

FACULDADE SÃO LUIS DE JABOTICABAL
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**OS IMPACTOS DAS RELAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO SOBRE OS
MODELOS ESTRATÉGICOS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: ESTUDO DE
CASO NO BANCO DO BRASIL SA**

Daiane de Fátima Piva

Orientador: Prof.º Ms. Leonardo Augusto Amaral Terra

JABOTICABAL

2010

DAIANE DE FÁTIMA PIVA

**OS IMPACTOS DAS RELAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO SOBRE OS
MODELOS ESTRATÉGICOS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: ESTUDO DE
CASO NO BANCO DO BRASIL SA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Faculdade São Luis de
Jaboticabal, como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof.º Ms. Leonardo Augusto Amaral Terra

JABOTICABAL

2010

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aluno: Daiane De Fátima Piva

Código: 0117026

Curso: Administração de Empresas

Semestre/Ano: 8º/2010

Tema: OS IMPACTOS DAS RELAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO SOBRE OS MODELOS ESTRATÉGICOS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL SA

Objetivos pretendidos: O objetivo da pesquisa é identificar os impactos de um processo de aquisição sobre os modelos estratégicos de uma empresa do setor bancário brasileiro.

08/12/2010

Prof. Ms. Leonardo A. A. Terra
Professor Orientador

08/12/2010

Daiane de Fátima Piva
Aluno

08/12/2010

Prof. Msc Adriano dos R. Lucente
Coordenador do Curso

08/12/2010

Profa. Iracê M. de Castro Martins
Diretora Acadêmica

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO – FATCC

Tema do trabalho: OS IMPACTOS DAS RELAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO SOBRE OS MODELOS ESTRATÉGICOS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL SA

Data da apresentação: 08/12/2010

Horário: 19h45min

Local: Faculdade de Educação São Luís – Jaboticabal / SP

Comissão Julgadora:

1) Professor Ms. orientador: Prof. Ms. Leonardo Augusto Amaral Terra

2) Professor Ms. da Área: Prof. Ms. Leonardo Augusto Amaral Terra

3) Professor Ms. convidado: Prof. Ms. Renato Leandro Taguchi

**Às amigas Márcia e Ana Verena *in*
*memorian.***

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus pela graça da vida.

A minha mãe Izabel, pelas palavras de força, motivação e por sempre ter acreditado em meu potencial me incentivando a buscar o melhor.

Ao meu orientador Prof. Ms. Leonardo Augusto Amaral Terra, pela brilhante maestria com a qual ministrou aulas e orientações fornecendo as diretrizes a seguir, deixando sempre uma lacuna para que utilizasse meu próprio raciocínio na busca das respostas. Agradeço por não me dar fórmulas prontas, mas ao contrário, me ensinar a pensar por mim mesma para a construção do conhecimento.

A Faculdade São Luis por meio de professores, que mesmo de forma sutil, também contribuíram para esta conquista.

“Nós somos anões sentados nos ombros de gigantes. Vemos desta forma, muito mais coisas e mais longe do que eles, não porque temos mais acuidade visual, ou porque nossa estatura é maior, mas porque eles (os intelectuais do passado) nos carregam e nos elevam...”

Bernardo de Chartres. Séc. XII (grifo nosso)

RESUMO

O objetivo central do presente trabalho foi identificar os impactos ocasionados nos modelos estratégicos em função dos processos de fusão e aquisição adotados pelas empresas do setor bancário brasileiro, utilizando como objeto de estudo uma instituição financeira que passou recentemente por um processo de aquisição. A literatura sobre o tema encontra-se focada no aspecto contábil das operações, ocorrendo que outra questão mais complexa, a cultura organizacional e sua contribuição para o alcance dos resultados, é comumente negligenciada. Procurou-se contribuir fornecendo dados iniciais sobre a importância de estudar os aspectos culturais da empresa que será adquirida, bem como, fornecer material precedente para a elaboração de futuras pesquisas. Através de um estudo empírico realizado por meio de estudo de caso exploratório, foram investigadas as estratégias, praticadas no período que antecede a compra até o período após a incorporação, a fim de identificar como a aquisição impactou os modelos estratégicos anteriormente praticados. Os resultados indicam que houve desdobramento da estratégia macro, em demais estratégias de suporte para adequar a organização à nova realidade, assim como também os funcionários no nível operacional, no caso as agências, também necessitaram implantar mudanças às suas rotinas como forma de adequá-la ao novo cenário criando as chamadas estratégias emergentes. Contudo, tais conclusões não são generalizadas a todo o território abrangido pela empresa, haja vista a amostragem utilizada na coleta de dados. A principal recomendação oriunda do presente trabalho refere-se à necessidade de uma análise mais abrangente nos processo de *due diligence*, incluindo nestes estudos os aspectos culturais da organização que será incorporada a fim de que a empresa possa traçar estratégias mais assertivas para gestão e integração das diferentes culturas. Apesar dos limites apresentados, espera-se ter proporcionado uma contribuição para o mundo empresarial e aos pesquisadores sobre o tema.

Palavras Chave: Fusões, Aquisições, Estratégias Emergentes, Cultura Organizacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Contextualização do Tema.....	12
1.2. Problema de Pesquisa.....	14
1.3. Objetivos da Pesquisa.....	14
1.3.1. Objetivos Gerais.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
1.4. Justificativa da Pesquisa.....	14
2. ASPECTOS GERAIS DA ESTRATÉGIA.....	15
3. OS CINCO Ps DA ESTRATÉGIA.....	18
3.1. Estratégia como Plano.....	18
3.2. Estratégia como Padrão.....	19
4. OS PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO.....	22
5. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
6. PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	26
6.1. Caracterização Metodológica.....	26
6.2. Contextualização do Caso.....	27
6.3. Técnica de Coleta de Dados.....	28
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
9. REFERÊNCIAS.....	33
APÊNDICE.....	35
Apêndice I. Questionário aplicado a funcionários do Banco do Brasil SA.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN: Banco Central

BB: Bando do Brasil

BNC: Banco Nossa Caixa

CMN: Conselho Monetário Nacional

F&A: Fusões e Aquisições

PIB: Produto Interno Bruto

PROER: Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional

SFN: Sistema Financeiro Nacional

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Estratégias de Nível Empresarial.....	17
Figura 2. Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	20
Figura 3. Quantidade de Bancos no Brasil.....	22
Figura 4. Receita Inflacionária dos Bancos.....	22

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do tema

A implantação do plano real, ocorrida em 1994, ocasionou consideráveis impactos na estruturação e, sobretudo na forma de funcionamento dos bancos no Brasil. O fim da possibilidade de geração de receitas inflacionárias e a constante evolução do cenário obrigou os bancos a buscar novas fontes de receita e encontrar alternativas estratégicas para redução dos custos. A crise também facilitou a abertura do setor bancário nacional ao capital externo por meio da venda de instituições nacionais a grupos estrangeiros, fator que contribuiu para o acirramento da competitividade e estabeleceu o início de uma nova era competitiva, marcada pela crescente utilização de estratégias de fusões e aquisições (CORAZZA, 2000).

Tal característica de integração mundial permanece até hoje e estendeu-se a outros diversos setores, não sendo uma estratégia privilegiada dos bancos, mas de empresas dos mais variados seguimentos e entre empresas de diferentes ramos. Estudos da *KPMG Corporate Finance* apontam que o primeiro trimestre de 2010 foi o melhor da história em número de fusões e aquisições com 160 transações realizadas, valor que supera o trimestre anterior em 16% e, se comparado ao primeiro trimestre de 2009, supera em 58% (KPMG, 2010).

Para o setor bancário, esta estratégia de integração permite rápido fortalecimento da base de clientes e aumento da presença em extensão territorial. Em um segmento em que a facilidade de acesso é uma variável importante para a concepção de qualidade na visão do cliente e, o número de correntistas é variável importante na visão de vantagem competitiva, a decisão por fusões ou aquisições (F&A) pode ser considerada a melhor alternativa de crescimento (MEIRELLES, 1999).

Sobre o ponto de vista contábil, é questionável o verdadeiro valor de retorno ao acionista. Estudos empíricos comprovam que o índice de retorno ao acionista observado em diversos casos de F&A entre bancos na última década proporcionaram ganhos anormais auferidos bastante reduzidos. Tal resultado, contudo, não pode ser motivo para considerar a inviabilidade do negócio, pois os benefícios proporcionados encontram-se além dos rendimentos caracterizados no

valor das ações, mas principalmente nos ganhos em escala e no aumento do poder de mercado que a aquisição proporciona (BRITO; BATISTELA; FAMA, 2004).

Tais processos exigem um estudo apurado acerca de todas as etapas envolvidas, que vão desde sua viabilidade econômica até a estratégia utilizada para o alcance da sinergia. Só com o alcance da sinergia é que a empresa adquire de fato maior vantagem competitiva (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Dentre os fatores mais relevantes, a questão da cultura organizacional é o que merece maior atenção, pois possui influência direta sobre o sucesso ou fracasso da operação (BARROS, 2003). Em um primeiro momento os gestores, traçam as estratégias para as organizações visando o alcance dos melhores resultados, entretanto, surgem diariamente situações atípicas, que exigem dos envolvidos habilidade para lidar com os imprevistos do cotidiano, desenvolvendo assim, novas maneiras de resolver os diversos problemas, maneiras estas, que com o tempo, tornam-se um padrão comportamental, dando origem às chamadas estratégias emergentes (MINTZBERG, 1987).

Processos de F&A desencadeiam a necessidade de adequação às novas formas de trabalho e procedimentos. Hamel (1998) identifica o *learning organization* como um processo de aprendizado diário, realizado pelas pessoas, que dá escopo para o surgimento de estratégias de valor através do aprimoramento constante de suas habilidades. A empresa passa a possuir novas pessoas, com diferentes culturas e que necessitam superar rapidamente o choque cultural de forma a unirem esforços em prol do mesmo fim. O modelo de estratégia antes praticado pode não possuir respostas adequadas para que os novos integrantes saibam coordenar suas ações para o alcance deste objetivo único (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

Em resposta a esta necessidade de adaptação, as mudanças nos modelos de gestão estão propensas a acontecer gerando conseqüentemente impactos nos modelos estratégicos praticados pelas duas organizações. A adquirida, quando se submete ao modelo de gestão da compradora e a compradora que muda aspectos de sua estratégia para integrar as duas organizações em prol de um objetivo único (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

1.2. Problema de Pesquisa

O presente trabalho busca como problema de pesquisa identificar: quais os impactos dos processos de aquisição sobre os modelos estratégicos praticados no setor bancário brasileiro?

1.3. Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral: Identificar os impactos de um processo de aquisição sobre os modelos estratégicos de uma empresa do setor bancário brasileiro.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias antes praticadas;
- Identificar a estratégia deliberada para conferir sinergia ao processo de integração;
- Identificar os principais impactos ocorridos nos modelos estratégicos

1.4. Justificativa da Pesquisa

Desde a década de 90, nota-se no cenário econômico organizacional crescimento acentuado da utilização de estratégias de F&A, mas os estudos acerca deste tema, contudo, não acompanharam sua evolução o que o torna ainda pouco explorado. Conforme Barros (2003), grande parte dos estudos aplicados às F&A avaliam os resultados obtidos no valor das ações e o retorno aos acionistas enquanto a perspectiva comportamental, peça chave para o sucesso ou fracasso da operação, é comumente deixada em segundo plano.

O presente artigo pretende identificar cientificamente a importância das estratégias que emergem do comportamento das pessoas inseridas em um contexto de integração organizacional, pois suas ações ditarão no final de todo o processo, o resultado final da operação (BARROS, 2003). Intentou-se desta forma, contribuir com executivos e organizações ao prover-lhes maior entendimento sobre as mudanças ocasionadas na estratégia realizada, em consequência das estratégias

emergentes advindas do aprendizado e das ações das pessoas envolvidas no processo.

Não obstante, Bertero (2006) alerta sobre a necessidade de pesquisas extramuros para o enriquecimento da literatura acadêmica, assim como também Freire (2004), remete à importância da pesquisa empírica para a construção do conhecimento, pois em uma pesquisa de campo ambas as partes, pesquisador e pesquisado, contribuem para o maior aprendizado um do outro. Assim, o presente trabalho, também pretende contribuir para o preenchimento de mais esta lacuna, pois utiliza como metodologia de pesquisa um estudo empírico qualitativo.

2. ASPECTOS GERAIS DA ESTRATÉGIA

Inicialmente, o termo estratégia, era utilizado para relacionar questões de guerra. Estratégia consistia basicamente em uma tática que transformava as forças de um exército em um plano bem elaborado, o qual unia: as forças dos soldados, a visão geral do contexto e todos os aspectos, na mobilização à vitória sobre o oponente (TZU, 2003). Mais especificamente, era considerado um instrumento de vitória em um cenário de conflitos que no decorrer de seu desenvolvimento adquiriu diversos significados, não podendo mais ser definida apenas como algo objetivo, mas com um novo conceito que se difere em amplitude e complexibilidade (CAMARGO; DIAS, 2003).

Porter (1986) define estratégia como um plano de ações ofensivas ou defensivas que criam vantagem competitiva e resultam em um maior retorno sobre o investimento enquanto Ansoff (1985), com uma visão mais conservadora, a define como um conjunto de decisões que visam a sustentação da empresa em face ao ambiente em que está inserida, onde nem sempre conta-se com todas as informações necessárias para sua formulação baseando-se assim em seus valores, missão, e no cenário atual. Este ponto de vista remete novamente ao conceito de Porter (1986), quando este elucida as cinco forças competitivas, as quais devem ser analisadas criteriosamente antes da formulação das estratégias, possibilitando assim, um maior conhecimento sobre a organização no geral, como também os fatores externos aos quais está exposta.

A concepção de administração estratégica deu-se através de diversas raízes, surgindo como uma disciplina híbrida, integralizada através de conhecimentos de

diversas outras áreas como: finanças, marketing, economia e sociologia. Foi primeiramente conhecida como “política de negócios”, com uma formulação que enfatizava o estudo organizacional sobre o aspecto de seus pontos fortes, dando menos ênfase aos pontos fracos. O aprimoramento das técnicas no decorrer do tempo deu-lhe maior abrangência, expansão essa, que caracterizou a consolidação da administração estratégica, onde o executivo começa a ser visto como alguém além de um mero administrador, mas um líder capaz de lidar com a diversidade e desafios presentes no cenário organizacional (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Wright, Kroll e Parnell (2000), caracterizam administração estratégica como um processo contínuo, que requer modificações ao longo do tempo conforme essas se fazem necessárias. Na estratégia pretendida, constam os planos da alta administração, em sua forma original, que nem sempre condizem com a estratégia realizada, que é resultante do plano principal juntamente com as adaptações ocorridas no período de execução. Tais características permitem a classificação da estratégia em um processo que requer constante desenvolvimento e adaptação, visto que eventos organizacionais ou ambientais estarão sempre sujeitos a ocorrer e a empresa nem sempre conseguirá prevê-los (CAMARGO; DIAS, 2003).

Para diminuir a vulnerabilidade diante dos imprevistos, é que Porter (1986) bate sobre a tecla da análise de todo o ambiente, diminuindo a chance de erros e proporcionando à empresa maior segurança na tomada de decisão. Este processo de tomada de decisão irá direcionar a empresa a estabelecer seu foco no setor em que atua ou pretende atuar. Para isto, existem as chamadas estratégias de nível empresarial, que acontecem no âmbito das estratégias deliberadas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). São diversas as alternativas disponíveis aos gestores, conforme demonstrado na figura 1.

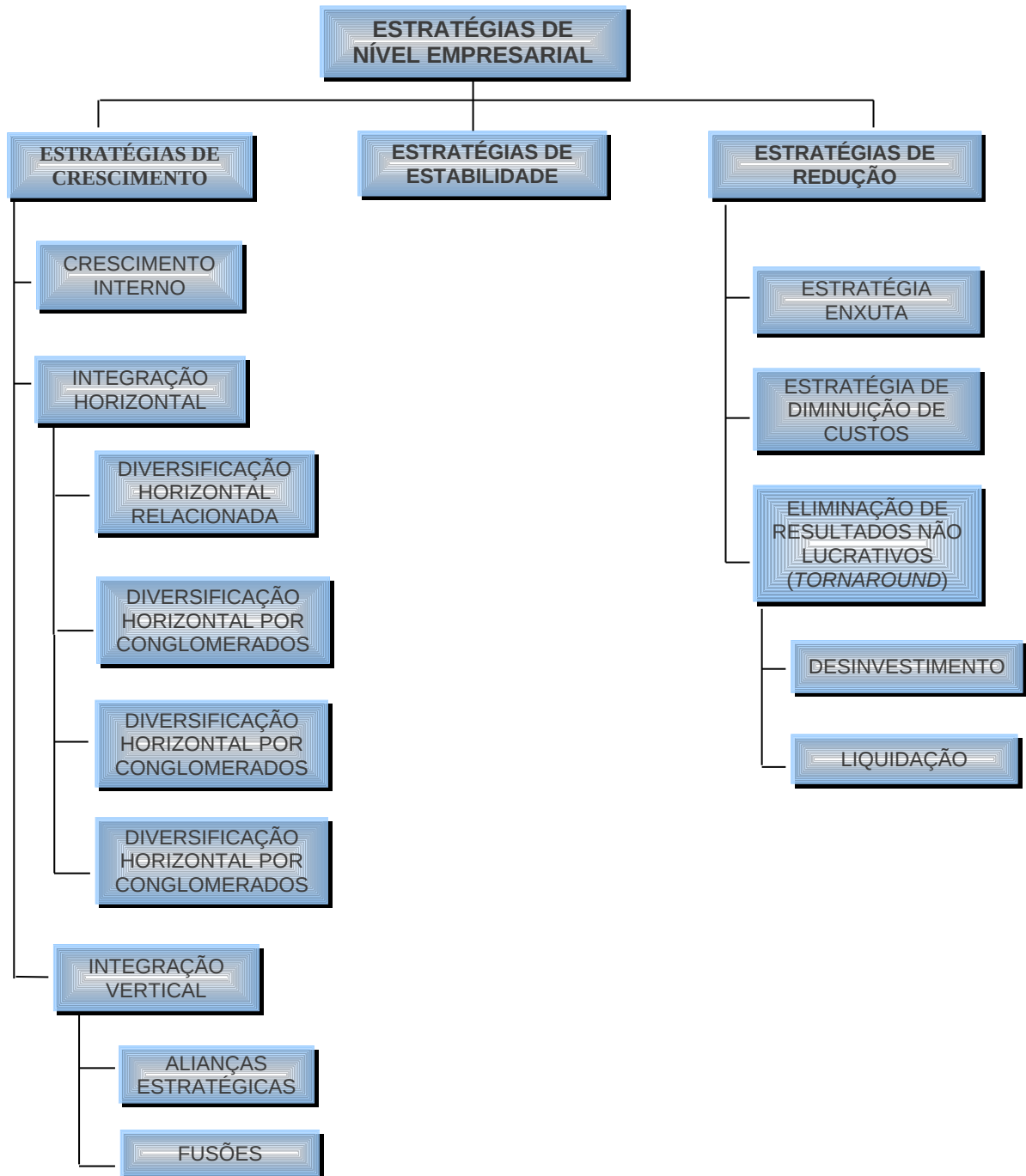


Figura 1: As estratégias de Nível Empresarial
 Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnel (2000)

3. OS CINCO Ps DA ESTRATÉGIA

3.1. Estratégia como plano

O conceito de estratégia formal vincula-se à tentativa de previsão e antecipação do cenário a fim de traçar os planos que deverão ser desencadeados. O plano estratégico surge como uma tentativa de entender o ambiente competitivo e prever qual medida deverá ser tomada frente a cada situação hipotética (BORGES; LUCE, 2000). Assim, a empresa planeja suas ações com base na tentativa de antecipar os acontecimentos forçando a maximização dos resultados.

As estratégias deliberadas são a continuação dos antigos orçamentos criados por empresas de auditoria e consultoria, sendo assim, trazem consigo o caráter rígido e formal de seus precedentes. Tais orçamentos eram desenvolvidos através de modelos de administração formal que somente a alta cúpula poderia determinar e esta definição se deve supostamente à sua origem militar (BORGES; LUCE, 2000). Utiliza-se a palavra plano tanto na tentativa de explicar as ações do passado como com a finalidade de compreender comportamentos pretendidos (MINTZBERG, 1987).

Na escola do planejamento a formação da estratégia dava-se da mesma forma. A estratégia deveria ser guiada por métodos de planejamentos altamente educados e departamentos especializados. Os processos eram detalhados e claros. As fases para a formulação da estratégia eram estipuladas através de modelos prontos que deviam ser delineados e seguidos para que a elaboração dos orçamentos e planos estivesse de acordo com os objetivos traçados. Entretanto quando se tratavam de ações rotineiras observava-se a dificuldade de seguir as ações traçadas, devido às constantes modificações no ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As premissas da escola do planejamento, em suma, tinham foco na idéia de que as estratégias não eram criadas, mas eram resultados de um processo altamente formal, composto por *checklists*, etapas distintas e apoio técnico. A responsabilidade de todo o processo era do executivo principal e a execução era função dos planejadores. Deste processo, obtinham-se as estratégias prontas, quase mecanicamente criadas, explicadas a todos os responsáveis pela execução,

que deveriam atentar-se aos planos operacionais, orçamentos e demais procedimentos metódicos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Como um plano, a estratégia também pode significar uma manobra que visa a superação do concorrente. “uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica.” (Mintzberg et al 2006 p.37). Assim a estratégia de fato, é apenas a ameaça e não a pretensão de expansão em si, o que Mintzberg et al (2006) denomina estratégia como um truque.

Entretanto, estudiosos da época tinham uma visão contrária aos meios mecanizados, que enchiam a literatura acadêmica com seus estudos baseados na escola do design, porém com caráter muito mais formal. Eles acreditavam que o desempenho da organização é muito mais importante que o seu planejamento, e para ser eficaz a estratégia não precisa ser obrigatoriamente deliberada. Para que o feito alcance o plano, é necessário que o mundo fique estático enquanto o processo se desenvolve, mas o que ocorreu e vem ocorrendo é um mundo corporativo altamente mutável, inviabilizando qualquer tentativa de caráter engessado (MINTZBERG *et al*, 2006).

3.2. Estratégia como padrão

Na década de 1970, Henry Mintzberg introduziu pela primeira vez o termo “estratégia emergente”, conceituando basicamente em uma estratégia “não planejada”. Uma linha de pensamento estratégico que só é percebida pela organização à medida que se desenvolve ou após estar estabelecida. Ainda conforme Mintzberg (1987), uma estratégia emergente é aquela que sobressai da organização em resposta a oportunidades do ambiente, segundo ele “uma organização pode ter um padrão (ou estratégia realizada) sem sabê-lo” (MINTZBERG, 1987. pag 67). Ou seja, o conceito faz referência a uma estratégia por padrão organizacional, onde os indivíduos possuem maior autonomia de ação e flexibilidade, do que na estratégia como um plano, que levaria a organização a nadar contra a correnteza devido ao seu caráter rígido e formal.

As estratégias emergentes ocorrem quando o padrão realizado não foi anteriormente pretendido, ou onde providências tomadas no decorrer do tempo se converteram em um tipo de padrão comportamental (MINTZBERG; AHLSTRAND;

LAMPEL, 2000), podendo portanto, ser entendida como resultado de um tipo de aprendizado organizacional, o *learning organization* (HAMEL, 1998).

Mintzberg *et al.* (2006) fundamenta sua definição sobre estratégia como um padrão, ao alertar que a definição de estratégia como um plano de ações apenas não é suficiente, pois deve-se levar em conta o que de fato foi realizado, visto que os planos podem falhar, enquanto padrões podem aparecer sem terem sido anteriormente concebidos. Querer que uma estratégia pretendida fosse totalmente realizada é uma visão exagerada, pois exigiria dos líderes prévia declaração das intenções e o aceite de todos os demais envolvidos, contando ainda com a ausência de qualquer interferência de forças externas (MINTZBERG *et al.*, 2006). Ver figura 2.

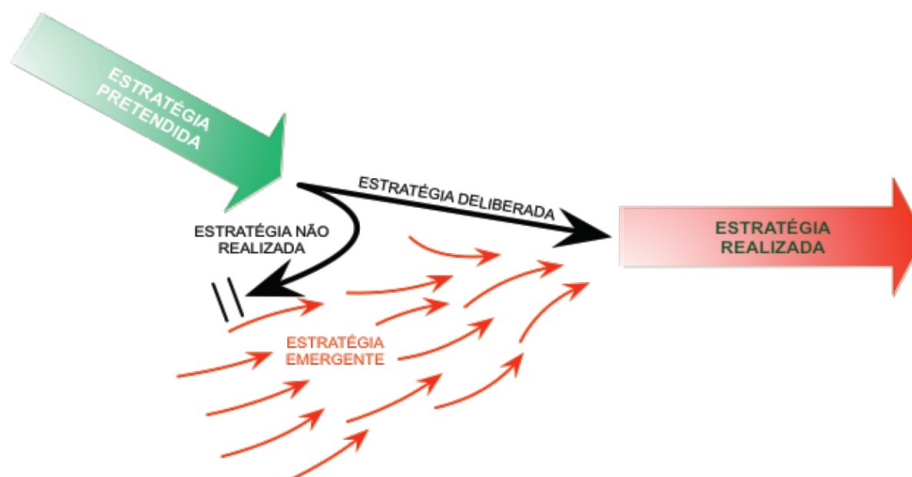


Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes.
Fonte: Terra¹ (2010, apud, MINTZBERG, 1987, p.14).

Hamel (1998) salienta sua objeção à estratégia como um plano e alega que um estrategista deve possuir ousadia ou não criará estratégias de valor. Contudo, também enfatiza que, uma vez que se começa a pensar estratégia apenas como algo emergente, ataca-se o lado errado do problema. Não se deve pensar na estratégia em si, mas sim nas condições que dão origem às estratégias inovadoras. Assim, não há nada elaborado, apenas acontece que as ações vão a um nível de condições e parâmetros gerais e não a um nível de projeto detalhado.

¹ MINTZBERG, Henry. *The strategy concept I: Five ps for strategy*. *Califórnia Management Review*, v.30, n.1, p.11-24, 1987b. Apud (TERRA, 2010).

Desta forma, querer que uma estratégia seja vista como algo absolutamente emergente também é arriscado, pois requer uma ação consistente sem qualquer intenção (MINTZBERG *et al.*, 2006). Entende-se assim que, as pessoas precisam de um plano que as norteie, mas também precisam de preparo para lidar com a vulnerabilidade do cenário corporativo para tornarem esse aprendizado organizacional um padrão comportamental. O ideal é que as estratégias sejam deliberadamente emergentes, onde o processo é conscientemente gerido permitindo que as estratégias surjam no caminho (MINTZBERG, 1987).

A visão convencional de gestão estratégica, especialmente na literatura do planejamento, afirma que a mudança deve ser contínua: a organização deve se adaptar o tempo todo. Tal concepção é equivocada e transforma as empresas em organizações caóticas que estão constantemente tentando adaptar-se a um ambiente altamente mutável, gerando processos mecanizados, onde as pessoas não aprendem, mas apenas executam, enquanto poderiam favorecer um ambiente interno de estabilidade, visto que o próprio conceito de estratégia é enraizado na estabilidade (HAMEL, 1998).

Por qualquer definição, a estratégia impõe um ambiente estável na organização. É ideal utilizar-se de estratégia deliberada flexível permitindo aos colaboradores promoverem adaptações conforme estas se façam necessárias, criando assim novos padrões de comportamento, aprimorando técnicas, fazendo emergir novos conhecimentos e conseqüentemente melhores estratégias (MINTZBERG, 1987).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ainda definem uma quinta ramificação dos conceitos de estratégia, denominada estratégia como uma posição, conceituada como a forma de uma corporação realizar seus negócios e colocar-se em relação ao ambiente externo. Salienta-se que uma estratégia como posição é compatível com as outras definições, pois uma posição pode ser deliberada através de um plano ou alcançada através de um padrão comportamental.

4. OS PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO

Na década de 90, em virtude da redução das barreiras de entrada ao capital estrangeiro e da introdução do Brasil no mercado global, o tema F&A começa a ganhar espaço. Estudos da KPMG *Corporate Finance* (2003) apontam a ocorrência de 3.196 operações de Fusão e Aquisição no Brasil de 1994 a 2004 (KPMG, 2003), fator que influenciou na distribuição e concentração das instituições bancárias no país, conforme pode ser observado na tabela 3:

Quantidade de Bancos no Brasil

Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
1988	106	1997	217
1989	179	1998	203
1990	216	1999	193
1992	234	2000	192
1994	246	2001	182
1996	231	2002	167

Fonte: Banco Central do Brasil (2003).

Atribui-se este acontecimento à necessidade de readaptação ao novo sistema de funcionamento bancário que se estabeleceu no setor, sobretudo no ano de 1995 onde as receitas de intermediação financeira foram de magnitude desprezível se comparado ao início dos anos 90 quando a “receita inflacionária” dos bancos chegou a atingir aproximadamente 4% do PIB, conforme representado na figura 4 (MAIA, 2003).

Brasil: Receita inflacionária dos bancos

Ano	% PIB	% Receita Interm. Financ.
1990	4,0	35,7
1991	3,9	41,3
1992	4,0	41,9
1993	4,2	35,3
1994	2,0	20,4
1995	0,0	0,6

Fonte: ANDIMA/IBGE (1997).

Essa progressão provocou uma grave crise no sistema financeiro quando até então, o Banco Central intervinha com seu poder arbitrário liquidando os denominados “bancos ruins”. Uma política apropriada para lidar com pequenos e médios bancos, mas que não poderia ser aplicada a grandes instituições, as quais também passavam a apresentar os mesmos problemas, arriscando com isto, o desencadear de uma corrida bancária que colocaria em risco todo o sistema de pagamentos (CORAZZA, 2000; MAIA, 2003).

Em 1995 o CMN (Conselho Monetário Nacional) editou a resolução n. 2208 e a medida provisória n. 179, posteriormente convertida na Lei n. 9710/98 que trata sobre os princípios gerais do PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional). Programa estabelecido pelo Banco Central para promover a estabilização da situação econômica do país, com base na estratégia de salvaguardar o sistema de pagamentos e penalizar as más políticas bancárias.

Este sistema caracterizava os bancos em “bancos bons” e “bancos ruins”. Essa divisão dava preferências de ativos dos bons sobre os ruins, os quais eram simplesmente vendidos ou entravam em processo de liquidação da personalidade jurídica pelo BACEN (MAIA, 2003). Foram realizadas oito fusões/aquisições com a implantação do PROER e tais operações, ainda que em pouca quantidade, foram suficientes para transformar radicalmente a estrutura do setor bancário no país, pois proporcionou a entrada de capital estrangeiro, facilitando a compra de bancos nacionais por empresas de fora (MAIA, 2003).

Os processos de F&A sobre a visão de Barros (2003) vêm sendo motivados pela lógica competitiva, a qual pressupõe grandes avanços tecnológicos e conseqüentemente, aumento da procura por novos mercados. Entretanto, existem diferentes tipos de relacionamentos empresariais baseados na combinação estratégica, que variam desde *networks* relativamente informais, até a radical estratégia de aquisição, onde uma das partes deixa de existir. Cada tipo de relacionamento possui em particular, seus níveis específicos, formato legal, e se diferem, sobretudo, no grau de impacto sobre as pessoas.

Nas alianças estratégicas, não existe troca de propriedade. Ela ocorre quando duas ou mais empresas realizam parcerias ou cooperam em determinado negócio explorando novas oportunidades e partilhando custos, riscos e benefícios (HITT, 2003). Outro processo, conhecido como *Join Venture*, ocorre quando duas ou mais

empresas decidem se unir para o surgimento de uma nova, separada das demais, com uma cultura, governança corporativa e força de trabalho próprias (BARROS, 2003).

Para Hitt (2003), o processo de fusão é uma estratégia traçada por duas empresas distintas que possuem operações de bases relativamente co-iguais e concordam em interagi-las por possuírem recursos e capacidades que juntas resultam em maior e mais forte vantagem competitiva, o que remete à visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) em que argumentam que a fusão ocorre quando empresas de porte geralmente parecidos combinam-se através de uma troca de ações, com intuito de obter maior eficácia e vantagem competitiva através da sinergia.

Barros (2003) define fusão como a combinação de duas ou mais empresas, que sobre a lei, passam a não existir mais, dando origem a uma terceira organização, com uma nova identidade, sem a predominância de nenhuma das organizações antecedentes, indo contrário a idéia de Hitt (2003), pois acredita que, apesar dos pressupostos de uma nova identidade, o que ocorre geralmente é o controle por uma das partes. Assim a estratégia de aquisição se baseia na compra de 100% das ações de uma empresa que possua competências essenciais que podem ser utilizadas para tornar a empresa adquirida uma subsidiária dentro do portfólio de negócios da compradora, gerando conseqüentemente sua extinção jurídica (BARROS, 2003; HITT, 2003).

A fase inicial do processo de aquisição é chamada *due diligence*, etapa onde são elaborados os levantamentos e análises sobre a empresa que será incorporada. É comum nesta etapa manter o foco no âmbito financeiro. Geralmente as organizações formam uma equipe suficientemente capacitada para analisar os riscos financeiros da operação, e esta é uma tendência que tem transformado o processo de *due diligence* em uma avaliação praticamente exclusiva dos aspectos quantitativos. Tal falta de diferentes visões, tem deixado lacunas importantes, como qualidade em marketing, recursos humanos e outros (BARROS, 2003).

5. CULTURA ORGANIZACIONAL

A questão da cultura organizacional caracteriza peça fundamental no quebra-cabeça das F&A. O desenvolvimento de mecanismos para gestão de pessoas nos processos de F&A é normalmente negligenciado quando há a composição da estratégia pela organização, o que ocasiona dificuldades de comunicação e entendimento geradas pelas visões muitas vezes antagônicas dos envolvidos com relação aos valores e crenças da organização compradora, desentendimentos estes, que por sua vez causam os chamados choques culturais que colocam em risco o sucesso de todo o processo (BARROS, 2003; HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009; ROBBINS, 2005).

Os altos executivos, em sua maioria estão familiarizados com as atividades e linguagens que dão visão à seus negócios, tais como: estabelecimento de metas e objetivos, planos de curto prazo para atingimento das metas, entre outros, que todavia estão sujeitos ao insucesso se um aspecto muito mais subjetivo não for devidamente considerado: a cultura. A cultura define o grau de comprometimento dos empregados, dita quem obterá créditos e pelo que serão obtidos e, além disso, quanto a excelência é recompensada, fatores estes, que nos induzem à conclusão de que, em longo prazo, a cultura acabará por determinar se a empresa irá ou não sobreviver (ROBBINS, 2005).

Hamel (1998) argumenta que a suposição generalizada de que as pessoas são contrárias às mudanças está errada. Saliencia que as pessoas são contrárias às mudanças quando esta não oferece perspectivas de novas oportunidades. As pessoas não investirão emocionalmente em uma empresa e em seu sucesso a menos que acreditem que irão obter um retorno sobre este investimento realizado. Assim, as pessoas aceitarão a mudança, se esta lhes der poder de voz e principalmente oportunidade de contribuir para um futuro empresarial no qual se possa partilhar.

Prahalad e Romaswamy (2004) nos apresentam o conceito de ambiente de conhecimento, no qual há criação de valor o tempo todo, sendo necessário para isso, a constante co-criação de novos conhecimentos. Que devem alcançar tanto o nível gerencial quanto operacional, atacando a idéia de retenção de informações existentes entre os executivos, mas propondo que estas sejam repassadas a todos os funcionários, os quais, à medida que descobrirem a liberdade de comunicação

uns com os outros, difundirão melhores práticas em toda a organização, refletindo-as aos clientes.

Esta visão vai ao encontro à concepção de Hamel (1998) quando descreve o *learning organization*, um processo que propõe a criação de um ambiente onde as pessoas aprendam a todo tempo, criando desta forma estratégias de valor, com foco não na criação das estratégias em si, mas no ambiente favorável do qual elas emergem (HAMEL, 1998; MINTZBERG, 1987).

Diante deste quadro, faz-se necessário manter um ambiente propício à criatividade, à inovação, ao aprendizado, ao desenvolvimento de novas técnicas, imprevisto e tantas outras maneiras que forneçam aos indivíduos capacidade para que desenvolvam suas habilidades se sentindo assim, parte fundamental do processo, caminhando em prol de um objetivo único, chegando à sinergia almejada pela empresa desde a intenção de compra no início de todo o processo.

6. PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

6.1. Caracterização Metodológica

Para a elaboração do presente trabalho utilizou-se de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, elaborada mediante estudo de caso instrumental. Segundo Cervo e Bervian (2002), o estudo exploratório é a primeira etapa de um processo de pesquisa e tem por objetivo levantar novas idéias e obter uma nova percepção sobre determinado fenômeno, sendo considerada por alguns autores uma pesquisa quase, ou não-científica.

De acordo com Yin (2003) o uso da dimensão instrumental do estudo de caso ocorre quando o caso estudado pode ser utilizado como precedente para elaboração de futuras pesquisas. Assim, realizar este estudo auxilia na compreensão de outra questão mais ampla: a relação existente entre a cultura organizacional e a necessidade de criação de estratégias emergentes frente fusões ou aquisições de empresas com valores antagônicos.

O estudo de caso compreende um método abrangente, baseado na lógica do planejamento, coleta de dados e análise, sendo segundo Yin (2003), uma pesquisa empírica que, contudo, possui algumas limitações, tais como: falta de rigor nas pesquisas, possibilidade de visões tendenciosas devido à negligência do

entrevistador em relação a evidências equivocadas, além de não servir como base suficiente para generalização científica. Desta forma, os resultados do presente estudo representam comportamento específico da região estudada, não servindo de base para entendimento de demais regiões do país.

No estudo de caso foram aplicados questionários não diretivos compostos por seis questões abertas e entrevistas semi-estruturadas baseadas no mesmo questionário. Estes instrumentos de pesquisas foram utilizados para a coleta dos dados necessários para iniciar a investigação dos impactos gerados nos modelos estratégicos decorrentes da aquisição realizada entre as instituições financeiras contextualizadas no item que segue.

As entrevistas foram realizadas em duas agências da cidade de Jaboticabal, interior de São Paulo e, os questionários foram aplicados às cidades de Araraquara, Jardinópolis, Barrinha, Ribeirão Preto e Brasília-DF. No Distrito Federal buscou-se identificar a estratégia deliberada pela diretoria. No total, entre níveis gerenciais e operacionais, a pesquisa possui uma amostra de 14 funcionários.

6.2. Contextualização do Caso

O Banco do Brasil é uma instituição financeira fundada em 1808 e constituída na forma de economia mista, na qual 51% de seus ativos pertencem a União. Está presente em mais de 20 países além do Brasil e faz parte da esfera de instituições auxiliares do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Desta forma, é intermediário do Governo Federal para o estabelecimento de políticas que fomentam o desenvolvimento econômico do país.

No decorrer de sua existência passou por vários processos de incorporação em diferentes estados. Em 2008 adquiriu a então instituição financeira Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) e o Banco do Piauí. Em 2009 anunciou a compra de 49,9% das ações ordinárias do Banco Votorantim e posteriormente, em abril de 2010 comprou 51% do capital do Banco da Patagônia (BANCO DO BRASIL, 2010).

O Banco Nossa Caixa foi um banco brasileiro originado das caixas econômicas paulistas, fundado em 1917 e extinto juridicamente em 30 de novembro de 2009. Assim como o BB também foi uma sociedade de economia mista, na qual o Estado de São Paulo detinha 71,25% das ações ordinárias (BANCO DO BRASIL, 2010).

Após a incorporação da Nossa Caixa, o Banco do Brasil passou a possuir em seu quadro funcional aproximadamente 103,4 mil funcionários, sendo 31 mil somente no estado de São Paulo, assumindo assim a liderança no mercado neste estado (BANCO DO BRASIL, 2010). Justifica-se desta forma, a escolha da pesquisa desenvolvida na empresa contextualizada.

6.3. Técnica de Coleta de Dados

Os instrumentos de pesquisa utilizados para elaboração da pesquisa foram aplicação de questionários com perguntas abertas e realização de entrevistas semi-estruturadas, por meio dos quais foram obtidas informações junto aos funcionários do Banco do Brasil.

O questionário foi enviado a seis funcionários sendo eles: um gerente de módulo de uma agência de Ribeirão Preto, um gerente de módulo de uma agência de Jardinópolis, um assistente de negócios de uma agência de Barrinha, um gerente geral de uma agência de Araraquara e um assistente de negócios da Diretoria de Varejo localizada em Brasília/DF. Com exceção da Diretoria do Distrito Federal, todas as cidades estudadas são localizadas na região de Araraquara, interior do Estado de São Paulo, totalizando cinco funcionários.

O envio do questionário para respondentes de diferentes localidades buscou identificar o impacto sobre diferentes óticas em um mesmo contexto a fim de atribuir um grau mais assertivo às conclusões. Entretanto, essa prática não proporciona controle total do respondente. Desta forma, não se tem certeza absoluta de que quem o respondera foi de fato o destinatário para o qual foi enviado, e nem se foi respondido de maneira atenta.

Para diminuir a provável margem de erros, utilizou-se metodologia de campo com entrevistas não diretivas aplicadas a funcionários da cidade de Jaboticabal, interior de São Paulo. As entrevistas foram realizadas nas duas agências da cidade, tendo sido aplicadas a um gerente geral, uma supervisora de atendimento, três gerentes de módulo, um assistente de negócios, um caixa executivo e dois escriturários, totalizando nove entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas nas próprias agências e gravadas, a fim de conferir uma análise mais coerente.

Os dados coletados foram tabulados pelo pesquisador segundo sua relevância, a qual é indicada pela capacidade destes dados responderem

adequadamente o problema proposto. Após realização de uma pré-leitura foram escolhidos aqueles dados que melhor contribuiriam para formulação das respostas

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória baseada na teoria de Cervo e Bervian (2002) e buscou identificar possíveis alterações nos modelos estratégicos da organização estudada devido ao processo de aquisição ocorrido, bem como a reação as pessoas envolvidas no processo frente a estas mudanças.

Após o processo de interpretação, o material coletado foi julgado em função do critério verdade conforme proposto por Cervo e Bervian (2002). Mediante julgamento, os dados foram sintetizados para elaboração de um plano definitivo e posterior redação, o que possibilitou ao investigador chegar a uma conclusão final.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A estratégia macro da empresa pesquisada consiste primeiramente em liderar todas as atividades nas quais atua junto ao mercado. Para isso torna-se necessário desdobramento desta estratégia macro em demais estratégias de suporte como, por exemplo, aumento da base de clientes para posterior fidelização e rentabilização.

A questão da flexibilidade do ambiente é vista de diferentes maneiras pelos entrevistados. Para alguns funcionários do nível operacional o ambiente é altamente formal e normatizado, tendo em vista o padrão utilizado pelo banco. Outros entrevistados, em especial no nível gerencial acreditam que o ambiente da empresa é flexível, pois permite ao colaborador utilizar-se de maneiras próprias para realizar seu trabalho, desde que o objetivo final seja alcançado.

Alguns entrevistados afirmam que há necessidade de buscar meios alternativos e, sobretudo criativos para realizar o trabalho, tendo em vista a grande pressão ocasionada pela cobrança de metas cada vez mais inatingíveis, enquanto outros realizam suas atividades conforme já estão acostumados em especial, os funcionários incorporados que acreditam não haver esta necessidade. Alguns dentre os inovadores acreditam, porém, que estas atitudes não chegam a caracterizar-se um padrão comportamental, pois acontecem em situações específicas e isoladas.

Após a aquisição não houve alteração no foco ou na visão da empresa. O que está ocorrendo, contudo, é a implantação do projeto BB 2.0. Um projeto que visa reestruturar a ambiência das agências e maximizar a qualidade do atendimento a

fim de rentabilizar e fidelizar sua base de clientes agora fortificada. O projeto citado abrange todo o território nacional, sendo assim, não pode ser relacionado à incorporação entre BB e BNC.

Neste ano de 2010, concomitantemente com a incorporação da Nossa Caixa, e até devido a ela, o planejamento estratégico no estado de São Paulo precisou ser readaptado, considerando a enorme fatia de mercado, especialmente no segmento de pessoas físicas, ganho com a aquisição. Mediante aumento significativo do número de agências foi criada uma nova Diretoria de Varejo exclusiva para o estado de São Paulo, ao passo que todos os outros estados possuem uma única diretoria de Varejo localizada em Brasília.

O ambiente adotado nas agências incorporadas foi o mesmo modelo padrão utilizado pela empresa em todo país, o que ocorreu, entretanto, foi citado pelos entrevistados como uma flexibilização na cobrança de metas, em comparação com outras agências de mesmo potencial e ausência de avaliação de desempenho dos funcionários tendo em vista que as agências ainda se encontram em processo de adaptação.

Para integrar os novos funcionários ao padrão BB a empresa realizou no estado de São Paulo a chamada “adição cruzada”. Essa estratégia consistiu na troca de funcionários entre as diversas agências do estado. Com isto, intentou-se familiarizar os funcionários incorporados às novas práticas de trabalho para posteriormente repassarem o conhecimento adquirido aos colegas de sua agência de origem.

Os funcionários chegaram a ficar de semanas há meses na agência para a qual foram destinados, tendo alguns colaboradores do Banco do Brasil, ficado a cargo de percorrer a região para auxiliar os funcionários das agências migradas na realização de tarefas cotidianas, sanar suas dúvidas e disseminar a cultura do BB entre estas agências.

A necessidade de improvisação apresenta visões contraditórias entre os entrevistados. Uma parte deles acredita que a possibilidade, bem como a necessidade de improvisos é pouca ou até mesmo nula. Outros, porém, acreditam que existe sim a necessidade de propor adaptações nas ferramentas repassadas pelo banco, pois sendo as mesmas padronizadas, pode ocorrer de não serem adequadas para uso em situações específicas, o que torna necessário adaptá-las para que objetivo central seja atingido com êxito.

Um fato salientado por alguns entrevistados é a confusão gerada na mente dos clientes, antigos correntistas Nossa Caixa, os quais ainda confusos devido às mudanças drásticas em suas contas, passaram a utilizar as agências do Banco do Brasil, o que ocasionou aumento significativo no fluxo de clientes nestas agências, gerando descontentamento dos mesmos em razão da demora nas filas de atendimento.

Para lidar com esta situação os funcionários se viram obrigados a utilizar de estratégias próprias. Um exemplo disto é a triagem feita por algumas agências. Ao entrar na agência, o problema do cliente é identificado e caso possa ser resolvido por meio de canais de atendimento alternativos, o mesmo é direcionado a ele, como por exemplo, um Correspondente Bancário (COBAN).

Quando questionados sobre a influência da incorporação do Banco Nossa Caixa na estratégia organizacional do Banco do Brasil, todos concordam em ter havido poucas modificações, pois mesmo em que menor proporção inserir uma cultura diferente influencia o ambiente, enquanto o inverso ocorreu de maneira total e drástica. Toda a identidade do BNC deixou de existir juntamente com a extinção de seu antigo CNPJ permanecendo apenas os valores enraizados na consciência dos funcionários.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se, que a estratégia macro da instituição financeira estudada permaneceu inalterada mesmo após a migração completa das agências incorporadas, o impacto que ocorreu, portanto, foi o desdobramento desta estratégia em demais estratégias de suporte ao exemplo da adição cruzada e a criação da nova Diretoria de Varejo especialmente para o Estado de São Paulo.

Os impactos sobre o ambiente ocorreram na maneira com que os funcionários realizam o trabalho, sobretudo os funcionários que já pertenciam ao Banco do Brasil, os quais com a demanda de trabalho aumentada demonstraram possuir a prática de criar novas maneiras de realizarem o trabalho, como o exemplo da triagem nas filas. A flexibilização causou uma impressão nos funcionários incorporados de que não há necessidade de inovar, pois ainda não sentem a cobrança por metas como acontece nas agências do Banco do Brasil.

Não investir em estratégias que modifiquem a concepção dos novos colaboradores poderá gerar, no futuro, uma série de implicações na imagem da empresa. A cultura da empresa incorporada é conflitante com a cultura da organização compradora. A cobrança poderá gerar insatisfação nos funcionários por não estarem habituados a estas práticas e estarão propensos a transpassar esta insatisfação aos clientes.

Diante dos fatos, é evidente a importância de uma análise prévia e detalhada da cultura da organização que será incorporada nos processos de *due diligence*. Além da viabilidade econômica da empresa é preciso analisar a simetria de seus valores com a empresa que se intenta comprar, para desta forma, traçar estratégias de longo prazo que visem amenizar tais impactos culturais, fazendo com que as implicações no ambiente organizacional sejam sentidos o mínimo possível por clientes, funcionários e pela sociedade em geral.

9. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1985. 271 pag.

BARROS, Betania Tanure de. **Fusões e Aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003. 223 pag.

BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo. Editora Thomson, Coleção Debates em Administração, Organizadores Isabella F. Gouveia de Vasconcelos e Flávio Carvalho de Vasconcelos, 2006.

BORGES, Adilson Adão Jr; LUCE, Fernando Bins. **Estratégias Emergentes ou Deliberadas**. Um estudo de caso com os vencedores do prêmio "Top de Marketing" da ADVB. Revista de administração e economia. jul/set 2000, São Paulo, v 40, n 3, pag 36-44.

BRITO, Giovani Antonio da Silva; BATISTELLA, Flávio Donizete; FAMÁ, Rubens. **Fusões e aquisições no setor bancário**: avaliação empírica do efeito sobre o valor das ações. R.Adm., São Paulo, v.40, n.4, p.353-360, out./nov./dez.2005

CAMARGOS, Marcos Antonio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica**. Caderno de pesquisas em administração. São Paulo, v10, n 1. jan/mar 2003.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CORAZZA, Gentil. **Crise e reestruturação bancária no Brasil**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

HAMEL, Gary. **Strategy Emergence**. Executive Excellence; Dec 1998; 15, 12; ABI/INFORM Global pag 3.

HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003. 550p.

HOMEM, Ivana Dolejal; OLTRAMARI, Andréa Poletto; BESSI, Vânia G. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição**. Rev. Adm. Contemp. Vol.13 nº2, Curitiba, abr./jul.2009.

KPMG CORPORATE FINANCE. **Pesquisa sobre fusões e aquisições: realizadas no Brasil**. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br> acesso em 15 abr. 2010.

_____. **Pesquisa de fusões e aquisições 2010 – 1º trimestre**. Espelho das transações realizadas no Brasil. São Paulo, abril. 2010. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br> acesso em: 10 ago. 2010.

MAIA, Geraldo Villar Sampaio. **Reestruturação Bancária no Brasil: o caso PROER**. Notas técnicas do Banco Central do Brasil, nº38, jun.2003. Disponível em: www.bcb.gov.br Acessado dia 20. set. 2010.

MEIRELLES, Antônio Carlos. **Tamanho é documento na competição bancária**. Gazeta Mercantil – Fórum de Líderes – Agosto de 1999.

MINTZBERG, Henry. **Crafting Strategy**. Harvard Business Review. July-August 1987, p.66-75.

_____, Henry. **The strategy concept I: five ps for strategy**. California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987b.

_____, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____, Henry et al. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18 ed. São Paulo: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. 31 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. 111 p.

TERRA, Leonardo A. Amaral. **Dinâmica simbiótica: o problema estratégico visto sob a perspectiva da complexidade**. Trabalho em elaboração. Pg 65, 2010.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico**. Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods** – 3.ed Applied Social Research Methods Series v.5 2003.

APÊNDICE

Apêndice I. Questionário aplicado a gerentes, supervisores, assistente, caixas executivos e escriturários do Banco do Brasil.

Nome do entrevistado:

Idade:

Nível de escolaridade:

Data da entrevista:

Cargo na empresa:

A pesquisa é dividida em dois momentos. O primeiro o momento diz respeito ao período que antecede a incorporação, e o segundo, ao período que precede a incorporação. Isto acontece porque o presente trabalho possui como um de seus objetivos traçando um comparativo entre as estratégias planejadas e as executadas, bem como elas se modificaram no decorrer dos dois momentos.

1.1.Primeiro momento: Pré aquisição.

1.1.1. Qual eram a visão e o foco da empresa?

1. O foco basicamente era o atendimento e contribuir para o desenvolvimento do país.
2. O foco e a visão do Banco do Brasil eram: ser o maior banco do Brasil em ativos e fortalecer a sua atuação do Estado de São Paulo.
3. O Banco do Brasil há muitos anos vem liderando vários segmentos de mercado e visa sempre o atingimento do primeiro lugar em todas as atividades relacionadas à sua atuação junto ao mercado: seguridade (seguros, previdência e capitalização), crédito, investimento, depósitos à vista e a prazo, etc. O planejamento estratégico no estado de São Paulo precisou ser readaptado, considerando a enorme fatia de mercado, especialmente no segmento de pessoas físicas, ganho com a aquisição. O BB criou uma Diretoria de Varejo especialmente para o estado (enquanto todos os outros estados estão agregados numa única Diretoria, localizada em Brasília), e lançou um novo projeto, que está sendo apresentado aos funcionários aos poucos. O que conhecemos até o momento é que o projeto visa alterar o CRM do Banco, e remodelar suas agências, numa concepção que vai desde a ambiência das agências, com a criação de um leiaute (ou layout, como preferir) mais amigável e moderno, a melhoria no sistema utilizado, com a nova disponibilização – e disposição - de informações importantes no atendimento ao cliente, mudança na segmentação de clientes, tudo isso voltado para a sua nova estratégia: aumentar a fidelização e rentabili-

zar seus clientes (sem perder mercado), e para isso o foco passou a ser fortemente o relacionamento com o cliente, o que já pode ser percebido com o orçamento e metas deste ano de 2010.

4. O foco era atender bem o cliente e atender as expectativas dos acionistas

5. A Nossa Caixa queria sempre atingir as metas, que ultimamente eram mais em torno de crédito. Tínhamos meta para capitalização, cartão de crédito, cheque especial, mas era mais empréstimo mesmo. Valoriza mais o crédito no geral. Excelência no atendimento. Se você atendesse bem o cliente, ele não iria embora. Quando você faz um empréstimo você consegue agregar outros produtos.

6. O banco baseava-se em tudo. Nos clientes, no potencial de cada cliente, nos produtos e na rentabilidade deles.

7. A estratégia do banco era alicerçada no *market share*, no atendimento ao cliente e na quantidade de produtos para a satisfação do cliente, também para que ele (o banco) pudesse ampliar esse *market share*, ou seja, para ele estar atuando em um setor competitivo como é o setor financeiro, precisa de um produto para cada segmento de clientes para fazer com que esse cliente se sinta satisfeito e aumente sua rentabilidade. Isso vai aumentar seu lucro e vai aumentar sua participação no mercado

8. Atender o cliente com excelência e com foco nos resultados.

9. Excelência no atendimento. Vendas dos produtos. Atingimento das metas.

10. A Nossa Caixa era voltada bastante para os negócios. O foco eram os produtos, seguro, previdência. Pegavam muito firme nesse sentido com a gente.

11. A estratégia era bem focada nos resultados acima de tudo, mas é claro com bom atendimento e venda dos produtos.

12. Ser o primeiro banco dos brasileiros, no Brasil e no exterior, o melhor banco para se trabalhar. Referência em desempenho.

13. Tornar-se o maior banco também no estado de São Paulo, passando a ser o banco com maior número de clientes no principal estado.

14. Prospecção de novos clientes, novas oportunidades de negócio, aumento do seu tamanho de mercado.

1.1.2. Qual o ambiente projetado pela empresa? Formal e bem planejado ou flexível e propício aos funcionários a criação de novas maneiras de trabalhar?

1. O ambiente é totalmente flexível. Muito flexível. Acredito que até demais. Porque isso afeta a disciplina. Os funcionários têm total liberdade de ação.
2. O Banco do Brasil efetuou um planejamento bem elaborado, prevendo todos os detalhes possíveis, uma vez que a incorporação requeria um rigoroso planejamento. No entanto, uma atenção muito especial foi dispensada aos funcionários do BNC, no tocante às mudanças na forma de trabalhar ocasionadas pelos diferentes sistemas que eles iriam passar a utilizar e, também, no que concerne às suas carreiras profissionais.
3. Ambiente físico mais formal e planejado, mas com tendências de modernização, tornando-o mais amigável; ambiente, num conceito menos restrito, mais flexível, seguindo uma tendência de modernização do mercado.
4. O ambiente do BB é bem flexível. Ele permite aos acomodados permanecerem em seu comodismo caso não desejem comissões e valoriza as pessoas que tem ambição, que querem crescer e investem nisso.
5. O ambiente era muito flexível na Nossa Caixa. Pra ser sincera era tudo feito como dizem “nas coxas”. Não exigíamos muitos documentos do cliente. Essa questão da renda era meio que feita de qualquer jeito.
6. Eu acho que depende de cada pessoa. Para mim é flexível. Depende de cada funcionário. Da amizade, do entrosamento de cada colega. Principalmente no setor em que eu trabalho a gente trabalha em grupo. As metas que o banco passa é pouco repassado para o caixa, porque, o caixa tem pouco tempo disponível, mas quando tem metas fortes para vendas, os gerentes nos procuram.
7. O ambiente é flexível. O banco nos repassa além do que fazer, o como fazer. Além de sabermos quais são os objetivos, nós temos as ferramentas. O resultado do composto é o treinamento dos funcionários, o ambiente de agências, as instruções, recursos computacionais. Tudo isso em conjunto vai dar condição para você fazer atingir seus objetivos.
8. O ambiente é flexível sim. Na forma de podermos nos relacionar com o cliente. Não há aquela formalidade, não nos dizem “tem que ser assim”. Nós temos liberdade de trabalhar com cada cliente da forma que o cliente quer, mesmo porque se fosse assim rígido, a realidade seria totalmente diferente porque nós atendemos todo tipo de cliente.
9. Na agencia em que eu trabalhava, por ser menor, era bem mais flexível. Não que agora não seja, mas nós tínhamos total liberdade para atender o cliente como queríamos como também na maneira de agir nas campanhas. Quando tinha mobilização para o crédito nós íamos às empresas, fazíamos visitas, abordávamos o cliente de diversas maneiras. Claro que existem as normatizações, elas são importantes e necessárias, mas o modo de fazer, a abordagem e o jeito de lidar com cada cliente em específico são livres para nós.
10. O ambiente na época do Banco Nossa Caixa era bem flexível. Sempre foi um banco mais tranquilo. O pessoal era mais a vontade para fazer as coisas. O banco do Brasil é mais ligado a normas, procedimentos. Bem mais rígido nesse sentido.
11. O ambiente do Banco do Brasil é bem rígido na minha concepção. Mas acho que isso é necessário. Digo no sentido de normas para que não ocorram falhas, pois

trabalha-se em um segmento de alto risco, então é preciso ser bem regulamentado. É claro que também possui o canal direto tanto com os funcionários quanto com os clientes, há a ouvidoria para os dois lados fazerem reclamações, proporem sugestões. O banco também está aberto a ouvir.

12. O Banco do Brasil, por ser uma empresa reconhecida por sua solidez e tradição, deve constantemente prezar por sua imagem idônea e de credibilidade no mercado financeiro. Para que isto ocorra de maneira ótima é preciso que haja normatizações a fim de que todos os procedimentos sejam os mesmos em todos os lugares em que atua para que o cliente se sinta em casa estando na sua agência de relacionamento ou não, bem como para facilitar o controle e a fiscalização. Para isso exigem as normas. Entretanto há flexibilidade de ação. Os funcionários são livres para tomar decisões mais simples do dia a dia, mas há controle total na aprovação de créditos e financiamentos, liberação de investimentos, jurídicos, físicos agrícolas entre outros. Tudo isso para garantir que a imagem da empresa esteja sempre zelada.

13. O ambiente projetado era formal e bem planejado de forma a adequar os processos de forma a seguir o padrão utilizado pelo Banco.

14. Acredito que o ambiente é altamente rígido. Para tudo há normas. Havia o antigo LIC, o Livro de Instruções Codificadas, que agora passou a se chamar apenas IN, Instruções Normativas. Todas as ações devem seguir estas instruções, o funcionário das agências tem cada vez menos limite de alçada. A maioria das operações são feitas nos Centro Operacionais. As agências ficam a cargo do recebimento e repasse de informações na realidade.

2.2.Segundo momento: Pós aquisição

2.2.1. Houve alteração no foco ou na visão da empresa?

1. O foco não foi alterado, o que ocorreu na realidade foi uma medida para continuar com o atingimento das metas, sendo que um dos objetivos do banco é aumentar o seu tamanho e potencial de mercado. A incorporação do BNC veio para contribuir com essa estratégia.
2. Não, o foco e a visão da empresa permaneceram os mesmos.
3. Sim, porém não acredito que isto esteja relacionado com a aquisição.
4. O foco continua o mesmo. Acho que a incorporação já era uma meta do banco. A incorporação de bancos porque ele pretende crescer no setor imobiliário, então isso já faz parte dos processos do banco. Ele incorporou o BESC, o Banco do Piauí, o Banco da Patagônia e o BNC. Não acho que teve mudança no foco.
5. A questão do foco no atendimento e no crédito continua. Não acho que tenha mudado.
6. O foco continua sendo as vendas, mas o caixa sempre em menor proporção.
7. O foco continua o mesmo, o que mudou é que você está incorporando outra instituição com outra história outra cultura, então o choque é: preciso preparar o pessoal novo para trabalhar da mesma forma como a gente vinha trabalhando. Inclusive a incorporação veio com o objetivo que é aumentar a participação do banco no mercado.
8. Eu acho que não mudou nem a visão nem o foco.
9. O foco continua o mesmo pelo menos para nós funcionários que já éramos do Banco do Brasil, não houve diferença. Mas para o pessoal da Nossa Caixa, sentiram muito no início, eu que vim de uma agência do BB para trabalhar em uma agência migrada, senti muita diferença no modo de fazer as coisas. Há diferença no comprometimento, na motivação do pessoal.
10. Todo banco quer vender. Acho que não mudou.
11. No foco, na visão acho que não. Só teve todo um trabalho elaborado para que a empresa incorporada assumisse os mesmos valores e foco do banco, afinal era outra instituição, com características diferentes. Trabalhava às vezes com os mesmos clientes do Banco do Brasil, mas de maneira diferente. Era outra realidade. Quando o banco incorporou, os novos funcionários tiveram que assimilar essa nova realidade.
12. Houve sim alterações. O foco era aumentar sua base de clientes e também o número de produtos, sempre é claro com um bom atendimento. Depois de alcançada a maior presença em extensão territorial e aumento no número de correntistas, a meta do banco agora é fidelizar estes novos clientes e rentabilizá-los para que potencializem a lucratividade da empresa. O foco sofreu leve alterações, mas devido a uma necessidade no geral e não somente ao fato desta incorporação especificamente.
13. Não houve alterações
14. As alterações vieram mais no sentido de rentabilidade, mas foco no atendimento e nos resultados continuam

2.2.2. Houve alteração no ambiente de trabalho? Tornou-se mais rígido frente a pouca experiência dos novos funcionários ou mais flexível para facilitar a adaptação dos mesmos?

1. Ficou mais flexível no sentido de cobrança, mas isso apenas temporariamente. As agências migradas ainda não são avaliadas pelo *Rating*, então isso dá uma margem de tranquilidade muito grande. Mas eles gradativamente vão começando a notar os impactos em seus cotidianos, afinal, no Banco do Brasil tudo é normatizado. Desde o procedimento para uma abertura de contas até o posicionamento padrão para dispor as lixeiras nas mesas.

2. O Banco mostrou-se muito flexível frente às necessidades que os novos funcionários tiveram. Treinamentos foram acionados, estágios junto às agências do BB, troca temporária e simultânea de funcionários do BB X BNC, etc. O Banco não mediu esforços no sentido de favorecer as melhores condições possíveis a todos os funcionários. Algumas pequenas mudanças no BB, pois alguns processos, sistemas e procedimentos antes utilizados no BNC passaram a ser adotados pelo BB. As grandes mudanças culturais ocorreram em relação aos funcionários do BNC, que passaram a pertencer ao BB e sofreram grande impacto com a incorporação. Na verdade, hoje só existe o BB e a sua cultura praticamente continua a mesma.

3. As alterações propostas no novo projeto do Banco, ainda não implantadas nas agências, não estão relacionadas com a experiência (ou a falta dela) dos novos funcionários, mas segue uma tendência de modernização, coerente com a proposta de valorização do relacionamento com o cliente.

4. Ambiente ficou mais flexível na verdade. Porque nós não estamos sendo mensurados em *rating*. E tanto o BNC já tinha essa prática quanto o Banco do Brasil tem. Nesse momento de transição não está sendo avaliado esse desempenho, o qual é muito importante.

5. Acho que não está mais rígido, eu diria mais controlado nas tarefas do dia-a-dia, como por exemplo, o cadastro. Essa questão de check-list. Um faz, o outro confirma. Antigamente essa questão de controle não era muito cobrada. Acho que para quem já fazia tudo certinho não mudou muita coisa não. O que mudou totalmente foi o sistema. Isso impactou na produtividade porque, quando você ainda está aprendendo faz mais devagar, ainda não sabe qual aplicativo usa e para quê. É difícil. Tivemos que reaprender todo o modo operacional. Mas acredito que melhorou porque agora nos sentimos mais seguros, nota-se maior segurança. O banco do Brasil é mais rígido no sentido de normas, verificação, agora se pensa dez vezes antes de alterar um cadastro. Há maior preocupação com segurança nas informações

6. No ambiente de trabalho não mudou. Ainda temos a liberdade para fazermos como já vínhamos fazendo. O movimento é que aumentou bastante. Os clientes da Nossa Caixa têm procurado fazer a maioria de suas operações nos caixas aqui do Banco do Brasil.

7. Por estar no começo, o banco flexibilizou a questão da cobrança nas agências migradas.

8. O que proporcionou mudanças foi o projeto BB 2.0 que ocorreu juntamente com a imigração, mas não acho que teve alguma relação, porque ocorreu no Brasil inteiro e a migração foi somente no estado de São Paulo. Veio todo o projeto do atendimento e ajudou bastante. De repente até tenha alguma coisa a ver porque melhorou muito o atendimento, aumentou o quadro funcional e isso foi muito importante pois a

migração aumentou muito o fluxo de clientes na agência. Foi bem na mesma época e melhorou muito. Se essa migração tivesse ocorrido com o atendimento do jeito que estava seria inviável. Foi feita uma nova modelação nas carteiras. Os clientes foram reincarterados e melhor dispostos entre os gerentes. Esse cargo mesmo do supervisor do atendimento foi criado.

9. Senti um pouco de flexibilidade, pois nas agências migradas, como é o caso desta, ainda não há avaliação de desempenho no *rating*. O banco deu essa oportunidade, eu diria essa flexibilização até que o pessoal se adapte melhor as novas regras, à nova realidade. Só esperamos que não pensem que vai ser para sempre tranquilo assim. Eles têm que mudar.

10. O ambiente no Banco do Brasil, em relação a cobranças das metas eu acho mais flexível, bem mais flexível. Não estamos sendo muito cobrados. Talvez por ser muito recente ainda. Mas o ambiente de trabalho é bem mais rígido. Exige mais conformidade com os documentos, tem o órgão de qualidade fiscalizando constantemente. A burocracia é útil, mas às vezes atrapalha. Ainda há muito para adaptarmos.

11. O Banco do Brasil manteve o que já vinha sendo praticado. O que mudou é que o banco criou estratégias para que os funcionários incorporados pudessem ter treinamento, pudessem ter troca de funcionários entre as agências, para poder trocar informações para que o andamento continuasse, para que não acontecesse que essa compra parasse a antiga Nossa Caixa, as agências incorporadas. Eles trabalhavam com outro sistema, algumas coisas tinham o mesmo raciocínio, mas era outro sistema, então tinha que adequar. É como um funcionário que entra no banco. Acabou de passar no concurso e entra no banco. Começa do zero, só que é ainda mais difícil, então o banco criou essa estratégia de os antigos funcionários do Banco do Brasil irem para as agências Nossa Caixa e que eles também viessem para nossas agências. Houve essa troca para que as agências incorporadas continuassem a trabalhar da mesma forma e garantir que os clientes fossem atendidos. Toda mudança no começo é difícil, mas nesse momento acredito que já está bem melhor, os funcionários já estão mais familiarizados com o banco, com a proposta do banco, o que o banco espera deles, então acredito que agora está mais fácil, no começo foi mais difícil devido à diferença da cultura.

12. O banco utilizou-se de alguns artifícios estratégicos para que a migração ocorresse de maneira plena, sem que fossem geradas perdas tanto para o banco, quanto para os clientes. Algumas medidas foram tomadas como:

Adição cruzada: consiste na troca de antigos funcionários do BB entre funcionários incorporados nas diferentes agências.

Abertura da nova Diretoria de Varejo somente para o estado de São Paulo: abertura em virtude do aumento no volume de operações e agências localizadas neste estado.

Projeto BB 2.0: O projeto tem foco na excelência do atendimento. O que vinha sendo praticado pelo banco era o aumento de seu tamanho no mercado, agora o foco é rentabilizá-los para potencializar a lucratividade. Para que isso seja possível é necessário que se crie um ambiente favorável e agradável ao cliente. É preciso proporcionar a este cliente uma experiência única de atendimento para que seja fiel ao banco. O projeto não surgiu apenas por motivo da incorporação do BNC, mas tendo em vista as diversas aquisições que já vinham sendo efetuadas pelo BB e que exigem do banco um avanço no padrão de atendimento.

13. Sim, para as agências migradas houve flexibilização até que se adaptassem ao novo modelo de trabalho, como a ausência da Avaliação de Desempenho dos funcionários no semestre, a menor cobrança na busca de metas, entre outras.

14. Na nossa agência o ambiente permaneceu o mesmo, o que aconteceu foi o aumento inesperado e súbito do fluxo de clientes. Na minha concepção a migração das agências ocorreu de maneira muito drástica, muito bruta mesmo se comparada às outras aquisições entre bancos concorrentes ocorridas no mesmo período. Tudo mudou de uma hora para outra, do dia para a noite as fachadas das agências BNC sumiram. Isso causou um choque muito grande nos clientes. Senti que eles se sentiram perdidos. Como se a agência em que tinham conta não existisse mais. Então passaram a fazer tudo nas antigas agências do Banco do Brasil, pelo menos aqui. Começou a ficar inviável para nós. Enquanto eles estavam tranquilos, nós estávamos trabalhando duro, as filas aumentaram e as reclamações também. O que fizemos foi começar a realizar a triagem das pessoas logo que chegam a agência. Se o cliente for fazer algo como pagar uma duplicada que pode ser paga em outro lugar ou depósito de alguma agência que fica próxima, nós o direcionamos para estes lugares, como por exemplo, o nosso Correspondente Bancário.

2.2.3. Os funcionários têm permissões para improvisos?

1. Os funcionários têm total permissão de improviso e de ação também. O ideal seria utilizar essa liberdade para criar maneiras inteligentes de trabalho, alguns o fazem, mas a maioria aproveita a flexibilidade que a política do banco propicia para se acomodarem.

2. Por ocasião da incorporação, não houve grandes necessidades de alteração nas alçadas. Na verdade, houve uma mudança de procedimentos nas tarefas realizadas no BNC, após as migrações das agências. Nesse ponto de vista, as alçadas ficaram diferentes após a incorporação, ou seja, todas as alçadas passaram a vigorar nos moldes do BB. O Banco do Brasil adota procedimentos padronizados em todas as suas dependências. Os improvisos, desde que não afetem os padrões definidos pela empresa, podem ser utilizados. O Banco não proíbe os seus funcionários de externarem suas criatividade.

3. Há pouquíssima flexibilidade para improvisos. Nos últimos anos, como é sabido, houve muitas instabilidades no mercado, o que levou a uma enorme dificuldade das empresas, inclusive o Banco, em estabelecer parâmetros de benchmark junto ao mercado. Uma vez estabelecidas as metas, estas precisavam ser flexíveis. Os funcionários dos níveis gerenciais e operacionais precisam estar atentos e se reinventar a cada momento para o atingimento dos resultados, sendo que não houve a diminuição, mas sim um aumento da pressão pelo resultado.

4. A capacidade de alçada é um pouco restrita para os funcionários da agência, em especial os de níveis mais baixos, pois praticamente todo procedimento deve ser feito como nós dizemos em “duas pernas” um PE faz e no mínimo um gerente confirma. É uma política de controle, a empresa é muito grande, se todos quisessem fazer à sua maneira imagina que bagunça seria. Mas não acredito que isso torne o ambiente em geral rígido. Acredito que o modo de fazer é bem flexível. Improvisar você diz recriar? Acho que sim, mas a maioria não o faz. Os funcionários BNC pelo que

pude notar em sua maioria são bem “econômicos”. Fazem o básico. Talvez pela flexibilidade que estão tendo até o momento. Mas acredito que sentirão muito a diferença. A cultura de fato é realmente outra. Têm aquela visão de funcionário público mesmo. Minha missão aqui é bem difícil, afinal disseminar sozinha uma cultura no meio de trinta funcionários não é fácil, mas acredito que em mais pouco tempo tudo estará estabilizado. Acho que para o banco mesclar essa cultura antagônica foi a maior dificuldade.

5. O banco estipula as diretrizes, mas a estratégia de vendas de cada um é definível. Cada um “bola” sua estratégia. Nesse quesito é possível improvisar.

6. Bom, no meu setor pelo menos nós temos bastante liberdade. A maioria já tem mais tempo de banco e já sabe qual é o melhor jeito de fazer, mas para os mais novos é passado tudo certinho como fazer porque qualquer erro no caixa pode assumir grandes proporções.

7. O ambiente é flexível. Muitas vezes você tem que pegar algumas ferramentas e ajustar à sua realidade. Ajustar ao seu dia a dia. A ferramenta é padronizada. Então muitas vezes ela não atende ou ela não está construída de acordo com aquilo que você considera mais fácil ou mais prático. Então você pode estar ajustando isso pra atingir seus objetivos

8. Nós temos o LIC para procurar, quando algum de nós não sabe como fazer determinado procedimento temos o hábito de procurar no LIC e aprender como fazer, deu pra notar que eles não têm muito essa coisa de investigador, de procurar as respostas na fonte, querem mais as respostas “mastigadas”, não têm o hábito de ler

9. Sim, como eu havia dito anteriormente há liberdade para abordarmos o cliente, desde que as normas operacionais sejam seguidas. Por exemplo, se o documento exigido é RG e CPF, não podemos improvisar pedindo documentos que não sejam equivalentes a estes, como certidão de nascimento ou título de eleitor, etc. As normas foram criadas para prevenção de fraudes. Mas o como trabalhar, como se vestir, como conversar como o cliente, a abordagem para uma venda, tudo isso é passível de improvisações.

10. Às vezes o banco Nossa Caixa passava como deveríamos fazer, mas na prática não funcionava. Você atendia o cliente da maneira que dava, por exemplo, o cliente chegava querendo fazer um empréstimo, então você empurrava o produto. Era meio que uma troca de favores, quer fazer empréstimo tudo bem, mas tem que levar tal produto, uma capitalização, um seguro. Nós improvisávamos. Agora ficou bem mais restrito.

11. Às vezes é difícil atender a todas as normas que o banco exige daí precisamos saber lidar com a situação. Existe aquela norma dos 15 minutos no atendimento mas tem dias de pico em que é mais difícil realizar um bom atendimento em um tempo tão curto. É preciso atender a essas normas mas o cliente não pode sair lesado, tem que ser bem atendimento. Daí a necessidade de improvisação. Agilidade, criatividade são quesitos importantes neste momento. Fazemos uma boa triagem nas filas.

12. Na realidade há essa flexibilidade, no entanto ocorre de maneira diria “clandestina”, pois isto não está previsto nas Instruções Normativas: a possibilidade de liberdade de ação, principalmente tendo em vista o ramo de atividade em que o banco atua, o qual exige disciplina, padronização e foco nos resultados.

13. Deve-se usar de criatividade para solucionar as ocorrências, porém sempre com observância aos normativos. Algumas vezes faz-se necessário correções ou adaptações das estratégias originais, mas sempre com muita ponderação.

14. Essa liberdade escancarada acredito que não, mas ela é inevitável. Pegando um gancho no exemplo da triagem. O banco nos passa que todo cliente deve ser atendido. Devemos acolher a todos os clientes inclusive os não correntistas fazendo-os sentir como se estivessem em suas próprias casas. Tem aquela propaganda do banco "Todo Seu" e tudo mais. Entretanto, é complicado atender a um número tão grande de pessoas, em tempo hábil e de maneira plena. Sendo assim há a necessidade de improvisar. É claro que com muito jeito. Nós mantemos o foco no bom atendimento. Indicamos melhores lugares para pagar suas duplicadas a fim de que permaneçam o mínimo de tempo em filas. Nunca faríamos nada que os prejudicasse.

2.2.4. Os funcionários são avaliados pela capacidade de seguir rigorosamente os planos, ou pela capacidade de aprendizagem e adaptação dos planos à necessidade do ambiente?

- 1.** Tanto por um motivo, quanto pelo outro. É importante seguir os planos, seguir o que foi passado, isso de seguir o que é passado deveria ser mais severo na política do banco, mas o banco valoriza os funcionários que se empenham, que investem em aprendizado, etc. Não sei como funcionava no BNC mas acredito que de maneira diferente. A influência do Banco do Brasil na Nossa caixa foi total. Gerou impacto no Banco do Brasil com certeza, mas em menor proporção sem dúvidas.
- 2.** As avaliações de desempenho dentro do BB são utilizadas para o crescimento profissional de seus funcionários, que são avaliados pelos seus pares, subordinados, superiores hierárquicos e por si mesmos. A avaliação mostra a impressão que os avaliadores têm de seus avaliados, sempre voltada para o aspecto de performance e aplicação das habilidades. O objetivo é realizar totalmente as estratégias definidas inicialmente. Porém, sabemos que, na prática, muitos imprevistos acontecem, necessitando que a empresa reveja alguns pontos e altere alguns detalhes do plano. A empresa e os funcionários aprendem com a realização do processo na prática e descobrem ou criam novas formas de realizar as tarefas, sempre buscando o cumprimento dos objetivos.
- 3.** Ambos, sendo que nos níveis operacionais prevalece o primeiro, e nos níveis gerenciais prevalece o segundo.
- 4.** Pelas duas coisas.
- 5.** A avaliação ocorre nos dois sentidos. As normas foram criadas para serem seguidas e isso é importante pois um boleto pago de forma indevida ou um cheque fraudado que passa como válido pelo caixa é de grande severidade para o banco, mas do mesmo jeito é importante você dar um bom atendimento, achar o modo mais rápido de fazer determinado serviço. Eu pelo menos nesses 34 anos de banco já tenho o meu modo de fazer que, aliás, sempre deu certo.
- 6.** O improvisado é possível. Não são todos que fazem, mas é possível fazer. Acredito que o banco valoriza quem se dedica, como também quem é disciplinado. Tem de haver equilíbrio.
- 7.** O impacto foi grande, pelo que pude notar na adição cruzada é que eles são em sua grande parte muito tranquilos, cultura totalmente diferente. Vão sentir dificuldades talvez nas avaliações e na concorrência pelas comissões.

8. Somos avaliados a todo o momento, em todos os aspectos. Então eu diria que tanto em um, quanto em outro. É importante seguir as instruções normativas, mas é importante que a meta seja alcançada. Às vezes com as técnicas de abordagem que passam nos cursos somente, não é possível fechar a venda, mas com incremento de criatividade o resultado é alcançado. No banco é isso que importa, atingir as metas. As agências que são capazes de atingir as metas são mais bem vistas e os funcionários que se destacam são mais bem cotados para comissões.

9. Tem algumas coisas que você pode fazer da sua forma, exemplo organização, agora tem algumas coisas que você tem que seguir, não pode utilizar sua criatividade porque vai sair do padrão, fora do que o banco normatizou, por exemplo em termos de trabalho, do sistema, de calcular um financiamento, etc. Tem que seguir o que o banco pede.

10. As metas estão cada vez mais inatingíveis, e isso favorece a desmotivação de muitos funcionários, outros ainda encaram como desafio e acabam reinventando maneiras de trabalhar, mas o sistema é o mesmo para todos, o que muda é o comportamento, a atitude, a abordagem ao cliente, etc. Estamos todos sujeitos aos mesmos efeitos de mercado, e algumas atividades, como o marketing, por exemplo, são estritamente centralizadas, não havendo muita liberdade para os níveis gerenciais mais específicos.

11. Acredito que em ambos os aspectos.

12. São avaliados diversos quesitos, entre eles alguns que englobam ambas as capacidades. É um conjunto.

13. O banco valoriza quem procura buscar a melhoria contínua e se desempenha. Mas é preciso focar a disciplina tendo em vista os padrões do banco.

14. Somos avaliados pelo desempenho, pela criatividade, pelo desembaraço, iniciativa, comprometimento. Na realidade é um conjunto de valores que somados ao que cada um tem de melhor alcança a famosa sinergia tão citada por ser de extrema importância para o banco, principalmente em processos de integração, como é o caso.