diferente. Ela preocupa-se em questionar: “*o que acontece na mente do estrategista enquanto ele cria a estratégia?*”. Procura estudar a estratégia conforme a sua origem: os processos mentais de sua criação. Ao contrário das outras escolas que definem um líder, nesta não há um personagem específico, mas o cérebro do estrategista – seja ele quem for. Para isto faz uso de estudos na área de psicologia cognitiva, tentando categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Esta escola apresenta duas vertentes de pensamento. Uma ala mais positivista, que diz que a cognição é uma recriação do mundo e das situações que vivemos, como uma câmera filmadora que apenas filma os acontecimentos externos. E outra ala mais subjetivista, que diz que a cognição é uma criação do mundo, uma interpretação do que vemos lá fora, como um diretor de um filme que escolhe e decide o que vai ser filmado.

Esta escola tem como figura fundamental Herbert Simon, que fala sobre a limitação do cérebro humano em relação a sua incapacidade de ser completamente racional, já que a capacidade humana de processamento de informações é restrita. Além disso, o homem é influenciável por lembranças e pensamentos otimistas, e seu pensamento sempre está fazendo associações com estas experiências.

Esta é uma das escolas mais frágeis de todas, pois depois que se analisa o **como**, não existe uma evolução, uma materialização da estratégia, ficando caracterizada mais pelo seu potencial do que por sua contribuição. É uma escola que não delimita um modelo de como agir, ou como elaborar a estratégia, e sim se preocupa com a parte teórica, psicológica das etapas do processo de decisão. Mintzberg et al (2002, p.132) sintetiza, dizendo que esta escola oferece “implicações mais importantes para a psicologia cognitiva como fornecedora de teoria do que para a administração estratégica como sua consumidora”. Enfim, esta escola revela pouca aplicabilidade, apesar de ser

interessante do ponto de vista do entendimento de como funciona o processo na mente do estrategista.

Termos-chave desta escola: cognição; estruturas mentais; modelos mentais; associações; tendências na tomada de decisões; mapas causais; conhecimento tácito; julgamento

2.7.6. Escola de Aprendizado

Esta escola trata a estratégia como um processo que emerge quando as pessoas, coletivamente, aprendem a respeito de uma situação (Mintzberg et al, 2000). Tem suas raízes com Charles Lindblom (1959), que estudou como eram formuladas as políticas públicas nos EUA: não é um processo claro, ordenado, racional – é confuso, complexo e contínuo. Não existe separação entre a formulação e a implementação da estratégia, assim como não há como separar o pensar do fazer. É um processo cíclico, em que através de pequenas ações se atingem objetivos, adquirindo aprendizado, gerando novas ações, e assim continuamente. Este aprendizado estimula o pensamento retrospectivo e a avaliação das experiências de si e dos outros, pois as estratégias são primeiro padrões do passado e depois planos do futuro. A figura da liderança neste processo é de estímulo ao aprendizado da organização, incitando a formulação de novas estratégias.

Inicialmente o conceito de aprendizagem nas organizações é definido como uma mudança de comportamento coletiva. Mas esta não é uma simples soma das aprendizagens individuais. Apesar de não existir aprendizagem coletiva sem a individual, esta é uma condição necessária, mas não suficiente para a aprendizagem da organização. A contratação de novos membros de pessoal e o envio de gerentes a cursos educativos se traduz em aprendizagem individual, mas isto não implica de maneira automática que a organização também está aprendendo. A aprendizagem acontece quando há mudanças concretas, na ação. Ela pode ocorrer em três ciclos: o primeiro é um simples melhoramento (percepção de um problema e solução) e acontece quase diariamente; o segundo caracteriza-se por ser uma mudança no nível dos *insights* que compõem a base das regras, quando a aprendizagem desenvolve uma renovação no modo de pensar da empresa; e o terceiro ciclo acontece quando o aprendizado gera uma

mudança nos princípios: que tipo de organização se deseja ser, que contribuições se quer fazer, que papel desempenhar e que valores consideram importantes.

A crítica a esta escola, assim como à escola cognitiva, é que ela acaba valorizando demasiadamente o processo e se perde o ponto central, que é a formulação da estratégia. Há um foco na aprendizagem sem um sentido claro para a formação da estratégia. Além disso, por ocorrer na coletividade, pode existir a aprendizagem de estratégias ruins, inerente ao controle de um indivíduo.

Termos-chave desta escola: organização que aprende; criação de conhecimento; processo contínuo; estratégias emergentes; aprendizagem coletiva; desenvolvimento de competências

2.7.7. Escola de Poder

A escola de poder é a primeira a considerar a estratégia como um processo passível de influências, do uso do poder e da política atendendo a diferentes interesses. Na visão desta escola, a formação da estratégia é moldada pelo poder e pela política, quer seja como um processo dentro da organização (poder *micro*, ilegítimo), quer seja na relação da empresa com seu contexto ambiental (poder *macro*). Mintzberg (2000) diz que o poder e a política consideram o exercício da influência além da questão puramente econômica (mercado, produto, serviço), levando em conta outras manifestações de poder no meio. A concorrência é legítima – o exercício da política não é expressamente legítimo, a exemplo de cartéis, alianças e movimentos para subverter a concorrência.

A formação da estratégia é então um processo de negociação, dividido em duas perspectivas. A primeira é a perspectiva do micropoder e aborda o desenvolvimento da estratégia como um fenômeno ocorrido por causa dos interesses dos atores envolvidos, o que inclui barganha, persuasão e confronto entre os que dividem o poder da empresa. A outra perspectiva dimensão é o macropoder, e aborda a relação da organização inserida em seu ambiente e como ela age frente a isso, sua rede de relacionamento para negociar estratégias de seu interesse. As estratégias emergem então, destes interesses

políticos de ambas as dimensões, e não há uma estratégia ótima, mas estratégias que refletem os interesses dos grupos mais poderosos da organização.

O ponto fraco desta escola é, mais uma vez, desconsiderar outros aspectos existentes na organização, exagerando em suas colocações e desconsiderando outros aspectos como a cultura da empresa, a liderança, entre outros. Há uma contribuição importante, que é o envolvimento do poder, mas não somente poder. Esta escola exagera em suas colocações e acaba por distanciar-se da estratégia essencialmente.

Termos-chave desta escola: interesses; negociação; concessões; grupos; coalizões; ambigüidade; incerteza ambiental; jogos políticos; poder; estratégias coletivas

2.7.8. Escola Cultural

A escola cultural surge em uma posição oposta à escola de poder, e enxerga a organização como um conjunto de indivíduos atuando de forma integrada, focados no interesse comum. A estratégia é formulada através de um processo coletivo, e por esta razão a manutenção da cultura é importante para a estabilidade estratégica.

Esta escola se manifestou nos anos 80, com o crescimento das empresas japonesas e a percepção do modo diferente como elas funcionavam, ao mesmo tempo em que faziam uso da tecnologia americana. Esta diferença foi caracterizada como cultura organizacional, que é o conjunto específico de crenças, linguagem, interpretações, hábitos e valores que permeiam a organização, além dos objetivos visíveis e físicos existentes. A Cultura Organizacional é formada por dois elementos, um de natureza informal, ou seja, pelo conjunto de culturas e visões de mundo que têm os indivíduos da organização, e outro de natureza formal, isto é, pela reunião de normas, padrões e valores ditados pelos dirigentes.

A cultura é adquirida primeiramente através do treinamento técnico oferecido pela empresa, e após pela percepção do comportamento e das atitudes, em que os princípios da organização lhe são transmitidos de forma verbal formal ou de forma tácita. Os estudos em cultura organizacional têm sua meta em transformar a empresa em que se trabalha em um lugar de empenho, devoção, o que proporciona uma forte ligação com a produtividade e ganhos. Organizações com culturas fortes apresentam diversas

suposições dadas como certas, enfatizadas pela linguagem e comportamento. A cultura forte também desencoraja as mudanças estratégicas e estimula a propagação da estratégia existente. Neste ponto está a principal crítica a escola cultural, pois acaba desencorajando mudanças muitas vezes necessárias em um ambiente competitivo. As pessoas desta organização são estimuladas a “permanecer nos trilhos”, o que acaba por reprimir atitudes inovadoras.

Termos-chave desta escola: cultura organizacional; crenças; hábitos; ideologia; aculturação; linguagem específica ao ambiente; resistência a mudança

2.7.9. Escola Ambiental

A Escola ambiental considera a organização como um agente que consome o seu tempo reagindo a um ator: o ambiente em que está inserida. Este ambiente não tem uma definição muito precisa – é apenas um conjunto de forças “externas”. A organização deve sempre responder a estas forças agressivas do ambiente, caso contrário será excluída do mercado. A liderança atua como um elemento atento a estabilidade ou instabilidade, leitor do ambiente e que define quais as estratégias serão utilizadas para a organização se adaptar com sucesso. O ambiente é definido de forma ampla, como todo o meio externo à organização: desempenho do mercado, pressões institucionais de cunho político e ideológico, meio portador dos recursos escassos, etc.

Além da escola ambiental, apenas as escolas de posicionamento, cognitiva e aprendizado consideram a existência do ambiente, nas outras ele é inexistente. No entanto há que existir moderação no imperativo ambiental: considerar que as organizações não têm nenhuma capacidade de agir, serem criativas, inovadoras – apenas responder a estímulos externos é um tanto exagerado. Este pensamento pode acabar por desconsiderar outros fatores influentes. É claro que a organização deve considerar o contexto em que atua, porém nem sempre significa que será eliminada ao menor deslize frente às intervenções deste ambiente.

Termos-chave desta escola: adaptação ao meio; reação; adequação; sobrevivência; seleção natural

2.7.10. Escola de Configuração

Por fim, a última escola estratégica é a escola de configuração, que procura integrar as mensagens das outras escolas, considerando cada uma a seu tempo e em seu lugar. Ela entende a estratégia como um processo cíclico de configuração e transformação. A configuração é definida como o estado da organização e do contexto que a cerca (características e comportamentos). A outra etapa é a transformação, onde uma organização passa de uma configuração para outra através de uma mudança estratégica. Esta escola traz modelos de configurações, cada um com sua espécie de planejamento, estruturação e um estilo de liderança que funcionam de maneira eficaz porque se complementam. Assim temos a organização empreendedora, ou a organização máquina, a profissional ou a política, entre outras.

Na visão desta escola, a principal função da administração estratégica é manter a estabilidade (configuração existente) e perceber em determinados intervalos de tempo a necessidade de mudança (transformação), sendo capaz de gerenciar esses processos de maneira saudável para a organização.

As críticas existentes são relativas a sua simplicidade. As configurações são tipos ideais úteis apenas para análise, mas que não representam a complexidade do real. A realidade é que os avanços ocorrem o tempo todo, através de pequenos passos, e não de grandes saltos como prega esta escola. As mudanças na maior parte das vezes não são aparentes, mas sutis e incrementais.

Termos-chave desta escola: configuração; transformação, ciclos de vida; saltos quânticos; mudança; estado atual; estabilidade relativa; estrutura adequada ao contexto

3. MÉTODO

Conforme Roesch (1996, p.118), o método utilizado em um trabalho científico deve estar coerente com “a maneira como o problema foi formulado, os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados”. O método percebido como mais adequado para este trabalho é o que se utiliza de uma pesquisa qualitativa, visto que se busca relacionar o modelo utilizado nas instituições bancárias com a teoria das Escolas de Estratégia, apreciando as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a tal experiência.

Assim, partindo de modelos propostos pelas escolas de Mintzberg, procura-se relacionar a qual escola a instituição entrevistada mais se aproxima na forma como elabora e põe em prática a estratégia, e assim relacionar todas as abordagens utilizadas. Considera-se também que uma instituição pode ocupar-se de mais de uma escola de estratégia, o que justifica uma abordagem qualitativa, para não se perderem as particularidades. A pesquisa qualitativa é adequada, conforme Roesch (1996, p. 116), porque ela “procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística”.

Dentro do enfoque qualitativo, pretende-se utilizar o método estudo comparativo (multicaso). Yin (2005) diz que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Esclarece também o autor que a modalidade de pesquisa “estudo de caso” é a preferida quando o controle que o investigador tem sobre os eventos pesquisados é muito reduzido, ou quando o foco temporal está voltado para fenômenos contemporâneos ocorridos dentro do contexto da vida social, ou ainda quando os tipos de questões de pesquisa envolvem perguntas da forma “como” e “por que”.

Por fim, optou-se também por este método porque não se pretende aplicar um questionário para grande número de funcionários nas organizações pesquisadas, mas sim realizar entrevistas de profundidade, com poucas pessoas dentro de cada instituição.

3.1. Empresas e Sujeitos Pesquisados

A forma de amostragem escolhida para o presente trabalho foi a amostragem por julgamento, na qual os elementos da população são escolhidos por conveniência e com base no julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2006). Assim, optou-se por delimitar três instituições bancárias de grande porte da região de Porto Alegre. A definição de porte das instituições é bastante relativa. As chamadas empresas de grande porte, também conhecidas como grandes empresas são classificadas desta forma por alguns itens diferentes decorrente do motivo pelo qual deva existir esta classificação. Na perspectiva do BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, a classificação quanto ao porte da empresa é aplicável a todos os setores e foi definida através das circulares nºs 10/2010 e 11/2010, de 05 de março de 2010.

Conforme o entendimento do BNDES, as empresas são classificadas de acordo com a receita operacional bruta anual, isto é, a receita auferida no ano-calendário com:

- o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria;
- o preço dos serviços prestados; e
- o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

O BNDES considera também que quando a empresa for controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico, a classificação do porte se dará considerando-se a receita operacional bruta consolidada. As categorias ficam assim dispostas:

- Microempresa: receita operacional bruta anualizada inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões;
- Pequena Empresa: receita operacional bruta anualizada superior a R\$ 2,4 milhões e inferior ou igual a R\$ 16 milhões;
- Média Empresa: receita operacional bruta anualizada superior a R\$ 16 milhões e inferior ou igual a R\$ 90 milhões;

– Média-Grande Empresa: receita operacional bruta anualizada superior a R\$ 90 milhões e inferior ou igual a R\$ 300 milhões;

– Grande Empresa: receita operacional bruta anualizada superior a R\$ 300 milhões.

Já o SEBRAE utiliza o critério por número de empregados do IBGE para fins de classificação do porte das empresas para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. Para o setor de comércio e serviços, a classificação é a seguinte:

- Microempresa: até 9 empregados;
- Pequena empresa: de 10 a 49 empregados;
- Média empresa: de 50 a 99 empregados;
- Grande empresa: acima de 100 empregados.

Com base nestes conceitos, buscou-se pesquisar o planejamento estratégico em três instituições de grande porte presentes na cidade de Porto Alegre. Escolheram-se como representantes de cada empresa para fins de entrevista duas pessoas: o gerente geral de cada agência bancária selecionada e um funcionário de cada agência.

Empresas	Atuação	Receita Operacional Bruta 2009 (em reais)	Número de funcionários 2009	Entrevistados
B1	Regional	4,3 bilhões	11.434	Funcionário e gerente da agência
B2	Nacional e Internacional	34,5 bilhões	123.650	Funcionário e gerente da agência
B3	Nacional e Internacional	115, 7 bilhões	101.640	Funcionário e gerente da agência

Figura 5 - Empresas e Sujeitos Entrevistados

(dados coletados)

As agências escolhidas dos respectivos bancos foram aquelas denominadas agências centrais ou unidades centrais, localizadas no centro da cidade e que são consideradas referência pela sua localização. Foram selecionados, como representantes das empresas, os respectivos gerentes ou gerentes gerais, além de um funcionário indicado por eles, no intuito de obter percepções diferentes – uma tática e a outra operacional – do perfil do banco. A proposta inicial deste trabalho era selecionar

também um funcionário da Superintendência de cada instituição. No entanto, foram encontradas dificuldades em relação à disponibilidade de horário destes, impossibilitando a marcação da entrevista.

Os entrevistados não permitiram a divulgação de seus nomes, portanto, no intuito de manter o sigilo solicitado, estes serão identificados sucessivamente de E1 a E6, conforme o quadro abaixo:

Empresa	Entrevistado	Cargo do Entrevistado	Tempo de Empresa
B1	E1	Gerente geral	7 anos
B1	E2	Escriturário	2,5 anos
B2	E3	Gerente da agência	9 anos
B2	E4	Funcionário	1 ano e 4 meses
B3	E5	Gerente da agência	5 anos e 3 meses
B3	E6	Funcionário	5 anos

Figura 6 - Informações dos sujeitos entrevistados
(dados coletados)

3.2. Técnica para Coleta de Dados

Definida a metodologia utilizada, as técnicas empregadas para coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos. A respeito de entrevistas, Roesch (1996, p. 150-151) diz que “em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.” Diz também a autora que com o decorrer das entrevistas, o entrevistador incrementa e torna as perguntas mais objetivas, direcionadas, alcançando a resposta à pergunta pesquisada com mais rapidez.

Deste modo, a entrevista foi organizada em três etapas. A primeira etapa caracterizou-se pela aplicação de um questionário em forma de palavras-chave associadas às Escolas de Estratégia de Mintzberg (ANEXO A). Tais palavras-chave foram retiradas diretamente do livro do autor, e também foram elaborados alguns

termos que sintetizavam idéias presentes na explicação das Escolas. Assim, na aplicação do questionário, o entrevistado foi orientado a assinalar aqueles termos que julgava serem encontrados no planejamento estratégico da empresa. Posteriormente, na segunda etapa da entrevista, tais termos-chave eram discutidos e o assunto era aprofundado através de exemplos, situações em que era percebida a presença do termo na prática.

Por fim, a terceira etapa da entrevista foi feita com perguntas relacionadas diretamente ao planejamento estratégico da empresa, porém com a percepção do que concerne à agência, e como o planejamento estratégico era adequado na prática aos níveis operacionais (ANEXO B). Tal questionário foi elaborado através de pesquisa de dados secundários (revisão teórica), sítios na internet sobre planejamento estratégico, bem como através de consultas ao material estudado durante todo o período da faculdade.

Além das entrevistas, foram examinados documentos referentes às instituições pesquisadas, como relatórios disponíveis na página da própria empresa, e informações retiradas da internet a respeito do planejamento estratégico de cada instituição. Gil (2007, p. 66) explica como são as fontes de análise documental:

[...] existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravação, etc. De outro lado, existem documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, etc.

Portando, considerando a população existente e a amostra selecionada – três bancos da Região Metropolitana de Porto Alegre –, foram feitas entrevistas nos locais indicados, bem como análise documental a ser relacionada posteriormente.

3.3. Técnica para Análise de dados

A técnica para análise de dados é uma forma de organizar todos os dados coletados, através de entrevistas, base teórica e análise documental. Segundo Roesch (1996), no caso de uma pesquisa qualitativa, existem duas formas de analisar os dados coletados: análise de conteúdo e construção de teoria. Neste trabalho será utilizada a técnica de análise de conteúdo, que busca classificar palavras, frases, ou mesmo

parágrafos em categorias de conteúdo. Em Roesch (1996, p. 158), a autora apresenta um roteiro simplificado para realizar análise de conteúdo:

1. Defina as unidades de análise (palavra, sentença, tema, parágrafo, texto completo);
2. Defina as categorias. É bom lembrar que a maioria dos procedimentos estatísticos requer categorias mutuamente exclusivas;
3. Com base nas categorias criadas, tente codificar uma parte do texto. O teste pode levar a revisões no sistema de classificação adotado;
4. Codifique todo o texto;
5. Se houver um número grande de casos, estratifique as repostas, elaborando comparações entre grupos. Por exemplo, entre departamentos ou empresas, ou pessoas;
6. Apresente os dados de forma criativa: em quadros comparativos, por exemplo;
7. Interprete os dados à luz de teorias conhecidas, ou procure levantar algumas hipóteses.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Estudos de Caso

4.1.1. B1

O B1 é uma sociedade de economia mista, constituída sob a forma de sociedade anônima. O Estado do Rio Grande do Sul detém um total de 57% das ações do grupo, enquanto o mercado detém os 43% restantes.

Com sede em Porto Alegre e foco de atuação na Região Sul do Brasil, em 2009 o B1 apresentava uma cobertura no Estado do Rio Grande do Sul de 82,6% dos municípios, contando com 434 agências, 1167 postos de atendimento e 457 caixas eletrônicos. Conta também com agências em outros nove estados brasileiros. Em dezembro de 2009, o quadro do B1 contava com 11.434 colaboradores, entre funcionários e estagiários.

Conforme o Relatório Anual 2009 do B1, neste ano o lucro líquido acumulado foi de R\$ 541,1 milhões, 7,2% maior ao resultado em 2008. O mesmo relatório diz que o desempenho em 2009 foi positivamente afetado pela elevação das receitas de crédito e com operações de tesouraria e, negativamente, pelo aumento da inadimplência, especialmente nos primeiros meses do ano, conjuntura que implicou na ampliação da alocação de recursos em provisão para operações de crédito.

O patrimônio líquido do banco encerrou em R\$3.408,5 milhões. A expansão de 10,7% em um ano tem como origem a incorporação dos resultados gerados, deduzidos os pagamentos e provisionamentos de dividendos e juros sobre o capital próprio. A rentabilidade sobre o patrimônio líquido médio atingiu 16,7% em 2009.

Os ativos totais alcançaram saldo de R\$29.084,1 milhões em dezembro de 2009, com incremento de 15,4% em relação aos R\$25.205,4 milhões registrados no mesmo mês de 2008. O crescimento dos ativos, em um ano, proveio da expansão da captação de

depósitos e do incremento do Fundo de Reservas de Depósitos Judiciais – FRDJ, cuja soma alcançou R\$3.581,7 milhões. Na composição dos ativos, destaca-se o crescimento das operações de tesouraria, no valor de R\$1.967,2 milhões, e do crédito, no montante de R\$1.960,6 milhões.

Além disso, o B1 recolheu e provisionou, em 2009, R\$575,6 milhões em impostos e contribuições próprios, enquanto os tributos retidos e repassados, incidentes diretamente sobre a intermediação financeira e demais pagamentos, totalizaram R\$451,5 milhões.

4.1.1.1.Principais Marcas, produtos e serviços

Sendo um banco múltiplo, o B1 oferece as seguintes carteiras: comercial, crédito financiamento e investimento, crédito imobiliário, desenvolvimento, arrendamento mercantil e investimento. Os produtos e serviços oferecidos incluem: cartões de crédito, seguros, previdência privada, grupos de consórcios e administração de recursos de terceiros. Suas operações de crédito abrangem os segmentos de pessoas físicas e jurídicas, bem como financiamento imobiliário e rural.

Segundo informações da página da internet do banco, o grupo a que pertence é formado pelas seguintes empresas:

- a) C1: administra grupos de consórcios para a aquisição de imóveis, automóveis e motocicletas;
- b) C2: atua no mercado de capitais na intermediação de títulos de valores mobiliários negociados nas bolsas de valores;
- c) C3: a BAGERGS está localizada em Canoas como permissionária da Receita Federal para administrar o Porto Seco da região metropolitana, atuando nos regimes de importação e exportação - nas modalidades de Entrepasto Aduaneiro, Depósito Alfandegado Público (DAP) e Depósito Alfandegado Certificado (DAC) - e de armazém geral.
- d) C4: administradora dos cartões Refeisu e cartões empresariais, especializada na gestão de um portfólio de produtos que servem como meios de pagamento de

benefícios e serviços, adaptável ao perfil e realidade das empresas. Fazem parte deste portfólio os cartões e serviços: Alimentação, Refeição, Benefício, Presente, Combustível, Sistema de Manutenção de Frota e Tíquete.

4.1.1.2. Pontos mais importantes do histórico da empresa

O B1 foi criado através de um decreto pelo então presidente do Brasil Washington Luís, em 28 de agosto de 1928. Tinha como objetivo atender uma parte da sociedade gaúcha – os pecuaristas, que enfrentavam problemas e precisavam de um banco hipotecário. Detinha inicialmente duas carteiras: hipotecária e econômica, e o seu capital inicial era destinado a operar com empréstimos de longo prazo.

Ao longo dos anos, o B1 fez cinco incorporações que corroboraram com seu crescimento. A primeira, do Banco Pelotense, em 1931. A segunda, 38 anos mais tarde, foi o Banco Real de Pernambuco. Em 1970 foi incorporado o Banco Sul do Brasil. Já em 1992, foi a vez do Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul (BADESUL) e, em 1998, a distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários do Estado do Rio Grande do Sul (DIVERGS).

O início das negociações em Bolsa ocorreu em 16 de setembro de 1931. Em 2007 o B1 realizou uma oferta pública primária e secundária de ações, que contemplou o aumento de capital do banco totalizando aproximadamente R\$ 2,1 bilhões, e aderiu ao Nível 1 de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa da BOVESPA. As obrigações relativas à listagem do Banco no Nível 1 implicaram alteração do Estatuto Social da Instituição, que passou a pautar-se pelas regras estabelecidas para companhias com ações listadas no novo mercado.

4.1.1.3. Planejamento estratégico

Sendo uma sociedade anônima, a estrutura do B1 é organizada por uma Diretoria Executiva, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria. Ao Conselho de Administração, cabe o estabelecimento das políticas gerais de negócios do banco, incluindo a sua estratégia de longo prazo. Além disso, este órgão é

responsável pela supervisão da gestão dos diretores do B1, entre outras atribuições. O Conselho é um órgão de deliberação colegiada, composto pelo presidente, pelo vice-presidente e por seis conselheiros, e suas decisões são tomadas pela maioria dos votos dos membros presentes a qualquer reunião.

Já a Diretoria Executiva compõe os representantes legais do banco, responsáveis, principalmente, pela sua administração cotidiana e pela implementação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração. A Diretoria é composta pelo presidente (que também exerce o cargo de Diretor de Relações com Investidores), pelo vice-presidente (que exerce o cargo de Diretor de Gestão da Informação), e pelos Diretores de Crédito, Distribuição, Administrativo, Financeiro, Comercial e de Administração de Recursos de Terceiros.

Conforme o entrevistado E2, o planejamento estratégico é aprovado pelos órgãos do Conselho e da Diretoria, porém elaborado por um setor específico:

Há um Núcleo Operacional que define e sistematiza as metas, potenciais e produtos, disponibilizando esses dados prontos em um sistema para consulta após definição. (E2)

Assim, os níveis estratégicos da organização definem os objetivos e metas que a agência deve atingir, e as agências elaboram as suas estratégias para atingi-los, de acordo com o perfil do cliente encontrado em sua localidade. Para definir tais objetivos e metas estratégicas, é considerado o tamanho de cada agência, que é medido através do número de clientes, número de funcionários e resultados anteriores. A agência direciona seus esforços de acordo com o perfil de cliente predominante no local (pessoa física ou pessoa jurídica), e define aqueles produtos e serviços mais adequados a serem oferecidos para alcançar as metas. (E1)

Campanhas internas são feitas em cada agência. Na nossa agência nos direcionamos a pessoa física, pois aqui os clientes são 80% pessoa física e 20% pessoa jurídica. Mas existem agências em que a proporção é ao contrário, e neste caso os produtos oferecidos são diferentes. (E1)

O Relatório Anual 2009 do B1 destaca que o segmento em que atua deve estar preparado para lidar com dois fatores: as frequentes mudanças de cenário e as inovações tecnológicas que afetam o setor com muita rapidez. Portfólio de produtos, preços, prazos, segmentos de maior competitividade, preferências dos clientes, canais de

distribuição, formas de abordagem, processos internos, pessoas – tudo está em constante movimento. Conforme o entrevistado E1, tal movimentação e segmentação de agência para agência tem dificultado a padronização dos procedimentos:

Até mesmo a estrutura física é diferente em cada agência. Parece até que não é a mesma empresa. Se compararmos uma agência na Carlos Gomes é bem diferente de uma agência na Protásio. Acho que isso causa uma confusão, pois apesar de a localidade ter clientes diferentes, o banco deveria manter um padrão, porque o cliente quer conforto em qualquer agência. Se o nome do banco é o mesmo, a estrutura deve ser a mesma, eu acho. (E1)

O Relatório diz também que a estratégia dominante implementada nos últimos anos é a de agregar eficiência e qualidade à gestão. Para isso, o modelo de gestão implementado é todo voltado para a geração de resultados, decisão que alterou todos os canais do banco, na modernização do parque tecnológico, na revisão de processos internos, no desenvolvimento de um novo modelo de crédito, na reestruturação da modelagem de metas comerciais e de remuneração aos empregados e na implementação de oportuna ação financeira, que foi a capitalização da instituição em 2007. Conforme o relatório, a montagem dessa infra-estrutura operacional e financeira tem sustentado a realização dos objetivos da instituição, que incluem:

- a) **Manutenção da posição de liderança conquistada pelo banco e expansão em outros mercados:** feita através do crescimento do crédito, segmentação de clientes, relacionamento com investidores, qualificação no atendimento aos clientes, fortalecimento dos canais, expansão da Rede Comercial Banricompras e de Correspondentes Bancários. Para atender a este objetivo, são utilizadas estratégias de expansão da rede de agências e o compartilhamento da rede de auto-atendimento com outros bancos;
- b) **Expansão da rede de atendimento, especialmente na Região Sul:** com esta estratégia, o banco pretende ampliar a base de clientes, e conseqüentemente a receita de prestação de serviços. A abertura de pontos de atendimento possibilita aumento da fatia de mercado, fortalecimento da vocação varejista e, sobretudo, minimização dos riscos derivados de uma atuação regionalizada.

- c) **Ampliação da receita gerada por uma base de clientes sólida, diversificada e em perspectiva de expansão.** Para isso, concorrem as estratégias de abertura de novos pontos de atendimento no Rio Grande do Sul e em localidades da Região Sul e compartilhamento da rede de auto-atendimento com outros bancos. Um exemplo de ação com base nesta estratégia é que o banco fez um acordo iniciado em 2009 e com duração de cinco anos com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) para a gestão da folha de benefícios concedidos no estado do Rio Grande do Sul;
- d) **Incorporação de tecnologias inovadoras:** a tecnologia utilizada deve estar de acordo com o modelo operacional, pois ela sustenta as diretrizes de crescimento de negócios de duas maneiras: seja através de segurança e conforto na utilização dos serviços, seja através da modernização dos processos internos que possibilitam maior qualidade da informação na tomada de decisão. O B1 prevê para 2010 a modernização de hardware, a ampliação do acesso a aplicativos através de celular, a continuidade do projeto de certificação, a extensão do uso do Cartão Múltiplo e a modernização da plataforma, buscando assim maior eficiência operacional;
- e) **Aperfeiçoamento do modelo de gestão, adequando-o às mudanças do mercado:** para isso, o banco procura investir em novas ferramentas, agregar racionalidade às decisões, adotar novos conceitos e visões e garantir que processos e pessoas operem em condições favoráveis de integração.

4.1.1.4. Missão, Visão e Valores Organizacionais

A missão definida para o B1 em 2009 é: “Ser o agente financeiro do Estado para promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul.”

Ao ser questionado a respeito da missão do banco, o entrevistado E1 disse saber que tem relação com o banco se manter público, rentável e de fomento para o Estado, mas afirmou que é pouco divulgada pelo banco.

Em relação à visão, os entrevistados não souberam dizer qual era. As informações existentes na página online do banco não mostram a visão do B1 nem de seu grupo, mas apenas as visões das outras empresas do grupo.

Os valores organizacionais definidos pelo Banco são os seguintes:

- Transparência
- Ética
- Comprometimento
- Participação
- Eficácia

4.1.1.5. Fatores Críticos de Sucesso

Referente aos fatores críticos de sucesso, estes não foram encontrados nos relatórios anuais do banco, porém, ao ser questionado sobre o que o banco considera fatores chave para a excelência, o entrevistado E1 relatou que percebe uma grande atenção do banco a três fatores: o desenvolvimento tecnológico, a segurança das informações e o bom atendimento ao cliente.

4.1.1.6. Forças Competitivas de Porter

O B1 apresenta em seu Relatório Anual 2009, a análise do ambiente em que está situado (tanto a conjuntura brasileira quanto gaúcha) e a análise do desempenho do próprio banco. Conforme o relatório, o cenário econômico brasileiro caracterizou-se pela retomada da atividade produtiva, depois de um processo recessivo do final de 2008, caracterizado pela implementação de medidas de política econômica para amenizar os efeitos da crise financeira internacional. Os fatores considerados determinantes para o

bom desempenho da demanda interna foram o consumo das famílias (favorecido pela preservação da renda real em um ambiente de retração da inflação) e a melhora nas condições do mercado de crédito. O ano de 2009 foi marcado pela desaceleração dos principais índices de inflação, com aceleração a partir do último trimestre e recuperação da atividade econômica abatida pela crise.

Em relação à economia gaúcha, o relatório diz que a evolução dos principais indicadores setoriais evidencia a recuperação, embora ainda bastante lenta, da atividade econômica, após os impactos da crise mundial. O setor industrial também apresentou expansão na atividade entre maio e novembro, e o nível de emprego apresentou sinais de recuperação. Conforme informações do relatório, a retomada da atividade econômica gaúcha foi observada em todos os setores, porém não restabeleceu os padrões de desempenho anteriores à crise.

Por outro lado, a safra de grãos do Estado deve apresentar bom desempenho, ainda que materializada a perspectiva de redução de 2,9% em 2009, frente a 2008, sendo menos afetada em relação ao restante do país, cuja projeção de retração anual é de 8,6%. Esse desempenho refletiu, em especial, o recuo nas culturas de milho e de trigo, 20,2% e 14,3%, respectivamente, sendo equilibrado, parcialmente, pela expansão das culturas de feijão e arroz, 22,4% e 7,3% respectivamente.

A visão do banco é a de que os impactos mais graves na economia brasileira já foram superados, e a atividade econômica já esta retomada, indicando perspectivas favoráveis para 2010.

Já a respeito do desempenho da própria organização, o relatório do B1 destaca resultados financeiros e operacionais. Entre os resultados financeiros, está o bom desempenho das linhas de crédito nas modalidades folha de pagamento e capital de giro às médias empresas, mesmo com o impacto da crise financeira internacional. O resultado do exercício de 2009 não foi afetado por eventos não recorrentes. O lucro líquido esteve 7,2% acima do ano anterior, positivamente afetado pela elevação das receitas de crédito e com operações de tesouraria e, negativamente, pelo aumento da inadimplência, conjuntura que implicou na ampliação de provisão para operações de crédito.

Entre os resultados operacionais, o relatório destaca o grau de classificação de risco de longo prazo “A+” e de curto prazo “A-2”, afirmado pela agência classificadora

de risco de crédito *Austin Rating*. Tal classificação é dada às instituições que têm boa capacidade de pagamento de obrigações de curto prazo e risco de crédito baixo.

Outro destaque deste ano foi o certame realizado pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, para aquisição do direito de gestão da folha de benefícios concedidos no Estado do Rio Grande do Sul, a partir de janeiro de 2010 e para os próximos cinco anos. Tal participação assegura ao banco a preferência no pagamento de aposentados, pensionistas e beneficiários do INSS no Rio Grande do Sul.

No ano de 2009 o B1 lançou um novo canal de comunicação para relacionamento com os clientes pela internet, a fim de mostrar seus produtos, serviços, ações sociais, educacionais e culturais. Além disso, houve o investimento de R\$226,8 milhões em hardware, software e manutenção de bens, a fim de fortalecer os mecanismos de segurança nas transações bancárias e ampliar a eficiência operacional da infraestrutura de sistemas da instituição.

4.1.1.7. Etapas do PE e técnicas utilizadas

Conforme os entrevistados E1 e E2, o processo de planejamento é feito semestralmente pela agência, e segue os passos de diagnóstico, formulação, implementação e atualização. Neste processo, todos os funcionários da agência são convocados a participar, mas a presença não é obrigatória, e conforme os entrevistados, os funcionários não costumam participar.

No que concerne a técnicas utilizadas, os entrevistados disseram que não conheciam as técnicas utilizadas pelo banco na elaboração do planejamento estratégico, porém relataram que no dia-a-dia da agência são utilizadas algumas técnicas simples de qualidade, como a 5W2H, em inglês – 4Q1POC em português – técnica esta utilizada para planejar a implementação de uma solução, e que é elaborada através da resposta às questões a seguir:

O QUE?	Qual ação vai ser desenvolvida?
QUANDO?	Quando a ação será realizada?
POR QUÊ?	Por que foi definida esta solução (resultado esperado)?
ONDE?	Onde a ação será desenvolvida (abrangência)?
COMO?	Como a ação vai ser implementada (passos da ação)?
QUEM?	Quem será o responsável pela sua implantação?

QUANTO?	Quanto será gasto?
---------	--------------------

Figura 7 - Ferramenta 4Q1POC

(SEBRAE, 2005)

4.1.1.8. Escolas de Estratégia

O questionário de Escolas de Estratégia foi aplicado aos dois entrevistados do B1, e na comparação de resultados foi possível perceber uma grande variedade de termos-chave assinalados em diferentes escolas. Abaixo é possível obter um resultado percentual das respostas assinaladas referentes a cada escola. É importante ressaltar que o questionário não pode ser desassociado da entrevista, pois foi na entrevista que se pôde compreender a maneira como o entrevistado interpretou o termo-chave, bem como os exemplos encontrados na empresa.

Escola	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Design	38%	25%
Planejamento	29%	43%
Posicionamento	0%	50%
Empreendedora	29%	14%
Cognitiva	33%	0%
Aprendizado	43%	0%
Poder	67%	100%
Cultural	71%	57%
Ambiental	40%	40%
Configuração	40%	20%

Figura 8 - Percentual de termos-chave encontrados no B1 em cada Escola de Estratégia

(dados coletados)

Em relação à Escola de Design, percebemos que na elaboração da estratégia do banco é marcante a figura do estrategista, e que ela já vem pronta, bastando aos funcionários atingir os objetivos e não a sua elaboração:

As metas são definidas pelo diretor geral sem levar em conta a percepção dos funcionários da área comercial e operacional. Não há espaço para estratégias criadas no dia-a-dia, pois tudo já vem bem definido. Mas acredito que esta seja uma característica de todo o setor bancário. (E2)

Os métodos utilizados referem-se bastante à Escola de Planejamento, pois o banco trabalha com a elaboração de checklists, orçamentos, programas e planos

operacionais de curto, médio e longo prazos. Todo processo é estruturado e formalizado. No entanto, conforme o entrevistado E2, algumas metas são estabelecidas sem mensuradores quantitativos claros, causando confusão por parte dos funcionários a respeito da forma como a meta será atingida.

A Escola Empreendedora também foi citada, quando os entrevistados se referiram à influência da figura do empreendedor e a maneira como a estratégia é basicamente feita com base na experiência do executivo:

A Diretoria tem a autonomia na definição do planejamento. O presidente atual, com perfil “de mercado” influenciou radicalmente o atual planejamento, bem menos conservador. (E1)

Em relação à Escola Ambiental, uma característica foi realçada, que foi a “adaptação ao meio”. Segundo o entrevistado E1, algumas vezes o banco age como seguidor de outras instituições bancárias, pois as estratégias comerciais são definidas após outras instituições testarem e obterem sucesso. Dessa maneira, o banco consegue atuar de forma segura, ao mesmo tempo em que poupa altos investimentos em pesquisa e marketing. No entanto, o entrevistado percebe também que o sistema bancário como um todo se readaptou a um novo contexto, através do uso de novos meios eletrônicos e o acesso a classes que antes não eram visadas. O B1 atuou como um seguidor desta nova perspectiva.

Apesar de respostas que caracterizam referências a diversas escolas, a discussão levou a duas escolas predominantes: a Escola de Poder e a Cultural. Os termos-chave existentes na Escola de Poder como negociação, jogos de interesse, concessões, coalizões, ambigüidade, incerteza ambiental, jogos políticos, poder, e estratégias coletivas foram os que tiveram mais relação com a estratégia percebida no banco. Segundo o entrevistado E2, isso acontece porque o B1 é uma empresa pública, e muitos são os cargos políticos. Isto gera uma constante disputa de interesses e influências e muitas decisões acabam sendo tomadas por questões políticas.

A estratégia do banco é muito influenciada por questões políticas. O ambiente é de incerteza a cada movimento político, ano eleitoral, troca de governo. (E2)

A alternância de poder muitas vezes causa discontinuidades, pelo desejo de marcar a administração por mudanças na organização da gestão, além das costumeiras mudanças nos cargos de direção. (E1)

Além da Escola de Poder, existem muitas características referentes à Escola Cultural. Os termos cultura organizacional, crenças, hábitos, ideologia, linguagem específica ao ambiente, são termos bastante relacionados ao B1. É notável a utilização de abreviações de termos próprios do banco (jargão corporativo), que são compreendidos apenas dentro do ambiente da empresa. Outra característica é a ligação com a cultura regional:

Temos a visão de que o banco é tradicional, que deve manter o perfil fomentador da sociedade local. A imagem ligada ao tradicionalismo gaúcho é muito forte. (E1)

Portanto, apesar da dispersão de algumas respostas por todas as Escolas, houve uma concentração em apenas duas, possibilitando um bom entendimento de como a estratégia é elaborada e como é executada na instituição. Ao mesmo tempo em que as relações políticas, as negociações e os interesses influenciam na sua elaboração, a presença da cultura da empresa (muitas vezes influenciada pela tradição da cultura gaúcha) também é um aspecto de presença forte.

4.1.2. B2

O B2 é uma instituição financeira constituída sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969 e tem suas decisões e disciplina normativa subordinadas ao Ministério da Fazenda, órgão brasileiro que cuida basicamente da formulação e execução da política econômica do país.

De acordo com informações da página da internet do banco, o B2 é uma instituição 100% pública, com sede e foro em Brasília (DF). O B2 é o principal agente das políticas públicas do governo federal e atende também todos os trabalhadores formais do Brasil, estes por meio do pagamento de FGTS, PIS e seguro-desemprego; beneficiários de programas sociais e apostadores das Loterias. Segundo o entrevistado E3, o B2 financia bastante algumas áreas onde os bancos privados não investem:

A função social do B2 faz com que ela invista bastante na infraestrutura das cidades, por exemplo, que é um setor onde os bancos privados não investem, já que não é nada lucrativo para o banco. (E3)

Como agente de políticas públicas, prioriza setores como habitação, saneamento básico, infra-estrutura e prestação de serviços, principalmente o setor de baixa renda. Tem um papel importante como agente do governo nas áreas de financiamento habitacional, desenvolvimento urbano, crédito comercial, loterias federais e repasse de benefícios sociais aos cidadãos.

O B2 conta com mais de 48,1 milhões de clientes e 37,5 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional. Em 2009, a empresa mantinha um quadro de 123.650 colaboradores, entre empregados concursados, estagiários, jovens aprendizes, jovens adolescentes e prestadores de serviço. Presente em todo o território nacional, o B2 encerrou o ano de 2009 com 30.374 unidades de atendimento, total 21% maior do que o existente em 2008. Entre as unidades de atendimento, estão incluídas agências, postos de atendimento bancário (PAB), postos de atendimento eletrônico (PAE), correspondentes lotéricos, correspondentes e Salas de auto-atendimento.

O B2 encerrou 2009 com um lucro líquido de R\$ 2,9 bilhões, que corresponde a um retorno sobre o patrimônio líquido de 22,8%, ante 30,6% em 2008. Os ativos totais em 2009 foram de R\$ 341,8 bilhões, indicando um retorno sobre ativos totais de 0,9% e uma expansão de 15,5% quando comparado ao ano anterior. Os valores dos repasses com tributos e encargos sociais à União, estados e municípios, juntamente com juros sobre capital próprio e dividendos somaram R\$ 3,7 bilhões.

Além dos recursos próprios, a O B2 é responsável ainda pela administração de mais de R\$ 390,9 bilhões em ativos, destacando-se R\$ 235,0 bilhões em FGTS e R\$ 102,9 bilhões em fundos de investimento.

4.1.2.1.Principais Marcas, produtos e serviços

No Estatuto do B2 (2008), artigo 5º, são enumerados os principais produtos e serviços do B2 através de seus objetivos:

I - receber depósitos, a qualquer título, inclusive os garantidos pela União, em especial os de economia popular, tendo como propósito incentivar e educar a população brasileira nos hábitos da poupança e fomentar o crédito em todas as regiões do País;

II - prestar serviços bancários de qualquer natureza, praticando operações ativas, passivas e acessórias, inclusive de intermediação e suprimento financeiro, sob suas múltiplas formas;

III - administrar, com exclusividade, os serviços das loterias federais, nos termos da legislação específica;

IV - exercer o monopólio das operações de penhor civil, em caráter permanente e contínuo;

V - prestar serviços delegados pelo Governo Federal, que se adaptem à sua estrutura e natureza de instituição financeira, ou mediante convênio com outras entidades ou empresas;

VI - realizar quaisquer operações, serviços e atividades negociais nos mercados financeiros e de capitais, internos ou externos;

VII - efetuar operações de subscrição, aquisição e distribuição de ações, obrigações e quaisquer outros títulos ou valores mobiliários no mercado de capitais, para investimento ou revenda;

VIII - realizar operações relacionadas com a emissão e a administração de cartões de crédito;

IX - realizar operações de câmbio;

X - realizar operações de corretagem de seguros e de valores mobiliários, arrendamento residencial e mercantil, inclusive sob a forma de leasing;

XI - prestar, direta ou indiretamente, serviços relacionados às atividades de fomento da cultura e do turismo, inclusive mediante intermediação e apoio financeiro;

XII - atuar como agente financeiro dos programas oficiais de habitação e saneamento e como principal órgão de execução da política habitacional e de saneamento do Governo Federal, operando, inclusive, como sociedade de crédito imobiliário, de forma a promover o acesso à moradia, especialmente das classes de menor renda da população;

XIII - atuar como agente operador e financeiro do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS;

XIV - administrar fundos e programas delegados pelo Governo Federal;

XV - conceder empréstimos e financiamentos de natureza social, em consonância com a política do Governo Federal, observadas as

condições de retorno, que, no mínimo, venham a ressarcir os custos operacionais, de captação e de capital alocado;

XVI - manter linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte;

XVII - realizar, na qualidade de agente do Governo Federal, por conta e ordem deste, quaisquer operações ou serviços, nos mercados financeiro e de capitais, que lhe forem delegados;

XVIII - prestar serviços de custódia de valores mobiliários;

XIX - prestar serviços de assessoria, consultoria e gerenciamento de atividades econômicas, de políticas públicas, de previdência e de outras matérias relacionadas com sua área de atuação, diretamente ou mediante convênio ou consórcio com outras entidades ou empresas; e

XX - atuar na exploração comercial de mercado digital voltada para seus fins institucionais.

Parágrafo único. No desempenho de seus objetivos, o B2 opera, ainda, no recebimento de:

I - depósitos judiciais, na forma da lei; e

II - depósitos de disponibilidades de caixa dos órgãos ou entidades do Poder Público e das empresas por ele controladas, observada a legislação pertinente.

4.1.2.2. Pontos mais importantes do histórico da empresa

Conforme o Relatório de Sustentabilidade do B2 2009, a criação do B2 na sua forma atual é recente, mas na verdade o banco existe desde 1861(149 anos), quando Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem ao banco criado com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor. A instituição visava combater outras que agiam no mercado nesta função, mas que não ofereciam garantias seguras aos depositantes ou que cobravam juros abusivos.

Em 1931, o B2 inaugurou as operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas, e neste mesmo ano também passou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Isso fez com que cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporasse o Banco Nacional de Habitação (BNH), e passasse a ocupar uma condição

de destaque no financiamento da casa própria e de financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Em 1934, por determinação do governo federal, o B2 passou a ter exclusividade dos empréstimos sob penhor, com conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares. E em 1961 dá-se o início das operações de loterias federais sob a responsabilidade do B2, através da divisão de Loterias.

Com a aquisição do BNH em 1986, passou a gerir também o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), que antes era administrado pelo BNH. Em 1989, as contas vinculadas do FGTS passaram a ser centralizadas no B2, atividade que antes era administrada por 76 instituições bancárias. Além de manter e controlar as contas do FGTS, o B2 passou a administrar a arrecadação desse Fundo e a fazer o pagamento aos trabalhadores. Em 1996 são iniciadas as atividades de operacionalização da aplicação de recursos do Orçamento Geral da União concedidos pelo governo federal.

Na sua história recente, o B2 cria, em 2001 a Universidade Corporativa, com o propósito de identificar e prover os recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados, seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, buscando cumprir suas estratégias empresariais como empresa cidadã e socialmente responsável.

Esta década também é pautada por ações socioambientais, tanto na aderência do B2 ao pacto global da ONU em 2003, quanto ao lançamento, em 2006, do programa Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).

Em 2008 o B2 consolida um novo modelo de gestão, norteado pela premissa de “fazer o simples para fazer mais e melhor” e em 2009 acontece a revisão da Missão institucional da O B2 e publicação do Planejamento Estratégico 2009-2015.

4.1.2.3.Planejamento estratégico

Conforme o Relatório de Sustentabilidade 2009 do B2, a Instituição possui em sua estrutura de governança o Conselho de Administração, o Conselho Diretor, a presidência e onze vice-presidências. Cabe a essas instâncias a proposição, a orientação geral do negócio e de conceber, deliberar e executar a estratégia adequada à consecução

dos objetivos corporativos. O estatuto do B2 também prevê a existência de órgãos de apoio à gestão: comitês, comissões e conselhos que, agindo sinérgica e integradamente, assumem decisões operacionais e administrativas.

As onze vice-presidências são divididas por áreas de competência, sobre as quais assumem a responsabilidade administrativa, têm como missão elaborar estratégias gerais, fixando objetivos e metas. As vice-presidências são as seguintes: Atendimento e Distribuição; Gestão de Ativos de Terceiros; Controle e Risco; Finanças; Fundos de Governo e Loterias; Gestão de Pessoas; Governo; Logística; Pessoa Física; Pessoa Jurídica; Tecnologia da Informação.

De acordo com o entrevistado E3, por ser uma empresa de presença nacional com sede em Brasília, o planejamento estratégico é elaborado em sua sede, e distribuído por Superintendências, que no Rio Grande do Sul são em total de sete, distribuídas pelo Estado.

Há diversos departamentos de planejamento definidos por área de atuação, tais como a GIRIS, que trata do Risco de Crédito. Dessa maneira, as estratégias são definidas pelos departamentos e divulgadas através da cúpula. (E4)

No entanto, apesar do planejamento ser elaborado em Brasília, o processo é bastante democrático, pois são formados grupos de trabalho nas agências, possibilitando a participação dos funcionários e a exposição de suas idéias. Posteriormente, estas informações vão para as Superintendências, e os resultados dão o direcionamento à elaboração da estratégia. (E3)

As Superintendências Regionais respondem pela gestão dos negócios e da rede de pontos de venda em suas áreas de influência geográfica, e atuam sob a coordenação da estrutura central da empresa. Já as Superintendências Nacionais propõem políticas, diretrizes e estratégias que viabilizam os negócios do banco em todo o país. (E4)

Conforme o Relatório de Sustentabilidade 2009, por ser um banco público, o B2 atua como instituição financeira parceira na viabilização de políticas públicas do governo federal, e exerce um papel importante na promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental do país. Assim, para que seus objetivos sejam alcançados, o B2 conta com uma série de recursos e ferramentas de gestão. Um deles é o Plano Estratégico edição 2009-2015, que o Relatório conceitua como “o registro das

escolhas, definições e conclusões mais relevantes ocorridas no processo de formulação da estratégia corporativa. Ele expressa ainda as formas de articulação com os demais instrumentos de planejamento, de acompanhamento dos processos internos e de avaliação dos resultados da empresa.”

De acordo com o relatório, o Plano Estratégico edição 2009-2015 procura adequar os objetivos prioritários da empresa com a preocupação corporativa relacionada à sustentabilidade, bem como a constante busca pela melhoria, simplificação e agilidade de processos. Todo o conjunto de princípios que orientam as atividades em busca de seus objetivos foram revisados e atualizados neste novo plano, de forma a adequar a organização ao novo contexto econômico e social do país, e tendo em vista os desafios dos próximos anos. Além dos princípios de sustentabilidade e melhoria, a estrutura de governança busca favorecer o planejamento de longo prazo, os atos de gestão, as ações operacionais e o atendimento à população.

O Plano Estratégico também tem como característica ser um processo participativo, que inclui ativo envolvimento dos colaboradores, tanto na forma de pesquisa eletrônica quanto na contribuição voluntária através da ouvidoria interna. A prática de pesquisa eletrônica foi iniciada em 2003, e nesta edição foi ampliada, atingindo cerca de 25% de seus profissionais que responderam a uma pesquisa eletrônica, além de oficinas que reuniram cerca de 800 pessoas.

A elaboração do Plano foi composta de uma fase consultiva e uma deliberativa. Na fase consultiva houve a coleta das contribuições individuais e coletivas, e unificação em uma proposta básica. A amostra de funcionários considerou a diversidade existente na empresa: geográfica, étnica, racial, de gênero, de negócio, de cargo (ou função ocupada) e de tempo de serviço.

Com base nas sugestões consolidadas, pôde se obter uma avaliação de cenários e de insumos, e assim partiu-se para a etapa deliberativa, em que o Conselho Diretor promoveu discussões estratégicas e elaborou uma proposta de Plano Estratégico, posteriormente submetida ao Conselho de Administração para aprovação e homologação.

Este Plano promoveu a revisão dos Desafios Estratégicos do B2, assim como a atualização da Missão, Visão de Futuro e Valores. Seu conteúdo reflete a análise das

oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do B2 com vistas a alcançar a Visão de Futuro. Os Desafios Estratégicos do B2 são:

- a) Consolidar-se como principal agente de políticas públicas do Governo Federal e ampliar a relação com todos os entes da administração pública;
- b) Ampliar a participação no mercado de crédito;
- c) Ampliar a participação de mercado na captação de recursos;
- d) Ser referencial de excelência no atendimento e ampliar a capacidade e as alternativas de distribuição;
- e) Ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar;
- f) Adequar e racionalizar processos e integrar áreas da empresa;
- g) Implementar soluções integradas de tecnologia da informação; e
- h) Ser referencial como banco focado na Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e no apoio ao desenvolvimento regional sustentável.

Os objetivos estratégicos do B2 estão segmentados em Pessoa Física e Pessoa Jurídica. Cada segmentação possui uma divisão por renda e por volume de negócio. Além disso, o banco apresenta uma terceira segmentação que é o Setor Social, responsável pela aplicação das políticas públicas do governo.

Administração de riscos

A administração de riscos no B2 busca identificar, mensurar, comunicar e mitigar os riscos que a organização está exposta, assegurando a solvência e liquidez, bem como adequado nível de retorno sobre o capital exposto. Desta forma, a instituição mantém uma vice-presidência dedicada ao gerenciamento da diminuição de riscos.

Estas práticas são orientadas por uma política corporativa de gerenciamento de riscos, que estabelece princípios, diretrizes, procedimentos e responsabilidades norteadores da gestão de riscos, estes em conformidade com o plano estratégico da instituição. A gestão de riscos é vista pela administração como um diferencial competitivo no mercado financeiro e garantia da preservação da solvência, liquidez e

rentabilidade da organização. Os limites máximos de exposição e a política de gestão de riscos são revisados anualmente de acordo com a estratégia, fatores macroeconômicos, ambiente de negócios e capacidade de assumir riscos, e esta informação é comunicada claramente aos colaboradores da empresa.

Repasse aos municípios

Sendo um banco público, o B2, além de agente de execução das políticas públicas, cabe também a responsabilidade de promover a redistribuição de certos recursos federais aos municípios brasileiros. Tais financiamentos estimulam a infraestrutura urbana como saneamento básico e habitação, geram empregos, promovem a interiorização de programas sociais e apóiam a gestão pública.

Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa oferece cursos de ensino superior e pós-graduação, workshops, seminários e cursos, buscando não apenas a evolução do trabalhador na educação formal, mas no desenvolvimento pessoal e profissional. Entre os cursos, são oferecidas ações educacionais como excelência em atendimento e responsabilidade social empresarial. De acordo com o entrevistado E4, o B2 estimula o desenvolvimento de competências que julga serem fatores importantes para o crescimento da empresa.

Ao entrar na empresa, o funcionário já deve fazer dez cursos a distância, entre eles cursos sobre ética, segurança, e língua portuguesa. Conforme o passar do tempo e a mudança de cargo, mais cursos são cobrados. Além disso, existem workshops a respeito de temas correntes, como a última crise econômica mundial, e até mesmo para prevenção de doenças, como o recente surto do vírus H1N1. (E4)

Programa de Diversidade

Existente desde 2005, a gestão da diversidade orienta políticas e implementa iniciativas relacionadas às questões de gênero, raça, pessoas com deficiência e a homossexuais. Este programa visa integrar e envolver a totalidade dos empregados, e para isso foram criadas comissões nacionais temáticas. A empresa tornou-se, em junho de 2009, o primeiro banco do país a estender a concessão de 180 dias de licença-adoção para empregados solteiros ou em relação homoafetiva estável, independentemente do gênero.

Esta questão da diversidade também é muito comentada. Aqui na agência já abri contas conjuntas para dois casais homossexuais, e também já negocie outros produtos. O banco tem uma política de aceitar a diversidade e ela realmente é posta em prática. (E3)

Estratégia para o Meio Ambiente

Instituída em dezembro de 2008, esta estratégia prevê a consecução de um plano de ações até o fim de 2010, através da mobilização de todos os níveis hierárquicos e setores, buscando fazer com que a empresa cumpra os seguintes objetivos:

- a) dispor de portfólio de serviços ambientais;
- b) implementar, de forma integrada com as áreas afins, as diretrizes socioambientais da nova Política de Crédito;
- c) ser o principal agente financeiro executor das políticas públicas de meio ambiente;
- d) ser o principal agente indutor do desenvolvimento de cidades sustentáveis; e
- e) desenvolver um programa de gestão para sustentabilidade ambiental.

Sua implementação, além de promover benefícios ao meio ambiente, tem possibilitado a integração de diferentes áreas em torno um objetivo comum.

4.1.2.4. Missão, Visão e Valores Organizacionais

A missão definida pelo B2 em 2009 é: “Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.”

Já a visão, conforme o relatório é: “O B2 será referência mundial como banco público integrado, rentável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.”

Os valores organizacionais foram definidos:

- Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental.

- Valorização do ser humano.
- Respeito à diversidade.
- Transparência e ética com o cliente.
- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem o banco.
- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

4.1.2.5.Fatores Críticos de Sucesso

Não foi encontrando no relatório anual da empresa considerações a respeito do que a empresa interpreta como fatores críticos de sucesso para atuar em seu mercado. Ao ser questionado sobre o assunto, o entrevistado E3, disse que o banco investe bastante em seus colaboradores para atingir seus objetivos: capacitação dos funcionários, meritocracia, e o desenvolvimento do poder de negociação, são fatores que levam o banco a atingir a excelência.

4.1.2.6.Forças Competitivas de Porter

O B2 apresenta em seu Relatório de Sustentabilidade 2009, uma análise da conjuntura econômica em que está situada, bem como uma análise do desempenho da organização. Em relação a conjuntura econômica, o ano de 2009 iniciou-se sob impacto do aprofundamento da crise financeira que já havia extrapolado os limites do setor imobiliário norte-americano para assumir dimensões globais. Os reflexos da crise apareceram no Brasil no último trimestre de 2008. A produção industrial e as exportações do país foram pressionadas para baixo, assim como em outros países. Contudo, a economia brasileira antes da crise estava em ritmo acelerado, e a mudança brusca do cenário macroeconômico, aliado ao ajuste dos estoques ampliou a queda da atividade doméstica.

No segundo trimestre do ano a economia brasileira iniciou sua recuperação, e o câmbio com viés de queda propiciou a redução da taxa de juros, tanto a básica quanto a

dos juros futuros. As estimativas do B2 foram otimistas em relação a estabilidade Produto Interno Bruto brasileiro.

Em relação ao desempenho da própria organização, o B2 encontrou neste cenário a oportunidade de expansão sustentável de sua carteira de crédito e tomou a decisão estratégica de atuar com as menores taxas de juros do mercado. No escopo internacional, ampliou os números relativos a produtos e serviços oferecidos. Expandiu o programa de remessas internacionais por meio da e-conta dos parceiros conveniados e dos bancos correspondentes, permitindo a inclusão de brasileiros no fluxo financeiro global. Já os produtos voltados para a exportação propiciaram a inclusão de empresas brasileiras no comércio global. O câmbio pronto de exportação e importação iniciou suas operações em piloto no mês de março de 2009, e posteriormente foi expandido para outras agências brasileiras. Outro produto voltado à exportação com resultados foi o BNDES Exim, um linha de financiamento com condições específicas para quem produz bens e serviços destinados a exportação.

Quanto a aquisições, em 2009 o B2 passou a contar em sua estrutura organizacional com o B2 Participações, que possibilitou a aquisição de ações ou de participações societárias de caráter estratégico em instituições financeiras públicas ou privadas sediadas no Brasil.

Como parceiro governamental, a política de crédito a juros baixos praticada pela empresa consistiu em uma iniciativa ousada frente ao cenário desfavorável, mas foi uma medida importante para a retomada do crescimento no país. Dessa forma, demonstrou a importância como agente de políticas públicas do governo, principalmente na área de financiamentos habitacionais e infraestrutura. Ao longo do ano, o B2 reduziu sete vezes as taxas de juros das linhas de crédito comercial para pessoas físicas e jurídicas, além de diminuir também os juros em empréstimos habitacionais com recursos do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE).

Para avaliar seu desempenho, o B2 utiliza medidas de auto-avaliação, em que o Conselho de Administração do banco realiza um levantamento das demonstrações financeiras certificadas pelos auditores independentes ao final de cada semestre, revisando a sintonia com as normas dos órgãos reguladores. Esta prática auxilia na

tomada de decisões futuras e possibilita a formulação e o ajuste dos desafios estratégicos e metas existentes.

Além disso, o B2 apresenta um sistema de controle interno composto de cinco elementos: ambiente de controle; avaliação de risco; atividades de controle e conformidade; comunicação e informação; e monitoramento. O controle interno garante a comunicação entre as áreas envolvidas, a definição e acompanhamento de prazos e a execução correta desde o início do processo.

O B2 faz uso de indicadores de performance setoriais e diagnósticos de desempenho corporativo. Tudo aqui é medido com indicadores: as metas, a efetividade, a eficácia. Temos medições para metas de sustentabilidade também, como água, energia elétrica, índices de poluição ambiental, entre outros. (E3)

4.1.2.7. Etapas do PE e técnicas utilizadas

Em relação às etapas do PE e técnicas utilizadas, os entrevistados não souberam dizer a nível estratégico como isto é feito no banco, que saberiam dizer apenas o que acontece na agência.

Na nossa agência os objetivos são especificados em metas mensais e quinzenais. As metas são divididas conforme a facilidade de venda, consórcio com o funcionário X, empréstimo com o funcionário Y, etc. (E3)

Nas reuniões em que se discutem os planos mensais e quinzenais, os entrevistados disseram que as etapas de diagnóstico, formulação, implementação e atualização são seguidas, mas tudo de maneira informal, não é instituído pelo banco. A segmentação dos clientes, conforme o entrevistado E3, também é feita dentro da agência, pelo gerente:

A O B2 precisa evoluir muito na questão da segmentação. Está surgindo uma diretriz que vai procurar definir e segmentar o cliente, mas no momento é o gerente que institui a segmentação. Sempre converso com o time que nós precisamos conhecer nosso cliente, definir o perfil para sabermos qual o produto certo a oferecer e a maneira certa de tratá-lo. Mas isso é um posicionamento meu, não sei se outras agências têm esta iniciativa. (E3)

4.1.2.8. Escolas de Estratégia

Ao aplicar o questionário de Escolas de Estratégias, foi possível perceber a concentração de respostas dos entrevistados em três Escolas. Além disso, assim como na aplicação do questionário do B1, houve algumas respostas esparsas referentes a outras escolas, revelando algumas características em comum com outras abordagens estratégicas. As três escolas que mais se associam com a estratégia do banco, de acordo com os entrevistados, foram as Escolas de Planejamento, de Design e a de Posicionamento, como é possível verificar no quadro abaixo:

Escola	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Design	38%	63%
Planejamento	71%	29%
Posicionamento	50%	75%
Empreendedora	7%	14%
Cognitiva	0%	0%
Aprendizado	29%	14%
Poder	17%	22%
Cultural	7%	0%
Ambiental	0%	20%
Configuração	10%	0%

Figura 9 - Percentual de termos-chave encontrados no B2 em cada Escola de Estratégia
(dados coletados)

A respeito da Escola de Design, o entrevistado E4 ressaltou semelhanças com esta escola:

As estratégias passadas aos funcionários são claras, simples, específicas. Por exemplo: aumentar a base de clientes; aumentar o volume de negócios; fortalecer a imagem de parceira do governo. Em seguida cada agência tem a sua meta em relação a este objetivo. E meta possui seu indicador específico. (E4)

Ainda em relação à Escola de Design, no B2 este é um processo racional, não intuitivo, pois é perceptível a uniformidade nacional, a existência de orientações formais e procedimentos normatizados. Conforme o entrevistado E3, muitas das estratégias já estão prontas, um exemplo é o Programa Minha Casa Minha Vida que já está todo estruturado, e aos funcionários, basta cumprir as especificações do programa.

Já relacionado à Escola de Planejamento, foi relatado que este é um processo estruturado e formalizado, realizado por diversos departamentos específicos de planejamento, definidos conforme a área de atuação, porém aprovados pelos executivos principais. (E4) Existem na empresa planos operacionais de curto, médio e longo prazo, como é o caso do Planejamento Estratégico 2009-2015, processo elaborado em 2009 e que contou com a participação de cerca de 20 mil funcionários. Em seguida a este plano de longo prazo, existe o plano anual com revisão trimestral, que é de responsabilidade das Superintendências. E também há os planos mensais ou quinzenais, que são de competência das agências.

Na Escola de Aprendizado, encontramos o termo “Aprendizagem Organizacional” relacionado à empresa. Conforme o entrevistado E3, esta característica foi mencionada por ser relacionada com a Universidade Corporativa, instituição que estimula o desenvolvimento principalmente do corpo de empregados do B2, mas também oferece cursos a seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade.

Relacionando a Escola de Poder, dois termos foram referidos: jogo de interesses e jogos políticos. De acordo com os entrevistados, tal menção se deve ao fato de o presidente da empresa ser nomeado pelo presidente da República. A cada mudança de governo, a empresa pode ser afetada diretamente por interesses políticos. Tal alternância de poder gera uma instabilidade e dúvida da situação do banco no novo contexto.

Portanto, na análise dos resultados da aplicação do questionário, foi possível perceber que a concentração de respostas em três escolas de estratégia que revelam, na realidade, que tais escolas são bastante semelhantes. Tanto a Escola de Design, quanto a de Planejamento e a de Posicionamento focam no processo da elaboração da estratégia, tanto que estão situadas entre as escolas descritivas, aquelas que enxergam a estratégia mais como deve ser do que como efetivamente é formulada. O B2 elabora sua estratégia dentro dos três aspectos das escolas descritivas: tanto o processo da concepção, quanto o formal e o analítico.

Outras influências desta instituição são as escolas de Poder e de Aprendizado. A de Poder por questões de constituição da empresa, o fato de ser pública e sofrer influência do governo federal. E a Escola de Aprendizado em virtude da sua Universidade Corporativa, e também pelo método de elaboração das estratégias que

segue um ciclo de aprendizagem, novas estratégias e novo aprendizado, que dão o norte dos próximos passos estratégicos.

4.1.3. B3

O B3 é uma instituição financeira de capital aberto, sociedade anônima resultante da unificação das operações entre dois bancos brasileiros, ocorrida em 18 de fevereiro de 2009, conforme aprovação pelo Banco Central (BACEN). Possui ações negociadas em três bolsas de valores: Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa), Bolsa de Comércio de Buenos Aires (BCBA) e Bolsa de Valores de Nova York (New York Stock Exchange – NYSE) – através de certificados de depósito de ações (ADRs na NYSE e CEDEARs na BCBA).

O B3 tem sede em São Paulo, e está presente em mais de 1.100 municípios brasileiros por todo o território nacional. Conta com uma rede de atendimento de aproximadamente 4,9 mil agências e postos de atendimento bancário, e mais de 30 mil caixas eletrônicos nas cinco regiões do país. Além disso, possui agências e escritórios no exterior em 12 países das Américas, Europa e Ásia.

Com esta rede de atendimento, pôde prestar serviço a 39,8 milhões de clientes no ano de 2009. Somente no Brasil, a carteira de crédito livre (pessoa física) atingiu R\$ 103,1 bilhões, representando um aumento de 10,7% sobre 2008. O segmento de grandes empresas obteve R\$ 88,9 bilhões, e o de micro, pequenas e médias empresas, R\$ 60,1 bilhões.

No final de 2009, 101.640 colaboradores formavam o quadro funcional da empresa, entre gerentes, *trainees*, funcionários não comissionados e quadro administrativo. Além disso, no ano de 2009 o B3 se relacionou com mais de 88 mil fornecedores. A gestão de fornecedores é feita de maneira centralizada, a fim de garantir o bom andamento do processo de negociação, bem como a transparência nas transações efetuadas. Os contratos firmados têm cláusulas que atendem a legislação trabalhista, ambiental, bem como a diversidade e aos direitos humanos.

O banco é atualmente, o líder no mercado nacional de cartões de crédito, com participação de 37,5% no faturamento do setor, equivalente a uma movimentação de

cerca de R\$ 85 bilhões, gerada por 52 milhões de cartões em circulação. Com a integração das operações e a consolidação das empresas Itaucard, Unicard e Hipercard, será criada a maior emissora de cartões do país. Os cartões de crédito Itaucard e Unicard têm atualmente 23,4 milhões de clientes correntistas e não correntistas.

O banco é líder também nas operações de Private Bank, referentes à gestão de grandes fortunas. Com mais de R\$ 90 bilhões em ativos, o B3 é líder do setor no Brasil e na América Latina. Em 2009 as operações de Private Bank foram estruturadas em locais e internacionais, medida que busca conferir maior transparência e agilidade à gestão dos recursos, tendo em vista o cenário de recuperação da economia brasileira.

Em relação a resultados financeiros, o B3 alcançou em 2009 um lucro líquido de R\$ 10,1 bilhões, representando uma rentabilidade de 21,4% sobre o patrimônio líquido médio. Os ativos consolidados atingiram R\$ 608,3 bilhões em 2009, o maior montante entre os conglomerados financeiros privados do Hemisfério Sul. Os valores recolhidos pelo Banco com impostos e contribuições próprias totalizaram R\$ 14,1 bilhões. Já os repasses referentes a tributos de clientes, que incidiram diretamente sobre a intermediação financeira, totalizaram R\$ 8,1 bilhões.

Ao fim do exercício, o patrimônio líquido consolidado atingiu R\$ 50,7 bilhões, e o Índice de Basileia (limite mínimo de capital para garantir empréstimos) foi de 16,7%, com base no resultado econômico-financeiro consolidado. Os recursos próprios livres, captados e administrados cresceram 5,9% quando comparados a 2008, totalizando R\$ 855,1 bilhões. Já as provisões técnicas de seguros, previdência e capitalização somaram R\$ 52,4 bilhões.

As ações preferenciais do banco valorizaram 61,5%, quando comparadas às cotações de 31 de dezembro de 2008. O seu valor de mercado em bolsas de valores alcançou R\$ 175,1 bilhões no fim de dezembro, cifra que, segundo a empresa norte-americana Bloomberg, coloca o B3 entre os nove maiores bancos do mundo.

4.1.3.1.Principais Marcas, produtos e serviços

O banco B3 oferece uma gama de produtos e serviços que são desenvolvidos conforme a segmentação do cliente:

- a) Varejo: conta corrente; cheque especial; poupança e certificados de depósito; cartões de crédito; seguro de residência, vida e acidentes; financiamento de automóveis; empréstimos pessoais; planos de previdência privada; administração de ativos e planos de capitalização;
- b) Poder público: incluem desde recolhimento de tributos e impostos, serviços de câmbio, administração de recursos de órgãos públicos superior a R\$ 5 bilhões e pagamento de fornecedores até o pagamento dos salários de cerca de 1,7 milhão de servidores;
- c) X: oferece aos clientes assessoria financeira individualizada e um portfólio de produtos e serviços direcionado às suas necessidades mais específicas;
- d) Pequenas empresas: a carteira para os clientes de pequenas e microempresas consiste principalmente de empréstimos garantidos com vencimento de até 30 dias, empréstimos não-garantidos, como cheque especial de conta corrente, e empréstimos de capital de giro parcelados em até 12 meses;
- e) Médias empresas: são ofertados para estes clientes, produtos e serviços financeiros como cash management, opções de aplicações, derivativos, seguros, planos de previdência privada, serviços de câmbio e comércio exterior. Para este segmento também são oferecidas carteiras de empréstimo e financiamento, que englobam operações de giro, aquisição de bens, leasing, repasses do BNDES, exportação e importação, agronegócio, bem como a emissão de fianças nacionais e cartas de crédito ao Exterior;
- f) Clientes Institucionais: gerenciamento de caixa e todos os serviços relacionados à conta corrente;
- g) Private Bank: entre os produtos oferecidos estão carteiras administradas, fundos de investimento, ações, operações de tesouraria e previdência privada, soluções de planejamento financeiro e tributário;
- h) Crédito ao Consumidor: é oferecido crédito ao consumidor por meio de várias iniciativas e parcerias associadas à marca Taií;
- i) Grandes corporações: Os produtos e serviços ofertados pelo B3 compreendem desde o processamento de folhas de pagamento até atividades de advisory em fusões e aquisições, passando por operações estruturadas no Brasil e no Exterior e por produtos de cash management, como cobrança e conta corrente.

4.1.3.2.Pontos mais importantes do histórico da empresa

O B3 foi fundado por João Moreira Salles em 27 de setembro de 1924, inicialmente chamado de seção bancária da Casa Moreira Salles, e mais tarde transformado em Banco Moreira Salles. A instituição, que posteriormente passou por um contínuo processo de fusões e aquisições, adotou o nome em 1975.

O B3, por sua vez, teve sua primeira agência inaugurada por Alfredo Egydio de Souza Aranha, em 2 de janeiro de 1945 sob o nome de Banco Central de Crédito. A história deste banco é entremeada por fusões e aquisições de outras empresas. A primeira delas ocorreu em 1964, na fusão com o B3 um banco ligado a empresários mineiros. Com essa fusão, surge o B3. Já a marca B3 como é conhecida hoje surgiria em 1973, criada para identificar as várias instituições do conglomerado financeiro.

A união entre os bancos foi divulgada em novembro de 2008, mas aprovada pelo BACEN apenas em fevereiro de 2009. O novo banco exalta seus fundadores como grandes empreendedores que possibilitaram a solidez das duas instituições e sua busca constante pela excelência.

4.1.3.3.Planejamento estratégico

Durante o ano de 2009, banco B3 se propôs a construir a nova cultura corporativa, que seria a cultura resultante da unificação das duas instituições. Para isso, foram ouvidos por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas, 16 mil colaboradores das áreas administrativas e da rede de agências. O debate também ocorreu no Comitê de Pessoas, órgão do Conselho de Administração, e o desenho da nova cultura foi validado em mais de uma sessão do Comitê Executivo.

Além da construção da nova cultura corporativa, foi elaborado também a nova Visão e o novo Código de Ética do B3, construído com base nos princípios e códigos anteriores das duas instituições.

Foi também aprovado em junho de 2009 a nova estrutura de Governança Corporativa, que integrou as melhores práticas dos dois bancos, e passou a funcionar com base em cinco comitês: Comitê de Auditoria, Comitê de Pessoas, Comitê de

Nomeação e Governança Corporativa, Comitê de Gestão de Risco e de Capital e Comitê de Estratégia. Visando adotar as melhores práticas de governança, o banco adere ao Nível 1 de governança corporativa da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA) e à lei norte-americana Sarbanes-Oxley, que exigem a adoção de uma série de procedimentos de controle interno e gestão de riscos.

O banco também promove reuniões públicas em cidades brasileiras, assim como nos Estados Unidos e na Europa, para que investidores, analistas, acionistas e outros públicos estratégicos interajam com a alta administração e discutam estratégias para a tomada de decisão de investimentos. Nesses encontros, a estratégia de criação de valor do banco e as perspectivas de atuação no mercado são detalhadas, e os acionistas podem se manifestar, fazer críticas e sugestões à administração, inclusive sobre temas que gostariam que fossem discutidos em reuniões da diretoria, do Conselho de Administração ou em Assembléias Gerais.

O banco tem como prioridades para 2010:

- a) Consolidar a atuação no Brasil;
- b) Preparar a organização e os colaboradores para atuar em um banco que também compete no mercado internacional;
- c) Apoiar o crescimento das operações de crédito e;
- d) Ampliar o ganho de escala, em todos os segmentos de clientes.

O banco tem ainda, no decorrer de 2010, o objetivo de concluir a integração das operações dos bancos relacionadas à mudança de fachada, unificação de sistemas e padronização de processos e procedimentos, passando a adotar o modelo da plataforma B3.

A estrutura organizacional do banco é composta pela Diretoria Executiva, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e os Comitês citados anteriormente, além do Conselho Consultivo Internacional.

O Conselho de Administração é composto por 13 membros, e é responsável por definir a estratégia do banco e de suas controladas, analisando assuntos de relevância e supervisionando a gestão a favor dos interesses dos acionistas. Além disso, orienta o

rumo dos negócios, elege e destitui membros da Diretoria, define suas atribuições, fiscaliza a atuação dos diretores e convoca a Assembléia Geral dos Acionistas.

O Comitê de Estratégia tem como função apoiar o Conselho de Administração na discussão com a Diretoria do B3 sobre as diretrizes estratégicas em temas de negócio. As atribuições abrangem desde a identificação de oportunidades de investimentos e o estabelecimento de diretrizes orçamentárias até o aconselhamento e apoio ao diretor-presidente no monitoramento da estratégia corporativa. O fórum é apoiado pelo subcomitê de Cenários Econômicos – composto por executivos da Organização com expertise no assunto –, que municia o Conselho com dados macroeconômicos, de forma a apoiar suas reflexões sobre a definição de estratégias, investimentos e orçamentos.

O B3 decompõe seus objetivos organizacionais de acordo com perfil do cliente, chamado segmento. Tal estratégia de segmentação acompanha a tendência de grandes bancos globais, e traz vantagens competitivas no mercado local, visto que o banco aproveita as sinergias e aperfeiçoa os relacionamentos.

São eles:

- a) Varejo: atende pessoas físicas com renda mensal de até R\$ 4 mil e, em menor extensão, microempresas;
- b) Uniclass: atende pessoas físicas com renda mensal de R\$ 4 mil a R\$ 7 mil;
- c) X: atende pessoas físicas com renda acima de R\$ 7.000 mensais ou investimentos superiores a R\$ 80.000, atendidos por rede de agências diferenciadas, com o mesmo nome do segmento;
- d) Poder Público: órgãos públicos nas esferas federal, estadual e municipal, nos âmbitos Executivo, Legislativo e Judiciário;
- e) Pequenas Empresas: empresas com faturamento anual entre R\$ 500 mil e R\$ 6 milhões;
- f) Médias Empresas: empresas com faturamento anual superior a R\$ 6 milhões;
- g) Clientes Institucionais: fundos de pensão, seguradoras e resseguradoras, entidades abertas de previdência complementar, institutos de previdência de estados e municípios, corretoras de valores, empresas de gestão de recursos, distribuidores, confederações, federações e associações;

- h) Private Bank: clientes pessoas físicas detentoras de grande patrimônio (R\$ 3 milhões) e suas holdings;
- i) Crédito ao Consumidor: empréstimo pessoal a consumidores de baixa renda, através do Cartão Taií;
- j) Grandes Corporações: grandes empresas nacionais ou estrangeiras;

O Banco Pessoa Física possui infra-estrutura própria para atender esse segmento de mercado considerado, atualmente, um dos principais dentro da organização. Conta com estruturas de Cobrança, Crédito, Desenvolvimento de Produto, Crédito Consignado e Relacionamento com o Poder Público, que permite ter uma visão única e particular da vida financeira dos clientes e, com isso, ganhar agilidade na criação e oferta de produtos e serviços que atendam às suas necessidades. As principais diretrizes que norteiam os profissionais que atuam no segmento Pessoa Física podem ser resumidas em três atitudes básicas: todos os colaboradores têm de prestar o melhor atendimento ao cliente, procurar compreender suas verdadeiras necessidades e ajudá-lo a se organizar financeiramente.

4.1.3.4. Missão, Visão e Valores Organizacionais

Conforme informação da página online do banco, a nova missão do B3 está em elaboração. Já em relação à visão, a organização optou por uma frase simples e objetiva para que pudesse ser facilmente memorizada. Pretende com isso colocar em um mesmo nível de prioridade e relevância o cliente e o desempenho da organização:

Ser o banco líder em *performance* sustentável e em satisfação dos clientes

Os valores organizacionais, chamados de princípios pelo B3, são:

- Identidade
- Boa-fé
- Interdependência
- Excelência

- Essência da Sustentabilidade
- Transparência de governança;
- Satisfação dos clientes;
- Critérios socioambientais;
- Diversidade;
- Mudanças climáticas;
- Educação financeira;
- Microfinanças;
- Engajamento com stakeholders.

4.1.3.5.Fatores Críticos de Sucesso

O ano de 2009 foi para o B3 um ano de transição, após a unificação das operações financeiras dos dois bancos. Para que os objetivos que motivaram essa operação fossem atingidos, foi necessário um processo de integração das estruturas organizacionais que leva tempo. O fator crítico de sucesso desse processo é a rapidez na definição das novas estruturas decisórias, modelos de negócio e portfólio de produtos e serviços, de forma a não permitir o avanço dos concorrentes em um momento em que a organização está voltada à discussão de questões internas.

4.1.3.6.Forças Competitivas de Porter

A respeito da conjuntura econômica que o banco esteve no ano de 2009, o Relatório de Sustentabilidade diz que a crise financeira global afetou boa parte das principais instituições financeiras do mundo, o que abriu muitas oportunidades para o B3. Os bancos latino-americanos tiveram uma boa rentabilidade e não perderam muito valor de mercado, pois estavam pouco expostos aos ativos que motivaram a crise, como as hipotecas de alto risco e as securitizações fora dos balanços.

O banco considera a crise como um cenário de boas oportunidades tanto na América Latina quanto no mercado internacional. Além das oportunidades de fusões e aquisições, há uma ampla gama de serviços e produtos financeiros para serem ofertados pelos bancos brasileiros no mercado internacional, tanto para suprir a necessidade de empresas brasileiras que se tornaram multinacionais quanto para atender a demanda de investidores estrangeiros, cada vez mais propensos em apostar no crescimento do Brasil.

Em relação a atuação do banco em 2009, o relatório menciona que a união das operações dos bancos permitiu o aumento da oferta de crédito no ano de 2009, ainda que o cenário econômico fosse de incertezas e expectativas. A Visão Corporativa de “ser um banco líder em *performance* sustentável e em satisfação de clientes” passou a orientar a organização em suas atividades. Para isso, foi utilizada a estratégia de segmentação de clientes. Com esta segmentação, é possível para o banco identificar as necessidades de cada grupo de clientes, criando produtos e serviços bancários específicos que atendam às demandas de um conjunto diversificado de pessoas físicas e jurídicas. Esta estratégia foi importante para o resultado de 2009, pois com ela foi possível conquistar 38 novos clientes em institutos de previdência estaduais e municipais. Atualmente, 49% da receita vêm da plataforma de instituições financeiras, 29% de fundos de pensão, 10% de instituições de previdência privada e associações e 12% de outros clientes institucionais.

As principais metas do banco em 2010 consistem em consolidar a operação no Brasil, e ao mesmo tempo, preparar o quadro de colaboradores para atuar em uma organização que deseja se tornar um global player (ator global) no mercado internacional, apoiar o crescimento das operações de crédito e ampliar o ganho de escala em todos os segmentos de negócios, tendo em vista a satisfação dos clientes.

Desse modo, o banco pretende reafirmar o compromisso de promover o desenvolvimento econômico, a proteção ambiental e a inclusão social, ampliando o acesso da população aos serviços e produtos bancários. Em suma, visa à perenidade dos negócios e ao relacionamento duradouro com seus *stakeholders*.

Uma das formas de concretizar essa visão é a de investir em estratégias e práticas que privilegiem a transparência, o crédito responsável e a educação financeira. Ao longo de 2009, todas as áreas de negócios reviram seus procedimentos e processos,

com notáveis mudanças em 2010. Um exemplo disso é o programa “Uso Consciente do Dinheiro”, que promove palestras dirigidas aos colaboradores, clientes e a toda a sociedade ensinando como utilizar as operações de crédito sem comprometer o orçamento, além de explicar as principais opções disponíveis no mercado, como cheque especial, empréstimos, financiamento imobiliário, leasing, crédito consignado e microcrédito, entre outras.

Mudança de estratégia

O banco encerrou, em 2009, as atividades de suas financeiras próprias, Taií e Fininvest, e fechou todas as 389 lojas da rede. Com o avanço do processo de integração, está reorganizando a atuação no segmento, cujas operações agora se concentram na financeira CDB (FIC) e na Financeira Americanas (FAI).

Em 2010, o banco procura novas parcerias no varejo, com o objetivo de aumentar a oferta de produtos e serviços específicos, nos moldes da associação com as redes varejistas Lojas Americanas, Marisa, Magazine Luiza, CDB e Ponto Frio, além da Vivo, concessionária de telefonia celular. Em 2009, foram estabelecidas mais de 300 novas parcerias.

4.1.3.7. Etapas do PE e técnicas utilizadas

O B3 utiliza alguns instrumentos de monitoramento e prestação de contas, tendo em vista a diversidade dos públicos estratégicos e a evolução dos negócios do banco. Entre eles estão o Pacto Global, os Princípios do Equador, e as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI).

Além disso, conforme o Relatório Anual do banco, desde 2006, a instituição segue as diretrizes da norma internacional AccountAbility 1000, norma internacional que procura assegurar a qualidade da contabilidade, da auditoria e do relato social e ético, composta por princípios e um conjunto de padrões de processo. O objetivo é apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral – econômico, socioambiental e ético – e, portanto, a contribuição da organização para o desenvolvimento sustentável.

Em 2009, foi realizado em parceria com a consultoria inglesa AccountAbility, um diagnóstico do relacionamento com os *stakeholders*. Uma das principais conclusões dessa análise diz respeito à necessidade de o engajamento constituir uma ferramenta estratégica para alcançar os objetivos relacionados à sustentabilidade, sendo construído a partir de propósitos alinhados às prioridades. A recomendação é de que se criem oportunidades para que os *stakeholders* influenciem, inclusive internamente, a adoção de iniciativas que, sendo tomadas como metas estratégicas da organização, reforcem o compromisso com a sustentabilidade.

A respeito das etapas de PE, os entrevistados também não souberam informar se são seguidas, mas acreditam que certamente deve existir uma estrutura de atualização constante. As metas e seus indicadores são enviados para a agência mensalmente, e são realizadas reuniões semanais informais para discussão sobre como serão atendidos os objetivos. Estas decisões partem das percepções dos gerentes e de sua intuição.

4.1.3.8. Escolas de Estratégia

O questionário de Escolas de Estratégia no banco B3 foi aplicado a um funcionário e a um gerente da agência, assim como nos outros bancos. Da mesma maneira que as entrevistas anteriores, os resultados da entrevista mostraram algumas respostas esparsas por diversas escolas, porém também houve uma concentração de respostas em duas escolas.

Escola	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Design	25%	38%
Planejamento	29%	14%
Posicionamento	0%	13%
Empreendedora	0%	14%
Cognitiva	33%	100%
Aprendizado	57%	43%
Poder	11%	11%
Cultural	0%	29%
Ambiental	0%	20%
Configuração	0%	20%

Figura 10 - Percentual de termos-chave encontrados no B3 em cada Escola de Estratégia

(dados coletados)

Na Escola de Design, foram citados os termos “intuição” e “as estratégias são claras, simples, específicas”.

Os objetivos são divulgados de maneira clara, simples, específica. Cabe à intuição (experiência) do gerente definir a estratégia para atingi-los. (E6)

Em relação à Escola de Planejamento, foi relatado que em comum a esta escola há a elaboração de checklists, ou listas de verificação. Conforme o entrevistado E6, o acompanhamento da produção é feito diariamente através de relatórios. Tais relatórios acompanham o cumprimento das metas específicas. Além das metas semanais, há as metas mensais enviadas de São Paulo, e também os planos operacionais de médio e longo prazo. Outro termo-chave assinalado foi “posicionamento”. Segundo os entrevistados, com um cenário de incertezas no ano anterior, o banco adotou uma estratégia um pouco mais preventiva, até mesmo em função da integração das operações com o B3.

No entanto, a concentração de respostas ocorreu em duas Escolas: a de Cognição e a de Aprendizado. O fato de ser uma empresa privada foge do foco nas relações de poder e política a níveis mais altos da empresa, delegando bastante o poder aos gerentes de cada agência. Dessa maneira, os gerentes de negócio têm muitas vezes uma liberdade de atuação bem ampla, levando a estratégia do banco estar bastante relacionada com a Escola Cognitiva.

A estratégia é elaborada pelo gerente da agência. O que vale é a sua experiência, o seu conhecimento tácito (aquele que não é dito). Desse modo, a formação e as experiências do profissional são bastante valorizadas no banco. Temos que estar sempre nos reciclando, pois a concorrência é forte. (E5)

Para o gerente entrevistado (E5), a estratégia é ao mesmo tempo uma recriação das experiências do estrategista e uma interpretação do ambiente visto por ele. De acordo com o entrevistado E6, a consequência da estratégia ser baseada na intuição e experiência do gerente é que acaba sendo um ciclo de aprendizado. “No momento em que se erra ou se acerta, são criadas novas estratégias para serem postas em prática em seguida”. (E6)

Além disso, cada colaborador conta com um sistema de Metas de Performance, em que estabelecemos metas individuais e competências que devem ser desenvolvidas. Com esse sistema acompanhamos nosso desempenho e temos um feedback do crescimento profissional aqui dentro. (E5)

De acordo com os entrevistados, os meios de aprendizagem acontecem através de cursos presenciais, à distância com o uso de vídeos, ou aqueles em que se utilizam os dois recursos. O banco tem parceria com algumas instituições de ensino, consultorias externas e centros de pesquisa e formação profissional.

Com isso, é possível concluir que o B3 tem uma relação com a estratégia que podemos chamar de cíclica, onde o aprendizado gera experiência e criação de novas estratégias, repetindo-se sucessivamente. Poderíamos relacionar a junção destas escolas com a Escola de Configuração, o que caracterizaria um enquadramento mais adequado para a estratégia desse banco. Assim como na Escola de Configuração, a estratégia do B3 acontece através de ciclos de vida, onde a mudança é constante e estimulada através do aprendizado e do desenvolvimento de competências. Além disso, a estrutura do banco se adapta ao contexto em que está inserida, como é o caso da segmentação dos clientes, em que cada perfil de cliente existente no mercado caracteriza uma “empresa diferente”, com seus produtos diferentes e até mesmo uma marca diferente (caso do Personnalité e do Private Bank).

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Na comparação dos resultados das entrevistas e dos relatórios analisados, é possível perceber que no que diz respeito ao planejamento estratégico, os três bancos diferem em muitos aspectos, a começar por sua área de atuação. Enquanto o B1 é um banco regional, que atende a uma área específica do sul do país, o B2 tem foco em todo o território nacional, e o B3 tem uma atuação mais abrangente, a nível mundial. Tal característica interfere na análise de seus respectivos cenários, pois em cada contexto há um ambiente diferente. Além de atuação geográfica distinta, os bancos diferem também em seu público alvo: enquanto o B1 tem o foco no desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul, o B2 atua como agente federal de políticas públicas, e o B3 tem objetivos de um banco privado, ou seja, a geração de valor aos acionistas.

Em relação aos produtos oferecidos, os três bancos oferecem uma variedade de produtos semelhantes, porém cada banco rotula o produto de maneira diferente. Em razão dos produtos bancários serem regulados pelo Banco Central, o setor bancário não tem autonomia de criar produtos, logo, os produtos são os mesmos, mas os nomes são diferentes de banco para banco. Apenas o B2 apresenta uma diferenciação, que é o caso do monopólio do penhor e a gestão do FGTS, mas o restante dos produtos é semelhante.

Na elaboração do planejamento estratégico, é possível perceber uma estrutura semelhante em todos os bancos: todos os bancos têm em sua composição um Conselho de Administração que é responsável pela deliberação e aprovação do planejamento de longo prazo. No entanto, a estrutura dos três bancos apresenta órgãos e departamentos de apoio à elaboração da estratégia. No caso do B2, trata-se das vice-presidências, já no B1, pelos diretores, e no B3, pelos comitês. Além disso, os bancos se distribuem nas regiões do país em Superintendências Regionais, responsáveis pela análise do ambiente da região e de suas particularidades. Foi observado também que no B3 e no B2 existe um esforço para o banco dar atenção também aos objetivos dos colaboradores, dos acionistas e outros públicos estratégicos. Para isso, foram realizadas pesquisas para que estes públicos também fizessem suas contribuições às tomadas de decisões de investimento.

No que diz respeito à classificação dos objetivos estratégicos e operacionais, todos os bancos se segmentam basicamente em duas categorias: pessoa física e pessoa jurídica. No entanto, o B3 mostrou-se muito mais avançado nesta segmentação. A estrutura permitiu uma divisão tão acentuada, que os entrevistados disseram se tratar quase de bancos diferentes, com seus produtos e marcas bastante diferenciados.

As três instituições demonstraram grande preocupação socioambiental, apesar do B2 e do B3 se mostraram mais atuantes, enquanto o B1 dá ainda passos iniciais nesta demanda. Enquanto o B3 e o B2 tem objetivos claros, controlados através de indicadores, o B1 apresenta iniciativa em algumas ações sociais para o público interno e externo, e algumas ações sociais no meio ambiente.

Na apresentação da missão, apenas o B1 e o B2 apresentaram este item, os dois ressaltando o lado público e social das instituições. Já o B3 ainda tem a sua missão em elaboração, que deve ser alterada após a unificação dos bancos. Em relação à visão, o B2 reflete seu objetivo de crescimento a nível mundial, enquanto o B3 foca seu futuro no ambiente sustentável e na satisfação do cliente. Os valores organizacionais em todos os bancos são semelhantes, porém o que foi percebido nas entrevistas é que o banco que deixa mais claro para os colaboradores quais são seus valores é o B2, até mesmo distribuindo cartões para serem guardados na carteira aos colaboradores, em que estão descritos a missão, a visão e os valores da instituição.

Os fatores críticos de sucesso de cada banco são bastante diferenciados. Ainda que no caso do B1 e do B2 tais fatores não sejam os oficiais, mas que os entrevistados julgam ser conforme sua experiência no banco, as respostas são válidas porque é o que o banco transparece considerar fator chave para a excelência. No caso do B1, foi citada a questão da tecnologia, da segurança das informações e do bom atendimento ao cliente. Já no B2 ressalta-se o desenvolvimento das competências dos funcionários. E o B3 revela um fator crítico provisório neste momento de transição, que é a rapidez na definição da integração entre os bancos, para que não seja afetado negativamente enquanto direciona sua atenção a questões internas.

Na análise de ambiente e de desempenho, os relatórios dos bancos entrevistados ressaltaram a crise financeira na conjuntura econômica internacional, bem como a boa atuação brasileira frente ao ambiente conturbado. No caso do B1, a análise de ambiente

inclui um exame do contexto da economia gaúcha, enquanto que nos outros bancos esta análise cabe às Superintendências Regionais de cada banco.

Já na análise do desempenho, todos os bancos estiveram em boa situação em 2009, apesar dos efeitos da crise. O B1 credita o bom desempenho às linhas de crédito na modalidade folha de pagamento e capital de giro às médias empresas. O B2 revela a oportunidade de expandir a sua carteira de crédito, utilizando a estratégia de atuar com as menores taxas de juros do mercado. Além disso, ampliou os produtos e serviços oferecidos internacionalmente, e realizou aquisição de uma empresa em 2009. O B3 também aumentou a oferta de crédito em 2009, apesar do ambiente de incertezas e expectativas. Este banco teve também uma mudança de estratégia em relação às atividades de suas duas financeiras próprias, encerrando suas atividades e focando a atuação nas outras duas financeiras do banco. Enfim, a respeito do desempenho dos bancos, é possível perceber que aproveitaram as oportunidades existentes em épocas de crise para ampliar a cessão de crédito aos seus clientes.

A respeito das técnicas de PE utilizadas nas instituições bancárias, as entrevistas mostraram que estas não são de conhecimento dos funcionários, e que competem mais a níveis estratégicos da organização. Os funcionários têm conhecimento apenas das ferramentas de mensuração dos indicadores e de técnicas informais ou simples utilizadas pela vontade do gerente, mas que não são instituídas pela organização.

Por fim, na comparação entre as Escolas de Estratégia, foi possível perceber a variedade de respostas dadas pelos entrevistados que acabam abrangendo todas as classificações de Mintzberg, sendo possível perceber como as abordagens estratégicas estão difundidas dentro das organizações atuais. O que faz com que estas não sejam de um único formato como supunha Mintzberg, mas uma junção complexa de várias daquelas características encontradas em cada classificação.

No quadro abaixo fica demonstrado que no caso do B1, duas escolas têm um prevaecimento dentre as demais: as escolas de Poder e Cultural. As que exercem pouca influência no dinamismo da empresa são a Cognitiva e de Aprendizado. No B2 houve uma dispersão maior, com as escolas prescritivas de Design, Planejamento e Posicionamento predominando dentre as respostas dos entrevistados, enquanto as escolas Cognitiva, Cultural e de Configuração foram menos mencionadas. Já no B3

predominaram as escolas Cognitiva e de Aprendizado, enquanto a de Posicionamento e a Empreendedora não obtiveram muitas respostas. Tal resultado leva a conclusão de que não é possível generalizar um modelo de estratégia para o setor bancário, pois cada instituição apresenta um perfil característico.

Escola	B1	B2	B3
Design	63%	100%	63%
Planejamento	71%	100%	43%
Posicionamento	50%	125%	13%
Empreendedora	43%	21%	14%
Cognitiva	33%	0%	133%
Aprendizado	43%	43%	100%
Poder	167%	39%	22%
Cultural	129%	7%	29%
Ambiental	80%	20%	20%
Configuração	60%	10%	20%

Figura 11 - Análise comparativa das respostas entre os bancos

(dados coletados)

Na comparação das respostas assinaladas de todos os entrevistados, o único termo que aparece em todas as escolas foi um termo da Escola de Planejamento: “Existem objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de curto, médio e longo prazo”. Isto revela que todas as organizações sofrem alguma influência da Escola de Planejamento, e sustenta a importante contribuição desta escola para os estudos estratégicos.

6. CONCLUSÃO

Após analisar inicialmente o planejamento estratégico de cada banco em particular, e em seguida analisá-los de maneira comparativa, é possível concluir que, apesar de as instituições pesquisadas atuarem no mesmo ramo, oferecerem os mesmos produtos, serem reguladas por uma mesma instituição, ainda assim apresentam abordagens estratégicas bastante diferentes em certos aspectos. Diferenciam-se, por exemplo, na região geográfica de atuação, no foco de clientes e nas influências externas a que estão inseridas. Ainda que muitas vezes tenham objetivos semelhantes, trata-se de empresas diferentes, criadas em épocas diferentes, com visões diferentes, o que influencia a sua visão de mundo e o seu modo de agir.

No entanto, é possível perceber também que em empresas de grande porte o planejamento estratégico segue uma estrutura comum em todos os bancos, comum àquela que encontramos na literatura de estratégia. A estrutura organizacional, a delegação de poder, as técnicas de planejamento utilizadas, são semelhantes nas instituições pesquisadas à literatura existente. Este padrão seguido em todos os bancos ocorre também porque o setor analisado é um setor bastante exposto a riscos e fraudes, o que faz com que seja extremamente controlado por instituições como o Banco Central (BACEN), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Ministério da Fazenda, entre outros órgãos. Entretanto, foi possível perceber que esta estrutura existe apenas em níveis estratégicos da organização. Nos níveis operacionais – nas agências – as metas vêm prontas, e cabe à intuição e experiência do gerente definir a maneira como serão atingidas. Seria uma contribuição importante se as organizações indicassem algumas técnicas de estratégia e de qualidade a serem utilizadas nas agências, pois isto padronizaria as operações e tornaria as atividades mais eficazes.

A respeito das Escolas de Estratégia, foi possível perceber através das entrevistas, que existem componentes de todas as escolas nas grandes organizações atuais, e na verdade uma evolução de todas elas. Porém, há algumas características que sobressaltam em cada organização, possibilitando sua classificação. A vantagem de se ter componentes de diferentes escolas é que os pontos fracos que Mintzberg relata em seu livro a respeito das escolas são reduzidos ou compensados por características

referentes a outras escolas. Por exemplo, no caso do B2, em que a estratégia tende para a abordagem de Design, Planejamento e Posicionamento, temos como pontos fracos o fato de estas escolas não levarem em conta o aprendizado. Já na realidade do banco, existem fatores que consideram o aprendizado, como o fato de resultados passados darem o norte para o planejamento de curto prazo do período seguinte. A própria Universidade também é um exemplo de que a empresa leva em conta o aprendizado organizacional.

Antes da aplicação do questionário, era esperado pelo entrevistador que a concentração de respostas de todos os bancos fosse semelhante, revelando a predominância da abordagem estratégica no setor bancário como um todo em uma ou duas escolas. No entanto, o resultado das entrevistas demonstrou que apesar de pertencerem a um mesmo setor de serviços, as instituições são muito diferentes quanto à abordagem da estratégia, cada uma revelando um perfil bem claro, apesar de muitas vezes usarem as mesmas técnicas.

Portanto, considera-se atingido o objetivo inicial deste trabalho – caracterizar três instituições bancárias quanto ao tipo de escola em que se enquadra seu planejamento estratégico – uma vez que após a aplicação das entrevistas foi possível delimitar de maneira bastante clara onde cada instituição se classificaria quando fosse vista sob a luz das Escolas de Estratégia de Mintzberg. Além disso, foi possível analisar, tanto na forma de entrevistas quanto na leitura de seus respectivos relatórios, como os objetivos principais e secundários de cada organização são discutidos, definidos, divulgados e atingidos pela organização através do planejamento estratégico.

Como contribuição às empresas estudadas, após a determinação do perfil de cada empresa em relação a estratégia, é possível especificar as dificuldades encontradas, os pontos fracos de cada empresa. O B1 classifica-se entre as escolas de Poder e Cultural. Conforme Mintzberg, os pontos fracos destas escolas são o distanciamento da essência da estratégia, pois questões políticas são colocadas em evidência, prejudicando os passos estratégicos. Além disso, um ponto fraco da escola Cultural é a resistência a mudanças, muitas vezes necessária em um ambiente competitivo.

Já no B2, as escolas predominantes são as descritivas, e Mintzberg destaca que o ponto fraco destas escolas é separar o pensamento da ação, desconsiderando o

aprendizado e a experiência adquirida com a mudança. Na escola de planejamento, as críticas focam também no engessamento da organização devido ao excesso de formalidades, e também nos problemas acarretados com as tentativas de previsibilidade. As críticas à escola de posicionamento também ocorrem porque a estratégia fundamentada nesta escola baseia-se em sua maior parte a dados concretos e mensuráveis, fazendo com que muitas vezes sejam escolhidas estratégias que sejam de fácil medição àquelas em que não há um indicador claro e determinado.

Já no caso do B3 as escolas predominantes foram a Cognitiva e de Aprendizado. No caso da escola cognitiva, Mintzberg destaca que esta é uma escola bastante teórica, e que se caracteriza mais pelo seu potencial do que pela sua contribuição a estratégia. A mesma crítica ocorre na escola de aprendizado, pois Mintzberg diz que estas escolas acabam valorizando demasiadamente o processo e se perde o ponto central, que é a formulação da estratégia.

Com a caracterização dos bancos em cada escola, e determinação de seus pontos fracos, é possível lançar um olhar para o que deve ser melhorado na forma como a instituição encara a estratégia. Muitas vezes, setores mais operacionais não atentam muito para esta abordagem, mas a estratégia deve estar inserida em cada setor da empresa, pois além de executar o seu trabalho, cada parte da organização deve saber de maneira clara a finalidade da organização, aonde pretende chegar e a maneira como deve ser feito. No caso dos pontos fracos de cada abordagem em relação às instituições, estas devem aplicar alguns elementos de outras escolas, a fim de equilibrar seus pontos fracos.

No entanto, as conclusões deste trabalho não são definitivas, tendo em vista as suas limitações. Ainda que tenha se obtido um resultado coerente com o perfil de cada banco, não é possível generalizar para toda a instituição, uma vez que as entrevistas foram feitas com uma amostra bastante pequena, restrita a agências da cidade de Porto Alegre. Permanece, portanto, uma sugestão para dar continuidade a este estudo: com este trabalho, pôde-se caracterizar agências quanto à classificação nas escolas de Mintzberg – no entanto, para se obter um resultado mais aproximado da realizada universal dos bancos, existe a necessidade de ampliar a amostra a um número maior de agências de cada banco, a fim de se obter uma média que equilibre as respostas dos entrevistados, evitando assim as respostas tendenciosas.

Por fim, é possível acrescentar às Escolas de Estratégia de Mintzberg um fator contemporâneo presente nas três organizações pesquisadas. Trata-se da preocupação crescente das grandes empresas com o seu desempenho socioambiental, e da inserção deste tema nos objetivos estratégicos a serem atingidos. Cada vez mais as empresas se preocupam com a questão da sustentabilidade, das ações sociais, do apoio a diversidade e questões que mostram que as organizações atuam positivamente no ambiente ao qual estão integradas.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Banco do Estado do Rio Grande do Sul. **Banrisul, o nosso banco**. Porto Alegre: Banco do Estado do Rio Grande do Sul, 2004.

Banco do Estado do Rio Grande do Sul. **Demonstrações Financeiras 2009**. Disponível em: <http://www.banrisul.com.br/bob/download/Banrisul_BalancoAnual_Dezembro2009.pdf>. Acesso em: 19 out 2010.

Banrisul. **O Banrisul**. Disponível em: <<http://www.banrisul.com.br/>> Acesso em: 19 out 2010.

BNDES. Circular nº 10/2010 de 05 de março de 2010. Dispõe sobre as alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ010_10.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2010.

BNDES. Circular nº 11/2010 de 05 de março de 2010. Dispõe sobre as alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2010.

BRANDÃO, Inácio Loyola. **Itaú 50 anos**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 1995.

BRASIL. **Decreto nº 6.473, de 5 junho de 2008**. Aprova o Estatuto da Caixa Econômica Federal – B2 e dá outras providências. In: Diário Oficial da União, Brasília, p. 1, 6 jun 2008. Seção 1. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6473.htm> Acesso em: 7 out 2010.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade 2009**. Disponível em: <http://www1.caixa.gov.br/popup/Generico/450x440_1.asp>. Acesso em: 7 out 2010.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Sobre a CAIXA**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp?pagina=1>> Acesso em: 6 out 2010.

COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERREIRA, Francisco W. **Planejamento Sim e Não: um modo de agir num mundo em permanente mudança**. 12 Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FISCHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Estratégias e Planos**. Disponível em: <https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008_02_estrategias.pdf>. São Paulo: FNQ, 2008. Acesso em: 25 mai. 2010.

FURLAN, J. **Modelagem de Negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GEORGE Jr., Claude S.. **História do Pensamento Administrativo**. São Paulo: Cultrix, 1974.

HERRERA, Wagner. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/missao,-visao-e-objetivos-970/artigo/>>. Publicado em: 5 jun. 2006. Acesso em: 23 mai. 2010.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2009**. Disponível em: <<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2009/ra/04.htm>>. Acesso em: 14 out. 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PINA, Vitor M. D. C.; BARROS, Evandro V.; BOGADO, Sávio D. C.; FILHO, Eddy F. F.; CUNHA, Carlos A. S. e SANTOS, João H. F. **Manual para Diagnóstico de Administração de Empresas**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PORTER, Michael E. **Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia**. In: *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE. **Critério de Classificação de Empresas (ME, EPP)**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&%5E%5E>>. Acesso em: 29 jun. 2010.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE TERMOS-CHAVE

ESCOLAS DE ESTRATÉGIA	<p style="text-align: center;">TERMOS CHAVE</p> <p style="text-align: center;">Assinale os termos chave de acordo com a forma como você enxerga a estratégia na organização</p>
Design	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequação ao meio ▪ As estratégias são claras, simples, específicas ▪ Processo racional (não intuitivo) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Figura do estrategista ▪ Simples, informal ▪ Não há espaço para estratégias emergentes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intuição ▪ A estratégia vem pronta, basta atingir os objetivos
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Checklists (listas de verificação) ▪ Há um departamento específico de Planejamento Estratégico (planejadores) ▪ O planejamento é aprovado pelo executivo principal, mas feito por um setor específico ▪ Existem objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de curto, médio e longo prazo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento de cenários ▪ Controle estratégico ▪ Processo estruturado e formalizado

<p>Posicionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias genéricas (crescimento, contenção, diversificação, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamento ▪ Terminologia militar (guerra, ataque, defesa, manobra) ▪ Estratégias baseadas em dados econômicos e quantificáveis
<p>Empreendedora</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão pessoal do líder <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obra do líder ▪ O ambiente é subserviente à empresa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Figura do Empreendedor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intuição ▪ Ligada a experiência do executivo ▪ É feita pelo julgamento do gerente
<p>Cognitiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cognição <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturas mentais ▪ Modelos mentais ▪ Associações ▪ Tendências na tomada de decisões <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento tácito ▪ Julgamento pessoal

<p>Aprendizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização que aprende ▪ Criação de conhecimento ▪ Processo contínuo (aprendizado ▶ novas estratégias ▶ aprendizado) ▪ Estratégias emergentes ▪ Aprendizagem coletiva ▪ Desenvolvimento de competências ▪ Aprendizagem Organizacional
<p>Poder</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jogo de interesses <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociação ▪ Concessões ▪ Grupos, coalizões <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambigüidade ▪ Incerteza ambiental <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jogos políticos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder ▪ Estratégias coletivas
<p>Cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crenças ▪ Hábitos ▪ Ideologia ▪ Aculturação ▪ Linguagem específica ao ambiente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistência a mudança

<p style="text-align: center;">Ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptação ao meio ▪ Estratégias reativas aos acontecimentos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequação ▪ Sobrevivência ▪ Seleção natural
<p style="text-align: center;">Configuração</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformação, ciclos de vida <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saltos estratégicos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança ▪ Estabilidade relativa ▪ Estrutura adequada ao contexto

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perfil da Empresa

Número de Funcionários

Cargo do Entrevistado/ tempo de empresa

- 1) Como você vê o planejamento estratégico na sua empresa? A estratégia é clara para os funcionários?
- 2) Porque você considera o planejamento estratégico importante? Quais as motivações de existir um PE?
- 3) Qual a missão da sua empresa?
- 4) Qual a visão da sua empresa?
- 5) Quais os valores organizacionais da sua empresa?
- 6) Quais os fatores críticos de sucesso da sua empresa?
- 7) Como estão classificados os objetivos estratégicos / operacionais?
- 8) Quais as técnicas de PE utilizadas na formulação da estratégia?
- 9) O que a sua empresa considera importante na análise do ambiente?
- 10) O que a sua empresa considera importante na análise do desempenho da própria organização?
- 11) Como a sua empresa faz o processo de PE? Ela segue as etapas de Diagnóstico/Formulação/Implementação/Atualização?