

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO**  
**ECONÔMICO**

**ANITA REGINA MELLO DA SILVA STAHNKE**

**ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO IMPLANTADAS PELO BANCO DO BRASIL**

**Curitiba**

**2010**

**ANITA REGINA MELLO DA SILVA STAHNKE**

**ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO IMPLANTADAS PELO BANCO DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Econômico.

Orientador: Prof. Dr. Walter Tadahiro Shima

**Curitiba**

**2010**

*De tudo ficam três coisas:  
A certeza de que estamos começando;  
A certeza que é preciso continuar;  
E a certeza de que podemos ser interrompidos  
antes de terminar.  
Fazer da interrupção um novo caminho,  
Da queda um passo de dança;  
Do medo uma escola, do sonho uma ponte,  
da procura um encontro.  
E assim terá valido a pena.*

*Fernando Sabino*

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer especialmente ao Milton Laforga, que foi meu grande incentivador para a realização deste Mestrado, inclusive me liberando às sextas-feiras para as aulas. E também a todos os meus chefes que, depois do Laforga, me apoiaram e liberaram para as viagens à Curitiba para o andamento do trabalho: Edson Costa, Márcio Lins, Antônio Carlos Soares e Adriano Neves Mendonça.

Aos amigos Pitt e Carolina pela companhia durante todos os meses em que viajamos de Florianópolis à Curitiba para as aulas. Ao Pitt, um agradecimento muito especial pelo “empurrão final” para que eu terminasse esta jornada,

A todos os meus amigos que me acompanharam e incentivaram, pacientemente, durante o curso.

Ao meu orientador Walter Shima, que dedicou horas, inclusive de seus finais de semana, para me orientar e que também me encorajou a chegar ao final do trabalho. Aos Professores Huáscar e Nilson que me orientaram nos primeiros passos deste trabalho.

E, finalmente, à minha família, meus Pais Francisco e Marisa, minha irmã Adriana, meu marido Cícero e meus filhos Felipe e André, que me apoiaram, cada um a sua maneira, para que pudesse realizar este sonho.

## RESUMO

A abordagem da Teoria dos Custos de Transação apresenta uma visão das instituições econômicas no capitalismo, focada nos custos de transações presentes na transferência de propriedade das mercadorias, quando das contratações entre fornecedor e comprador. O tamanho e a complexidade do mercado bancário, decorrentes do avanço tecnológico e da ampliação do fluxo de recursos financeiros, têm levado as instituições financeiras a buscarem alternativas que lhes garantam agilidade, eficiência, competitividade e aumentem sua lucratividade. Os bancos procuraram diferenciar-se com a especialização do atendimento, utilizando a estratégia da segmentação de clientes, que permite definir a indicação de oferta para cada tipo de cliente e antecipar suas necessidades, ampliando a parceria comercial banco-cliente. Dentro deste contexto, este estudo tem como objetivo analisar a estratégia do Banco do Brasil ao segmentar o atendimento dos clientes e especializando seus profissionais neste atendimento, destacando de que forma essa especialização voltada à segmentação impactou na rentabilidade da instituição. Após a descrição da segmentação implantada pelo Banco do Brasil no ano de 2001, foram identificados os custos de transação que englobam todos os tipos de despesas que a instituição financeira analisada possui.

Palavras-chave: Segmentação. Teoria dos Custos de Transação. Banco do Brasil.

## **ABSTRACT**

The approach of Theory of the Transaction Costs presents a vision of the economic institutions in the capitalism, focused in the transaction costs present in the transference of merchandises property, when there are contracts between supplier and purchaser. The size and the complexity of the banking market, resulting from the technological advance and the increase of the financial resources flow, influence the financial institutions to search alternatives that guarantee agility, efficiency, competitiveness to increase their profitability. The banks aim at differentiate with the specialization of the customer services using the strategy of the segmentation of customers that allows to define the indication of offers for each type of customer and to anticipate their necessities, extending the business partnership between bank and customer. In this context, this study aims at analyze the strategy of the Banco do Brasil bank that is segmenting the customers services and specializing its professionals in this service, detaching how this specialization impacts in the profitability of the institution. After the segmentation description established by the Banco do Brasil bank in 2001, it was identified the transaction costs, that include all types of charges the analyzed financial institution possesses.

Keys words: Segmentation. Theory of the Transaction Costs. Banco do Brasil bank.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Agrupamento das estruturas de governança com as transações ..	21
Tabela 1: Evolução do número de funcionários e produtividade: 1994 a 2008 .....	32
Tabela 2: Investimentos em tecnologia: 1994 a 2008 .....	35
Tabela 3: Adequação do BB: 1994 a 2008 .....	36
Figura 2: Estrutura de organograma vigente até 1996 .....	40
Figura 3: Modelo de Organograma vigente de 1996 a 2001 .....	42
Figura 4: Novo organograma do BB .....	47
Figura 5: Rede de Dependências do Banco do Brasil .....	50
Tabela 4: Segmentação dos clientes por faturamento, setor econômico e agências de atendimento .....	57
Tabela 5: Fundos de Investimento e Carteiras Administradas por Clientes (sem BNC) .....	60
Tabela 6: Fundos de Investimento e Carteiras Administradas por Tipo .....	61

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
2.1 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	10
2.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES .....	12
<b>2.2.1 Comportamentais dos Agentes .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2 Das Transações .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.3 Custos <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.4 Instituições e Estrutura de Governança .....</b>	<b>20</b>
<b>3 O BANCO DO BRASIL .....</b>	<b>24</b>
3.1 LEI DA REFORMA BANCÁRIA – A TRANSFORMAÇÃO DO BANCO DO BRASIL .....	26
<b>3.1.1 O Fim da Conta Movimento .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.2 A internacionalização do mercado bancário brasileiro .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.3 Plano Real .....</b>	<b>29</b>
3.2 A REESTRUTURAÇÃO DO BANCO DO BRASIL .....	30
<b>3.2.1 Estrutura de pessoal .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.2 Tecnologia .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.3 Adequação da Rede de Dependências .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.4 Concessão de Crédito .....</b>	<b>37</b>
3.3 O EMBRIÃO DA SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES .....	38
<b>3.3.1 Mudanças na Arquitetura Organizacional com foco no cliente .....</b>	<b>40</b>
<b>4 A SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES .....</b>	<b>44</b>
4.1 PILAR VAREJO .....	50
4.2 PILAR ATACADO .....	57
4.3 PILAR GOVERNO .....	58



4.4 PILAR RECURSOS DE TERCEIROS .....	59
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar o desenvolvimento da gestão do Banco do Brasil, no período recente, à luz da Teoria dos Custos de Transação. Para atingir este objetivo, foram realizadas pesquisas bibliográficas, análise dos dados dos relatórios anuais do Banco do Brasil a partir de 1994, e entrevistas com executivos do Banco que vivenciaram a evolução do processo de desenvolvimento desta gestão de segmentação de clientes.

Este trabalho busca mostrar o caminho que o Banco do Brasil percorreu até a segmentação de seus clientes, bem como evidenciar que a segmentação tem um fundamento teórico relevante e que a estratégia escolhida foi a opção correta no sentido de permitir ao Banco do Brasil um melhor caminho de crescimento, uma vez que o Banco tornou-se mais próximo das necessidades dos clientes, ou seja, os ativos específicos criados a partir de então, atingem clientes específicos e que, portanto, aumentam a frequência das transações recorrentes, fidelizando o cliente.

Para atingir este objetivo, esta dissertação está dividida em 3 capítulos. O primeiro trata da Teoria dos Custos de Transação, elaborada pelo prêmio Nobel de Economia em 2009, Oliver Williamson, em 1975, divulgada em seu livro *Market and Hierarquies*. Os estudos de Williamson tiveram por base o artigo de Ronald Coase de 1937, "The Nature of the Firm", que entendia as transações realizadas entre os agentes como a base da análise econômica. Entretanto, os parâmetros de mensuração das transações, somente surgiram a partir dos estudos de Williamson.

O segundo capítulo trata da história recente do Banco do Brasil, especialmente a partir das grandes mudanças na dinâmica do mercado financeiro a partir de dois pontos considerados fundamentais, ou seja, a internacionalização do mercado bancário brasileiro e a estabilidade econômica conquistada a partir do Real, implementado em de 1994. Neste capítulo são abordadas as grandes mudanças na gestão e conseqüentemente, o desempenho do Banco do Brasil.

No terceiro capítulo é abordada a estratégia do Banco do Brasil de segmentar seus clientes a partir de 2002 e que possibilitou ao Banco o aprofundamento do relacionamento com o cliente a partir da criação de ativos específicos para cada segmento de atuação, refletindo-se no aumento da frequência das transações e redução dos riscos relativos às incertezas.

## 2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

### 2.1 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Teoria dos Custos de Transação surgiu com as ideias de Coase (1937) *apud* Williamson (1975) em seu artigo *The Nature of the Firm*, que apresentou o custo de transação ao assumir que as firmas podem organizar-se na busca da redução de custos de informação. Assim, há custos em negociar e concluir contratos, e que as firmas poderiam utilizar técnicas para reduzir esses custos.

Essa nova visão norteou uma corrente de ideias que até os dias atuais utilizam-se desses conceitos para a explicação de fenômenos econômicos relacionados, por exemplo, as instituições e organizações.

A partir da publicação deste artigo, Coase aprofunda o entendimento dos custos de transação a partir de duas perguntas básicas: por que existem as firmas e quais seriam seus limites. Ele busca definir as firmas da forma como são vistas no mundo real, unificando a percepção dos economistas e da sociedade, considerando que, em muitos casos, o entendimento econômico não era aplicável. Na prática era possível observar que, em alguns casos, realmente, a coordenação da produção era dada pelo mecanismo de preços, mas em outros a coordenação era exercida pelo empresário.

Coase (1937) *apud* Williamson (1975) observou que o custo para obtenção de um produto era superior ao custo desta mercadoria, evidenciando os custos envolvidos para transacioná-los no mercado. Ele se refere aos custos de transação como *exchange transaction*, que podem ser entendidos como os custos de troca de bens e serviços, ou, segundo Fiani (2002), são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato.

Diversos autores estudaram o trabalho pioneiro de Coase (1937), com considerações relevantes. Em 1975, Oliver Eaton Williamson retoma os estudos de Coase e estrutura a Teoria dos Custos de Transação, com o objetivo de analisar a eficiência do sistema econômico, levando em consideração a forma como são alocados os recursos produtivos.

Ao analisar a atividade econômica, a Teoria dos Custos de Transação opera a um nível de análise mais microanalítico do que o modelo econômico ortodoxo. Enquanto neste último modelo preços e quantidades são pensados como sendo os principais, quando não os únicos dados relevantes, a economia dos custos de transação visualiza para os atributos das transações e sustenta que são os detalhes da organização que interessam. A economia dos custos de transação utiliza como unidade de análise as transações que ocorrem entre os agentes econômicos, buscando, a partir dessa perspectiva, os arranjos institucionais mais adequados para a minimização dos custos de transação, o que se traduz em um aumento da eficiência econômica.

Williamson (1975) expõe que Coase tratou apropriadamente os custos de transação, considerando-os como peça central de análise. Destacou ainda que suas proposições eram superficiais e não permitiam uma operacionalização que avaliasse a eficácia de transações entre firmas e mercados, de maneira sistemática.

Apresenta Williamson (1985) uma nova abordagem das instituições econômicas no capitalismo focada nos custos das suas transações, ao contrário da concepção tradicional que explica as instituições econômicas como resultantes dos interesses de classes sociais, desenvolvimento tecnológico e/ou monopólio do poder. Assim, esta abordagem considera os custos envolvidos nas transações e o esforço das instituições econômicas para reduzi-los.

Williamson (1985) entendia que qualquer relação que possa ser formulada como um problema de contratação é passível de ser examinada pela Teoria dos Custos de Transação. A relevância dos estudos deste autor é que, tomando-se a transação como unidade de análise, poderia ser testada a proposição de Coase de se analisar a firma à luz dos custos destas transações (PESSALI, 1998).

O modelo de Williamson assume que os indivíduos agem em benefício de seus interesses particulares. As transações simples com informações completas são conduzidas no mercado livre. Porém, os mercados simples foram substituídos por situações mais complexas e incertas. O ambiente no qual tem lugar as transações chegou a ser cada vez mais incerto e a simples confiança no sistema de preços para regular as transações se tornou tão complexo que o uso do mercado ficou inviabilizado. A incapacidade de lidar com todas as incertezas envolvidas no funcionamento de um complexo sistema de preços é um dos fatores responsáveis pelos custos do uso deste sistema, ou seja, pelos custos de transação. É neste

ponto que surge o importante papel da coordenação como alternativa ao sistema de preços (HALL, 1984).

Por isso, enquanto os preços e as quantidades eram pensadas como o principal, quando não o único dado relevante no esquema econômico ortodoxo, a economia dos custos de transação volta-se para os atributos das transações e afirma que os detalhes da organização são relevantes (WILLIAMSON, 1996).

Na Teoria dos Custos de Transação – TCT, a transação é a unidade básica de análise, possuindo sua atenção focalizada na minimização dos custos de transação através da organização do ambiente institucional, na visão macroanalítica, e dos arranjos institucionais, na visão microanalítica. Esses custos de transação variam com os atributos. Esses custos de transação variam com os atributos dessas mesmas transações.

## 2.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES

### 2.2.1 Comportamentais dos Agentes

Para a TCT, todas as mudanças na organização da atividade econômica ocorrem em busca de maior eficiência e são influenciadas pelo comportamento dos agentes.

#### a) Racionalidade Limitada

A TCT defende a ideia de que a racionalidade dos agentes é limitada pela assimetria de informações, decorrente da diferença de acesso às mesmas. Outro fator que limita a racionalidade dos agentes tem características neurofisiológicas que limitam a capacidade do indivíduo de armazenar e processar informações.

A racionalidade limitada dos agentes torna-se relevante em ambientes complexos pela impossibilidade de prever todas as circunstâncias futuras das transações.

Fiani (2002) referencia que a racionalidade limitada não seria tão importante se todas as transações acontecessem em um ambiente onde tudo fosse absolutamente previsível e simples, ou seja, não houvesse incerteza e complexidade. A incerteza é atribuída à dificuldade de identificação de todas as situações que podem ocorrer no ambiente.

Afirmam Milgrom e Roberts (1992) que os custos de transação devem ser encarados como os custos de operar o sistema, causados principalmente pela necessidade de coordenação e motivação. O primeiro está associado com o problema de determinar detalhes da transação e fazer existir um modo em que compradores e vendedores se relacionem. Já a motivação está associada a dois outros fatores, sendo um relativo aos custos derivados da informação incompleta e assimetria de informação e, outro, relacionado à imperfeição do cumprimento de contratos, em que há oportunismo envolvido. Na presença de assimetria de informações, ou, quando um agente detém um conhecimento a respeito de informações não disponíveis para os outros agentes participantes da transação, surge a possibilidade de que não existam incentivos suficientes para que a parte detentora da informação privilegiada se comporte de modo eficiente. Essa ausência de incentivos dá origem ao chamado *moral hazard* (risco moral).

## b) Oportunismo

A racionalidade limitada, incerteza e a complexidade do ambiente e das transações criam as condições ideais para o oportunismo. Williamson (1985) define oportunismo como o comportamento intencional e calculado dos agentes em seu próprio benefício e, mesmo este não sendo um comportamento generalizado, a possibilidade de sua ocorrência potencializa a incerteza já presente nas transações.

Segundo Fiani (2002, p.270) “por oportunismo entende-se a transmissão de informação seletiva, distorcida, e promessas “auto-desacreditadas” sobre o comportamento futuro do próprio agente, isto é, o agente em questão estabelece compromissos que ele mesmo sabe, *a priori*, que não irá cumprir.” Ou seja, para a TCT, o oportunismo está relacionado à assimetria de informações.

As duas formas de oportunismo consideradas pela literatura são: oportunismo *ex-ante*, anterior à transação e oportunismo *ex-post*, posterior à realização da transação, também conhecido como risco moral.

Segundo Kotowitz (1987), o risco moral, portanto, refere-se àquelas situações onde um participante do mercado não pode observar as ações do outro, de modo que esse último pode tentar maximizar sua utilidade valendo-se de falhas ou omissões contratuais. Nas situações sujeitas ao risco moral, portanto, uma das partes da transação pode adotar atitudes que afetam a avaliação do valor do negócio por parte dos outros agentes envolvidos, sem que esses possam monitorar e/ou impor a execução perfeita de tais ações, dada a presença de contratos incompletos.

Uma das consequências da racionalidade limitada é que todos os contratos complexos são invariavelmente incompletos devido à dificuldade ou ao custo de especificar *ex ante* todos os termos do contrato. Devido ao oportunismo, os indivíduos podem se aproveitar das lacunas contratuais. A necessidade de investimentos em ativos específicos de uma ou ambas as partes pode dar origem a custos de transação pela exposição *ex post* de uma das partes a ações oportunistas da outra. Isto por sua vez dá origem às diferentes estruturas de governança, que buscam economizar em custos de transação.

### 2.2.2 Das Transações

O próprio Williamson<sup>1</sup> (1985, p.1) *apud* Pessali (1998, p.21) define transação como o evento que ocorre quando um bem é transferido através de uma interface tecnologicamente separável. Uma transação pode ser considerada uma operação em que são negociados os direitos de propriedade.

Explica ainda Williamson (1985) que de acordo com a Teoria dos Custos de Transação, as razões econômicas para organizar as transações segundo diferentes maneiras contratuais dependem de três atributos básicos que diferenciam as transações: (1) especificidade dos ativos; (2) frequência das transações; e (3) incerteza.

Williamson (1996) destaca que os custos de transação são centrais no estudo da economia, identificando as dimensões críticas para a caracterização das

---

<sup>1</sup> WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: The Free Press, 1985.

transações, descrevendo as principais estruturas de governança das transações e indicando como e por que as transações podem ser casadas com instituições em uma forma discriminatória. A análise discriminatória busca essencialmente o seguinte: para cada descrição abstrata de uma transação, identificar a estrutura de governança mais econômica.

Por estrutura de governança entende-se a estrutura institucional dentro da qual é decidida a integridade da transação. Nesse sentido, os mercados e hierarquias são duas das principais alternativas de estruturas de governança.

#### a) Frequência

A frequência com que ocorrem as transações pode dar maior estabilidade ao relacionamento entre os agentes e definir o grau de complexidade dos contratos. Em transações que ocorram em pequenos números (*small number*) os custos de transação são mais elevados.

Além da frequência, se a transação possuir uma duração mais longa, permite que as partes desenvolvam confiança e mútuo entendimento. A necessidade de mecanismos formais para fazer cumprir acordos é reduzida, economizando custos de transação.

No entendimento de Williamson (1975), a frequência com a qual as transações ocorrem pode ser caracterizada como discreta, ocasional e recorrente. A dimensão frequência está estritamente relacionada com a atividade do comprador no mercado. As transações discretas são aquelas que têm caráter isolado e podem ser consideradas como sendo ocasional. Assim, a caracterização mantida por Williamson (1975) é a de frequência ocasional e recorrente.

Quando a frequência das transações é recorrente e quando é possível distinguir a um custo baixo o comportamento oportunista, a restrição reputacional em um relacionamento contratual tende a reduzir os incentivos ao comportamento ineficiente e permite que todos os agentes usem confortavelmente o mercado simples para realizar as transações. A falha no desempenho esperado leva à rápida finalização do relacionamento. A criação de uma reputação pelo desempenho apropriado, no contexto de um relacionamento contratual contínuo, permite que muitos requerimentos contratuais complexos sejam implícitos em vez de serem explicitamente escritos no contrato (JOSKOW, 1983). Na medida em que a



frequência das transações se torna ocasional, aumenta a possibilidade de comportamento oportunista.

Williamson<sup>2</sup> *apud* Pessali (1998, p.42) diz que este atributo é considerado o menos importante e por esta razão é o menos polêmico, ele supõe apenas que a recorrência das transações esteja relacionada à sua internalização na firma.

## b) Incerteza

A incerteza está relacionada à dificuldade de se prever todos os eventos que poderão impactar as transações no futuro, exigindo contratos mais flexíveis à necessidade de adaptarem-se aos imprevistos. A incerteza é inerente à imprevisibilidade do ambiente e desconhecimento do que pode acontecer no futuro e ao fato das informações serem assimétricas e incompletas. Mudanças imprevistas de preço, qualidade, fornecimento ou demanda de bens intermediários; mudanças imprevistas das preferências dos consumidores e falta de comunicação são exemplos de incerteza.

As transações conduzidas em um ambiente de certezas não têm interesse para a teoria dos custos de transação porque não criam custos de transação. Nestas condições, não haveria problemas de especificar claramente os direitos de propriedade e, por isto, os contratos seriam completos. A incerteza se torna mais importante na medida em que aumenta, pois afeta a governança das transações.

Williamson (1996) descreve três tipos de incertezas: (a) a incerteza que surge de atos aleatórios do ambiente e de mudanças não previsíveis nas preferências dos consumidores; (b) a incerteza devido à racionalidade limitada, mas no sentido fraco, sem a busca de autointeresse; e (c) a incerteza devida à racionalidade limitada conjugada com o oportunismo, que surge inevitavelmente quando as partes estão ligadas por investimentos em ativos específicos e na presença de contratos incompletos. A organização das estruturas de governança busca amenizar os riscos associados com os diferentes formatos da incerteza.

---

<sup>2</sup> WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

### c) Especificidade dos Ativos

Para a Teoria dos Custos de Transação, a característica mais importante de uma transação está relacionada à especificidade dos ativos nela envolvidos, sendo este o principal determinante da escolha do arranjo organizacional. A especificidade de um ativo tem a ver com a sua capacidade de ser reempregado para usos alternativos ou ser transferido de um agente para outro, sem perder valor.

Williamson<sup>3</sup> *apud* Pessali (1998) diz que a especificidade dos ativos pode se apresentar de várias formas e as mais importantes são: especificidade geográfica ou locacional, especificidade física do ativo; especificidade do capital humano; especificidade derivada de ativos específicos; especificidade de ativos relacionados à qualidade ou marca e especificidade temporal.

- a) especificidade geográfica ou locacional, em que a proximidade entre estágios sucessivos da transação é importante, gerando economia em transportes, estocagem, conservação, emissão de poluentes, entre outras;
- b) especificidade física do ativo: máquinas de uso único, moldes ou materiais especiais;
- c) especificidade do capital humano: obtida a partir do *learning by doing*;
- d) ativos dedicados: bens fabricados sob encomenda;
- e) ativos de qualidade superior: relacionados a padrões e marcas;
- f) especificidade temporal: quando o tempo é um elemento determinante da transação, por exemplo, comercialização de produtos perecíveis.

Quanto mais os ativos são especializados, mais difícil de serem reempregados sem sacrifício do seu valor produtivo. Especificidade de ativos cria relações de dependência bilateral entre partes tecnologicamente distintas, com consequências danosas em termos de possibilidades de ruptura contratual. Quando agentes econômicos são instigados a fazerem investimentos de uso específico, eles tendem a se organizar em estruturas verticalizadas para evitar os custos de transação decorrentes, definindo soluções cooperativas entre si através de ações coordenadas como alternativa de adaptação.

---

<sup>3</sup> WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p. 269-296, 1991a.

Para Williamson (1996), a especificidade de ativos tem relação com o grau no qual um ativo pode ser redirecionado para usos alternativos e para usuários alternativos sem sacrificar o valor do produto. A especificidade dos ativos produz incentivos complexos *ex ante*, mas também, origina estruturas de governança complexas como resposta.

### **2.2.3 Custos *ex ante* e *ex post***

O problema organizacional de contratação envolve dois tipos de custos de transação, conforme denominado por Williamson (1985) de custos *ex ante* e *ex post*, que apesar de se originarem de diferentes fatores, são interdependentes e devem ser tratados simultaneamente e não de forma sequencial, estando presentes tanto nos contratos explícitos quanto nos contratos implícitos.

Williamson (1985) categorizou os custos de transação em contratos, dividindo-os em *ex ante* e *ex post*. O primeiro está relacionado aos custos de desenho dos contratos e negociação. Os custos *ex post* estão relacionados à má adaptação aos termos do contrato e custos de ajustes que dependem da estrutura de governança, sendo que os dois custos são interdependentes. Assim, em um contexto mais geral, deve-se analisar o balanço entre custo de produção e transação, pois a soma dos dois é que deve ser minimizada; o contexto social deve ser também considerado (cultura, hábitos etc.) quando difere no ambiente analisado, pois isso influencia os custos de transação.

Os custos de transação *ex ante* são os custos de planejar, negociar e resguardar um acordo. Os custos de transação *ex post* incluem: (1) os custos de mal adaptação, em geral incorridos quando as transações se afastam do alinhamento com os requerimentos contratuais; (2) os custos de barganhar, incorridos quando são feitos esforços bilaterais para corrigir alinhamentos *ex post*; (3) os custos associados com o estabelecimento e funcionamento das estruturas de governança, as quais são remetidas às disputas; e (4) os custos das garantias de assumir compromissos seguros.

Os custos de transação *ex ante* são aqueles incorridos pela firma no processo de preparação, negociação e definição de salvaguardas de um acordo contratual, previamente acordado e formalizado:

- a) preparação: é o processo de planejamento que antecede a negociação do contrato. Este planejamento deve incluir as etapas características para o atendimento de meta proposta. Na preparação da contratação, deve-se estabelecer os procedimentos adequados tanto na negociação do contrato quanto na previsão de salvaguardas necessárias para o atendimento de contingências eventuais durante a vigência do contrato;
- b) negociação: o processo de negociação é a forma para a solução de conflitos, alternativamente à outra forma que é a força. É necessário que existam as seguintes características:
  - duas ou mais partes independentes: as partes envolvidas na negociação podem ter relacionamentos interpessoais, intergrupais ou intragrupais;
  - o conflito: divergência de interesses entre as partes envolvidas na contratação;
  - o poder relativo entre as partes: capacidade de influir e modificar as convicções da outra parte fazendo com que as coisas sejam feitas da forma que se deseja, a correta avaliação do poder relativo entre comprador e fornecedor influi diretamente na escolha da estratégia de negociação;
  - a comunicação: processo de alta complexidade entre os indivíduos, dependente dos códigos utilizados, da estruturação da mensagem e do canal utilizado.

Já os custos de transação *ex post*, para Williamson (1985) são os custos contingenciais que podem ter várias origens e se apresentam sob várias formas, dentre as quais as mais usuais são:

- a) custos relativos às ações objetivas para reparar o desvio das transações contratuais e promover o seu alinhamento às especificações contratuais;

- b) custos resultantes da barganha entre as partes quanto aos esforços bilaterais para corrigir os desvios contratuais;
- c) custos relativos à preparação e operação das estruturas de governança;
- d) custos das garantias para assegurar o cumprimento do acordo contratual.

Para Neves (1999), os custos de transação *ex ante* e *ex post* são interdependentes e se originam, principalmente, através da imperfeição da informação e a consequente assimetria na repartição da informação entre os agentes (uma divergência na percepção da informação possui o mesmo efeito) e pela racionalidade limitada dos agentes. Estas características criam condições de incerteza nas transações e dão espaço a ações oportunistas dos agentes.

#### **2.2.4 Instituições e Estrutura de Governança**

As estruturas de governança se definem a partir da especificidade dos ativos envolvidos nas transações e de sua frequência e seu objetivo é a redução dos custos de transação. Fiani (2002, p.277) define estrutura de governança como sendo o “conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução”, e as classifica em três tipos: governança pelo mercado; trilateral e específica de transação.

As estruturas de governança são consideradas como parte do problema de otimização, ou seja, minimizar custos. Para algumas transações, uma mudança de uma estrutura para outra pode permitir a redução simultânea em ambos os gastos, o de escrever um contrato complexo, o qual economiza em racionalidade limitada, e o de executá-lo efetivamente em uma forma adaptativa e sequencial, atenuando o oportunismo (WILLIAMSON, 1975). Assim, enquanto é viável o contrato *spot* recorrente para transações padronizadas, devido ao fato de que um grande número de competidores está continuamente policiando nestas circunstâncias, tal contrato tem sérios defeitos no incentivo ao investimento onde estão envolvidas atividades específicas ou investimentos específicos.

Assim, este relacionamento das estruturas de governança com as transações que busca economizar nos custos de transação, é apresentado por Williamson (1975), segundo visualizado na figura 1.

	Característica do Investimento		
Frequência	Não específico	Misto	Específico
Ocasional	Governança de mercado (Contrato Clássico)	Governança Trilateral (Contrato Neoclássico)	
Recorrente		Governança Bilateral (Contrato Relacional)	Governança Unificada

**Figura 1: Agrupamento das estruturas de governança com as transações.**

Fonte: Williamson (1975).

Em resposta às características das transações, as estruturas de governança, que emergem com o objetivo de minimizar o custo total de fazer transações, podem variar desde um simples mercado *spot* até a internalização da transação dentro da firma, passando por complexos contratos de longo prazo. Mesmo as estruturas organizacionais das firmas variam com as características das transações.

Williamson (1975) apresenta os três tipos de contratos descritos na figura anterior – clássico, neoclássico e relacional – com as estruturas de mercado – mercado, trilateral, bilateral e unificada – incorporando na análise a frequência com a qual ocorrem as transações:

- a) Governança de Mercado: Contrato Clássico. As transações não são sustentadas por ativos específicos e podem ser de frequência ocasional ou recorrente. O mercado protege ambas as partes contra o oportunismo e dá autonomia para que cada uma tome suas decisões de forma autônoma. Quando a transação é recorrente, as partes podem confiar na sua própria experiência para continuar o relacionamento de troca. Se a transação é ocasional, as partes podem confiar na experiência de outros compradores do mesmo produto.
- b) Governança Trilateral: Contrato Neoclássico. As transações são sustentadas por ativos específicos ou mistos e são ocasionais. Existe um grande interesse das partes em continuar a transação devido aos

investimentos idiossincráticos. A confiança no mercado é insatisfatória, dado o oportunismo. Os investimentos específicos não poderão ser recuperados em usos alternativos ou transações alternativas e isso cria o risco de dependência bilateral. O contrato neoclássico é apropriado porque permite a assistência de uma terceira parte (arbitragem) para resolver as disputas e avaliar o desempenho em vez de recorrer à corte judicial. Os contratos deste tipo são por tempo determinado, o que não justifica a internalização da transação dentro da firma, mas são contratos de longo prazo com a inclusão de garantias e salvaguardas. Neste caso, a adaptação das partes é feita de forma cooperativa.

- c) Governança Especializada: Contrato Relacional. Dois tipos de transações estão neste grupo: aquelas com investimentos específicos e aquelas com investimentos mistos, ambas de frequência recorrente. Os dois tipos de estruturas de governança relacionadas são a bilateral para investimentos mistos, onde é mantida a autonomia das partes, e a estrutura unificada para investimentos específicos, onde a transação é internalizada dentro de uma estrutura organizacional sujeita à relação de autoridade (integração vertical).
- Governança Bilateral: Contrato Obrigacional. Neste caso, a transação é mista e o grau de especificidade dos ativos não é tão elevado para justificar a integração vertical. A transação no mercado através de contratos de longo prazo do tipo relacional é favorecida por considerações de economia de escala. Se uma firma tem que decidir entre fazer um componente ou comprar no mercado, a decisão pode ser afetada pela economia de escala que uma firma no mercado pode obter através da agregação das demandas desse componente. Neste caso, a adaptação das partes é autônoma em alguns procedimentos e cooperativa em outros.
- Governança Unificada: Organização Interna. Na medida em que a especificidade de ativos aumenta em relação à transação, não é mais conveniente realizar as transações no mercado, pois a economia de escala pode ser totalmente obtida pelo comprador na mesma medida que um fornecedor externo. A estrutura de governança mais adequada

nesta circunstância é a integração vertical, na qual é internalizada a transação dentro da firma. A vantagem é que a integração vertical permite que as adaptações sejam feitas de forma sequencial sem a necessidade de ter que consultar, completar ou revisar os acordos interfirmas. O ajuste de preço e quantidade produzida pode ser realizado com a frequência adequada, de forma a maximizar os ganhos com a transação internalizada. O mesmo não pode ser feito quando a transação é realizada no mercado entre duas firmas, pois o ajuste de preço e quantidade requer que sejam revisados os acordos interfirmas e adaptados de forma tal a beneficiar ambas as partes.

Para este estudo, os conceitos relevantes para a abordagem da segmentação de clientes são, especialmente, a especificidade dos ativos e a frequência das transações.



### 3 O BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista, desde 1905, onde a União Federal tem seu controle acionário e administrativo e atualmente detém 65,6% de suas ações que são negociadas na Bolsa de Valores, desde 1906. Foi criado há 200 anos e, ao longo deles, exerceu papel de autoridade monetária, além da intermediação financeira. O Banco do Brasil emitiu moeda até 1866, quando foi criada a Casa da Moeda. Em 1944 foi criada a Sumoc (Superintendência da Moeda e do Crédito) para assumir o controle da moeda e preparar a criação do Banco Central. Em 1964, o Banco deixa de ser o responsável pelo controle da moeda que é assumido pelo Banco Central.

O Banco participou ativamente da economia brasileira e teve um papel importante em vários momentos importantes, como, por exemplo, no financiamento da migração do trabalho escravo para o trabalho assalariado após a abolição da escravidão ou financiando a recuperação do desenvolvimento econômico após as Guerras Mundiais.

O Banco do Brasil é importante também na inovação do mercado bancário criando vários dos produtos bancários mais populares atualmente, como o Cheque Ouro na década de 70, o cartão múltiplo uso (débito e crédito), na década de 80 e teve uma forte atuação na disseminação do atendimento bancário via Internet, já em 2002, o BB era líder em usuários pela Internet.

Com as ações iniciadas em 2002, o BB aderiu ao Novo Mercado da Bovespa em junho de 2006. O Novo Mercado é um segmento especial do mercado de ações da Bovespa, onde são negociadas ações emitidas por empresas que se comprometem a obedecer regras de listagem, estabelecidas em regulamento, para a Companhia, seus Administradores e seu Acionista Controlador.

Segundo dados divulgados pela Bovespa (2009), as regras consolidadas no Regulamento de Listagem do Novo Mercado ampliam os direitos dos acionistas, melhoram a qualidade das informações usualmente prestadas pelas companhias, bem como a dispersão acionária e, ao determinar a resolução dos conflitos societários por meio de uma Câmara de Arbitragem, oferecem aos investidores a segurança de uma alternativa mais ágil e especializada. Este conjunto de regras é conhecido como “boas práticas de Governança Corporativa”.

A valorização e o aumento da liquidez das ações das empresas são as premissas desse Novo Mercado. Relatam Gonçalves e Machado (2002) que o vice-presidente de Finanças e Mercado de Capitais – Aldo Mendes afirmou que as empresas listadas no Novo Mercado ocupam patamar superior entre as companhias que fazem da transparência e do respeito aos acionistas tarefas cotidianas de sua gestão. Destaca-se que o Banco do Brasil é a primeira empresa do Governo Federal a implementar sua gestão de acordo com o regulamento do Novo Mercado e assinar o contrato com a BOVESPA, que permitiu seu enquadramento. A valorização das ações do Banco do Brasil apresentaram uma valorização de 24,06% desde o início de suas negociações no Novo Mercado, em 2002, até o final de 2008, enquanto o IBOVESPA apresentou uma variação de 2,38% no mesmo período.

Até 2008, a estratégia de crescimento do Banco do Brasil, diferentemente dos grandes bancos, estava pautada apenas no crescimento orgânico, ou seja, aquele resultante de seu desempenho interno e não de aquisições ou fusões. Esta era uma forte preocupação da Diretoria do BB desde o ano de 2006, que considerava a limitação ao crescimento orgânico uma grande desvantagem competitiva. Segundo Carvalho (2008), o Presidente da época, Antônio Francisco de Lima Neto, apontou que um banco do porte do Banco do Brasil tem que ter a alternativa de crescer em aquisições, porque ficar condenado ao crescimento orgânico poderia transformá-lo numa instituição de médio porte.

Em agosto de 2008, foi aprovada a Medida Provisória (MP) n. 443/08 que, em março de 2009, foi convertida na Lei n. 11.908/09, permitindo ao Banco do Brasil e à Caixa Econômica constituírem subsidiárias e adquirirem participações em instituições financeiras públicas ou privadas sediadas no Brasil e empresas dos ramos de seguridade, previdenciário e de capitalização. Este foi um fato marcante na história do Banco do Brasil que pôde, então, incorporar, a partir de 2008, o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) e o Banco do Estado do Piauí (BEP). A mesma Lei permitiu que o BB pudesse pagar suas aquisições com o caixa, o possibilitou finalizar a negociação do Banco Nossa Caixa em São Paulo onde o Estado de São Paulo, seu maior acionista, exigia o pagamento em dinheiro. Já em 2009, o Banco do Brasil firmou parceria com o Banco Votorantim, adquirindo 50% de suas ações, ampliando sua participação no mercado de financiamento de consumo, especialmente de veículos, e o crédito oferecido fora do ambiente bancário (CARVALHO, 2008).

### 3.1 LEI DA REFORMA BANCÁRIA - A TRANSFORMAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil, que é um dos fortes concorrentes no mercado bancário brasileiro, teve que andar a passos largos para alcançar os bancos privados, desde que deixou de ser autoridade monetária a partir da Lei n. 4.595 de 1964. O Relatório Anual do Banco do Brasil (1996) menciona que o relatório publicado no ano de 1965 trazia as considerações a seguir, que evidenciam o forte impacto nas diretrizes do Banco devido à migração de suas atribuições de autoridade monetária para o Banco Central:

Com o advento da Reforma Bancária (Lei 4.595 de 31 de dezembro de 1964), que teve vigência a partir de 1º de abril, iniciou-se uma nova fase para o Banco.

(...) procurou-se adotar um sistema de controle das aplicações mais compatível com a natureza empresarial do Banco do Brasil.

A chamada Lei da Reforma Bancária, n. 4.595 de 1964, promoveu uma grande mudança nas atribuições do Banco do Brasil. A partir da divulgação da Lei, o Conselho Monetário e o Banco Central passaram a conduzir as atividades de autoridade monetária e tiraram do Banco do Brasil o papel de financiador do Tesouro Nacional, que passou a financiar-se através da emissão de papéis próprios. Destaca De Luca (1998), que teve seu acesso ilimitado ao redesconto, o que, até então, era administrado pela SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito.

No entendimento de De Luca (1998), face à grande resistência do Banco do Brasil à criação do Banco Central e com o objetivo de preservar seu papel de fomentador do crédito, criou-se a Conta Movimento do Tesouro Nacional, através da qual o BB tinha acesso aos recursos necessários para executar seu papel na intermediação financeira. Maílson da Nóbrega *apud* De Luca (1998) explica que o Banco do Brasil expandia o crédito por determinação do Governo e mantinha uma conta em aberto – o volume de empréstimos do Banco era dado apenas pela demanda e não por sua capacidade de captação. Segundo ele, o Banco do Brasil emprestava e o Banco Central ia atrás lançando papéis. Para Vidotto (2000), a criação da Conta Movimento mantinha o Banco do Brasil, ainda que indiretamente, como autoridade monetária como emissor de moeda.

Com a vigência desse mecanismo o BB preservou a virtual capacidade de emissão, permanecendo, por isso, enquadrado na condição de “autoridade monetária” ao lado do Banco Central (VIDOTTO, 2000, p.43).

### **3.1.1 O Fim da Conta Movimento**

A Conta Movimento, criada para ser provisória, foi mantida até 1986, quando o Governo Federal se viu obrigado a dar maior transparência ao Sistema Financeiro para preservar sua autonomia. Neste ano, o Banco do Brasil sofreu, provavelmente, a maior transformação de sua história, quando o Governo extinguiu a Conta Movimento do Tesouro Nacional (DE LUCA, 1998). Segundo Vidotto (2000), a extinção da Conta Movimento trouxe mudanças profundas para o Banco do Brasil tanto em seu alcance como instrumento de política monetária, quanto em sua dimensão empresarial. A partir daí, o Banco ajustou-se, do ponto de vista regulatório aos demais bancos, perdendo a condição que chegou a ser considerada de uma autarquia de crédito. Em contrapartida, pode ampliar sua atividade de banco comercial.

A maior liberdade de atuação objetivava instrumentalizar o Banco para que pudesse captar recursos para sua função no mercado financeiro, sendo autorizado a operar nos mercados de Renda Fixa e Fundos de Ações. Ainda em 1986, foi criada a BBDTVM – Distribuidora de Valores e Títulos Mobiliários, que foi o passo inicial para o que o Banco se tornasse o conglomerado financeiro que é hoje. No ano seguinte, em 1987, surge o principal produto de captação para o financiamento agrícola, a Poupança Ouro, cujos recursos têm aplicação obrigatória. A ampliação da atividade do Banco do Brasil no mercado financeiro foi fortalecida pela criação, em 1987, das subsidiárias BB Leasing, BB Administradora de Cartões de Crédito, BB Financeira, BB Corretora de Seguros, a BrasilCap e BrasilPrev (DE LUCA, 1998).

As ações que viabilizaram a ampliação da atividade do BB no mercado financeiro, após a reforma, não foram suficientes para impedir o impacto negativo em sua situação patrimonial e financeira decorrente dos ajustes procedidos após a perda do acesso à conta movimento do Tesouro Nacional. Em continuidade às reformas iniciadas em 1986, a Constituição Federal de 1988 instruiu transferir do

Banco do Brasil para o Banco Central os depósitos do Tesouro Nacional, aproximadamente US\$ 7 bilhões, que permaneciam no Banco a custo zero (REVISTA bb.com.você, 2001).

### **3.1.2 A internacionalização do mercado bancário brasileiro**

A partir de 1990, outro fato impactou fortemente a indústria financeira brasileira: a chegada maciça ao mercado dos bancos internacionais e, principalmente, a internacionalização dos fluxos de recursos apoiada pela evolução tecnológica. Ainda que a presença dos bancos estrangeiros já fosse realidade no Brasil desde o início do século XX, com a chegada do Sudameris em 1910 e do Citibank na década de 30, suas operações estavam restritas a um pequeno nicho de clientes e ampliavam a concorrência apenas no relacionamento com aqueles que tinham perfil de Atacado.

Especialmente na segunda metade da década, os bancos estrangeiros entraram no país adquirindo grandes bancos que tinham forte operação no mercado de Varejo. Na visão de Zuquello (2003), uma das mais importantes aquisições foi a do Bamerindus pelo HSBC – Hong Kong and Shanghai Bank, à qual se seguiu a aquisição pelo espanhol Santander Central Hispânico, do Banco Bozzano Simonsen e do Banco Meridional, culminando com a aquisição, por R\$ 7 bilhões, do Banco Banespa.

Até 1994, os efeitos negativos sobre a situação patrimonial e financeira do Banco do Brasil decorrentes de perda do acesso à conta movimento do Tesouro foram compensados, em parte, pelos grandes ganhos inflacionários daqueles anos, segundo Izaguirre (1998a). Neste período, foram implementados diversos planos econômicos para estabilização da inflação, mas todos se mostraram ineficientes, com impacto sobre a inflação em apenas um ou dois, no máximo três meses, conforme se observa nos índices divulgados pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2009). Assim, ainda que parcialmente, a ineficiência operacional do BB, decorrente de uma gestão financeira apoiada nos recursos do Tesouro Nacional, foi remediada pelos ganhos inflacionários deste período.

### 3.1.3 Plano Real

Desta forma, no ano de 1994, ano da implementação do Plano Real, que estabilizou os índices de inflação, o mercado bancário brasileiro viu reduzido drasticamente o ganho inflacionário. Segundo dados do IBGE, a receita inflacionária que em 1990 era de 4% do Produto Interno Bruto (PIB) passou para 0,1% em 1995, conforme citado por Corazza (2000).

Aliado a isso, as instituições financeiras nacionais enfrentaram o acirramento da concorrência causado pela entrada dos bancos internacionais. A Revista Profissionalização (1996), editada pelo Banco do Brasil, ao se referir à competição entre os bancos neste novo contexto, afirma que a partir do Plano Real, desencadeia-se o início de um processo de reestruturação do setor bancário, marcado pela redução de custos, introdução acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em conquistar e manter o cliente, com a oferta de novos e sofisticados produtos. Na avaliação de Corazza (2000, p.01), o Plano Real provocou impactos profundos na estrutura e no funcionamento dos bancos no Brasil:

Os bancos tiveram que se adaptar ao fim das receitas inflacionárias, readaptar sua estrutura administrativa, reduzir custos e procurar novas fontes de receitas. Nesse processo, além de bancos grandes e médios, inúmeras pequenas instituições foram extintas. Isto provocou a redução do número de bancos e uma acentuada concentração do sistema bancário. O Plano Real também promoveu uma abertura significativa do sistema bancário nacional ao capital externo, através do ingresso de novos bancos ou da venda de bancos nacionais a estrangeiros.

No segundo semestre de 1994, segundo Rodrigues (2004, p.71) ficou evidenciada a crise financeira pela qual passava o Banco do Brasil. Com a redução de 87% da receita, o Banco anunciou o primeiro prejuízo contábil do século XX. Embora o resultado anual tenha sido positivo de R\$ 108,3 milhões, o segundo semestre do ano fechou com prejuízo de R\$ 85,4 milhões.

A situação patrimonial e financeira do Banco do Brasil foi agravada porque, segundo Rodrigues (2001), o Banco mantinha operações em dólar para que o Governo Federal pudesse honrar seus compromissos externos, em vez de aplicar esses recursos no mercado interno, beneficiando-se da valorização cambial e das

altas taxas de juros. Este fato tornou a situação do Banco pior do que a de seus concorrentes que tinham os recursos aplicados em reais no Brasil, onde a remuneração manteve-se alta, apesar do cenário de estabilidade.

Com a implantação do Plano Real, conforme dados da Revista Profissionalização (1996), o Banco deu início a um programa de ajustes, que visava no curto prazo eliminar o desequilíbrio financeiro do Banco e, a médio e longo prazos, modernizar o Banco para enfrentar o desafio de conviver em um ambiente de alto grau de incerteza, competitivo e de estabilidade econômica.

Ao assumir a Presidência do Banco do Brasil, em fevereiro de 1995, Paulo Cesar Ximenes dedicou-se a fazer um preciso diagnóstico da situação e propor soluções. Segundo Izaguirre (1998a), a visão da Direção do Banco era a de um quadro desanimador, com uma estrutura inchada (126 mil funcionários), pessoal acomodado, má formação gerencial, atraso tecnológico, rede de agências mal distribuídas e má qualidade de ativos.

Dentro dessa visão, não restava ao Banco outra alternativa que não fosse uma transformação radical na cultura da empresa para adaptar-se à nova realidade e corrigir a ineficiência operacional. Se o BB não tivesse a agilidade necessária e a capacidade para aprimorar-se, teria fortemente ameaçada a sua permanência no mercado. Assim, com base no diagnóstico realizado, a Diretoria do Banco elegeu quatro pontos que foram considerados essenciais na retomada do crescimento do BB e para onde foram priorizados os esforços: criação de uma estrutura de pessoal mais enxuta e racional; investimento em tecnologia; racionalização da distribuição de sua rede de atendimento; e aprimoramento da concessão de crédito (IZAGUIRRE, 1998a).

## 3.2 A REESTRUTURAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

### 3.2.1 Estrutura de pessoal

A adequação do quadro de pessoal foi talvez o maior esforço feito pelo Banco, que não possuía a cultura de demitir. Era necessário um grande corte nos

postos de trabalho em virtude da ociosidade que se observava. Nesse sentido, foi lançado em 1995 o PDV (Plano de Demissão Voluntária), que oferecia benefícios àqueles que decidissem aderir ao plano e buscar nova oportunidade de trabalho no mercado, ou ainda, antecipar sua aposentadoria. Ao plano aderiram 13.401 pessoas. Foram dias muito difíceis para a maioria dos funcionários e nem todos se sentiram tratados com justiça ao verem seu cargo ser extinto e serem colocados à disposição para transferência para outra unidade.

O clima organizacional foi abalado e mesmo os funcionários que não tinham sido atingidos pelas medidas sentiam-se constrangidos. Outro ponto é que os gestores não tinham experiência em demitir e alguns trataram o assunto como uma “caça às bruxas”, colocando à disposição seus desafetos, desvinculando a decisão do mérito profissional de cada um. O sentimento dos funcionários, de modo geral, parece estar refletido no parágrafo da crônica de Adalberto Lima, publicada no Recanto das Letras em 31 de dezembro de 2008:

O plano de demissão voluntária não é nada voluntário, e nunca o será. A justiça é cega; por isso, não vê essas situações. Não enxerga as cartas circulares confidenciais que trazem ameaças, determinando que se separem marido e mulher que trabalhem na mesma empresa, mandando um para o Sul e o outro para o Norte, a fim de pressioná-los a aderirem ao PDV. Não se podia conversar sobre o assunto nas dependências internas das agências; era uma guerra de nervos! Ninguém podia opinar, dar sugestões sobre as questões de afastamento ou de permanência no quadro funcional do banco (LIMA, 2008, p.01).

Para Antunes (1998), outra mudança importante na cultura dos empregados foi a desvinculação da remuneração do tempo de serviço, alinhando-a à responsabilidade dos cargos. Desta forma, foram avaliados os postos de trabalho e suas responsabilidades, e os funcionários passaram a ter seu desempenho vinculado à remuneração. Assim, o Banco valorizaria os funcionários que quisessem fazer carreira e aperfeiçoarem-se na instituição.

Com o objetivo de capacitar seu contingente de funcionários, o Banco passou a investir na sua formação profissional, estimulando a volta aos bancos escolares através da oferta de bolsas de estudos para graduação, pós-graduação e idiomas. Além disso, a área de formação do BB ampliou a oferta de cursos e passou a utilizar além da metodologia presencial, os cursos autoinstrucionais e mais tarde o



ensino à distância com cursos através da Internet no Portal da Universidade Corporativa.

A tabela 1 mostra a evolução do número de funcionários e a produtividade, calculada pela relação entre as receitas de serviços e as despesas de pessoal. Em 1994, com 119.380 funcionários, a receita decorrente da prestação de serviços cobria apenas 14% do valor total da folha de pagamento. Ao encerrar o ano de 2008, as receitas obtidas no ano com a prestação de serviços foram equivalentes a 124% da folha de pagamentos de seus funcionários. Este percentual foi superior à média dos índices dos 50 maiores bancos divulgado pelo Banco Central, conforme mencionado no Relatório Anual 2008 do Banco do Brasil, que foi de 122,7%. O Lucro Líquido por funcionário aumentou em 10.800%, enquanto a inflação do mesmo período foi de aproximadamente 240%, segundo dados do IBGE (2009).

Tabela 1: Evolução do número de funcionários e produtividade: 1994 a 2008.

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Nº funcionários (mil)	119	94	85	76	72	69	78	78
Produtividade (%)	14	27	38	40	49	55	56	67
LL/func (R\$ mil)	0,9	-45	-85	7,5	12	12	12,5	13,8
Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Nº funcionários (mil)	78	80	82	83	82	81	89	
Produtividade (%)	80	80	93	103	112	127	124	
LL/func (R\$ mil)	25,8	29,5	36,6	49,5	73	62	98,4	

Fonte: Relatório Anual do Banco do Brasil BB (2009).

### 3.2.2 Tecnologia

Em 1998, Hugo Dantas *apud* Izaguirre (1998a), então Diretor de Varejo, Serviços e Tecnologia, apontou que a preocupação com uma evolução tecnológica de caráter mais competitivo somente aconteceu no BB após 1995, pois antes disso o Banco estava muito defasado em relação à concorrência. Prova disso é que, apesar de estar presente em metade dos municípios brasileiros, o BB possuía, em 1995, 2.000 terminais de autoatendimento, enquanto 600 agências não estavam sequer informatizadas, os processamentos eram realizados *off line* e os funcionários eram obrigados a executar muitas tarefas manualmente, acarretando perda de tempo,

erros de controle, altos índices de trabalhos refeitos e pouca velocidade no trânsito de informações.

Pressionado pela concorrência, o Banco do Brasil deu um grande salto tecnológico entre 1995 e 1997, investiu neste período aproximadamente R\$ 2 bilhões em tecnologia e sistemas de informação, que se tornou estratégica para se manter competitivo no mercado bancário. Os investimentos realizados melhoraram a qualidade das informações disponíveis às dependências sobre o mercado, clientes, riscos, rentabilidade, evasão de receitas e procedimentos para tomada de decisão, tornando-as mais amplas, confiáveis e tempestivas.

De acordo com informações do Diretor de Tecnologia do BB, Hugo Dantas *apud* Izaguirre (1998a), a ampliação dos investimentos em tecnologia possibilitou que a capacidade de processamento fosse quadruplicada de 1995 para 1998, neste período, a média diária de transações eletrônicas passou de 8 milhões para 40 milhões.

Anteriormente a 1995, não era possível saber qual a rentabilidade de um produto ou do conjunto de produtos de um cliente. Quando necessária, a análise de um cliente era realizada manualmente através de pesquisas realizadas nos relatórios existentes à época. A noção de custos do BB também era prejudicada pela falta de sistemas que tratassem as informações adequadamente. Destaca o ex-Gerente de Divisão da Diretoria de Distribuição, Santos *apud* Revista bb.com.você (2001), sobre a percepção das diretorias do Banco sobre os retornos obtidos com os investimentos em tecnologia:

Com o avanço tecnológico, trabalhos como cálculos simples, tratamento de bancos de dados e cruzamento de informações puderam ser deixados de lado pelos funcionários. A simplificação de tarefas proporcionada pela tecnologia oferece mais agilidade às decisões e gera oportunidades para fidelização e conquista de novos clientes (SANTOS *apud* REVISTA bb.com.você, 2001, p.19).

O acirramento da concorrência obrigou os bancos a agregarem novos atrativos no atendimento ao cliente, especialmente porque a receita sobre a prestação de serviços passou a ser o principal foco após a queda dos ganhos inflacionários. Para atender às expectativas dos clientes, os investimentos em tecnologia se refletiram na automação do atendimento, que é um bom exemplo da evolução tecnológica.

Segundo Antonio Gustavo do Vale *apud* Revista *bb.com.você* (2001), os clientes do Banco do Brasil, que até o final da década de 80, somente contavam com a possibilidade de consulta de saldo e extrato *on line*, passaram a ter acesso a todas as operações bancárias, inclusive à contratação de operações de crédito, via Internet ou terminais de autoatendimento.

Atualmente, todas as dependências do BB, no Brasil e no Exterior, estão ligadas através da Intranet e da Internet. A implantação da Intranet, em 2001, conforme publicado pela Revista *bb.com.você* (2001), trouxe agilidade na comunicação, uniformização dos processos, redução de custos, democratização das informações, ampliação da capacidade dos funcionários e melhoria no atendimento aos clientes.

O grande avanço no número de correntistas do Banco do Brasil, de 6,5 milhões em 1994, para 30,4 milhões em julho de 2009, também é reflexo dos investimentos em tecnologia. Desde 1994, houve redução do número de funcionários e um grande incremento no número de clientes, a relação do número de correntistas subiu de 158 clientes por funcionário em 1994 para 340 clientes por funcionário no final de 2008. Neste mesmo período, o número de terminais de autoatendimento passou de 2.000 para 39.700, ou seja, em 1994, tínhamos uma relação de 10.000 clientes por terminal e, em dezembro de 2008, este número era de 877 clientes por terminal. Atualmente, 91,10% das transações no Banco do Brasil são realizadas por meio eletrônico, ou seja, terminais de autoatendimento ou via Internet, segundo dados do relatório anual de 2008.

A ampliação da base de clientes do Banco e a redução do número de funcionários e conseqüente redução dos custos administrativos, somente foram possíveis devido aos investimentos em tecnologia que automatizaram o atendimento às demandas do cliente e permitiram a criação de um portfólio de produtos massificados, resultando na redução do tempo de resposta ao cliente e aumentando a produtividade dos funcionários.

Na tabela 2, a seguir, é possível verificar que os crescentes investimentos em tecnologia alavancaram a possibilidade de ampliação do número de clientes atendidos na rede do Banco do Brasil. O número de clientes por terminal de autoatendimento reduziu-se drasticamente a partir de 1995 até o ano 2000, quando tornou a aumentar. Entretanto, o percentual de transações realizadas por meio eletrônico continuou aumentando, provavelmente porque em 2001 entrou em

operação o portal do Banco acessado via Internet, para onde os clientes têm migrado, gradativamente, seu atendimento.

Tabela 2: Investimentos em tecnologia: 1994 a 2008.

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Invest. tecnologia (R\$ mm)	Nd	20	196	262	798	264	300	326	Nd	Nd	1.000	1.600	Nd	1.180	1.400
Nr clientes (mm)	6,5	6,1	6,3	8,3	11,3	10,8	12,6	13,8	15,4	18,8	21,1	22,9	24,4	27	32,4
Clientes/TAA	3.250	2373	1528	1199	907	434	422	428	458	508	541	570	615	690	766
% Tr Eletrônicas	Nd	30	30	Nd	65,8	70	71,4	77,5	84,1	86,4	88,4	89,2	90	91,3	91,1

Nd: Não divulgado.

Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1994 a 2008).

### 3.2.3 Adequação da Rede de Dependências

A pulverização das agências do Banco do Brasil, ao longo de sua história, aconteceu de modo a contribuir para o desenvolvimento econômico do País. Segundo Izaguirre (1998a), o Governo Federal considerava a expressiva presença do BB em metade dos municípios brasileiros como um instrumento de informação.

Para o Superintendente Executivo da Diretoria de Distribuição, Leo Schneiders *apud* Izaguirre (1998b), o fato do Banco ter a maior rede de agências do país, deve-se, em parte, ao caráter político que norteava as decisões sobre a expansão da rede até 1995. Muitas vezes, a abertura de novas agências era moeda de troca com parlamentares preocupados em atender suas bases eleitorais. Desta maneira, mantinham-se abertas agências que sequer cobriam seus custos de manutenção e folha de pagamento. A partir de 1995, a Diretoria do Banco passou a usar unicamente o critério técnico para abrir ou manter uma agência num município, a partir de uma rigorosa análise sobre sua viabilidade.

Segundo Rodrigues (2001), do total de 600 agências deficitárias, foram fechadas 103, a maioria no Norte e Nordeste. Diante da insatisfação da população e parlamentares com relação ao fechamento das agências, o então Presidente, Fernando Henrique Cardoso, manifestou-se dizendo que as demissões decorrentes

do Plano de Demissão Voluntária e o fechamento das agências deficitárias eram medidas necessárias para evitar a falência do Banco do Brasil.

Atualmente, no país, o Banco encerrou 2008 com 4.300 agências, o que representa aproximadamente 23% do número total de agências bancárias em operação no Brasil, segundo dados do Banco Central. As agências estão distribuídas em 3.400 municípios, ou seja, 61% dos atuais 5.561 municípios brasileiros, de acordo com o divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2009). O modelo adotado pulveriza as agências que passaram a ter, em média 25 funcionários, o que facilita a circulação da informação e a disseminação das estratégias do Banco de maneira a facilitar o atingimento das metas de cada unidade (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO DO BRASIL, 2008).

No exterior, a reestruturação da rede de agências do Banco iniciou-se na década de 80, em função da crise da dívida externa. A partir de 1994, acelerou-se o processo de enxugamento do número de agências, priorizando-se a especialização e a complementaridade de suas atividades. O número de agências que, segundo Nunes (1998), em 1983 bateu seu recorde com 72, reduziu-se para 34 em 1998.

Atualmente, a atividade do Banco no exterior está voltada às ações para o fomento e suporte do intercâmbio comercial, para isso, de acordo com os dados divulgados no Relatório Anual do Banco do Brasil (2008), dispõe de 42 pontos de atendimento em 23 países. Em países como o Japão e os Estados Unidos, onde há uma significativa população de brasileiros, o Banco atua também no mercado de Varejo, viabilizando o atendimento destes clientes.

A tabela 3 mostra a evolução do número de agências no período de 1994 a 2008, bem como a relação de clientes por agência e número de funcionários por agência. Enquanto o número de agências cresceu 38% no período observado, o número de clientes por agência teve um incremento de 237%, e o número de funcionários por agência teve um decréscimo de 47%.

Tabela 3: Adequação do BB: 1994 a 2008.

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agências	3.101	2.999	2.931	2.777	2.819	2.854	2.908	3.045	3.200	3.200	3.700	3.900	4.000	4.000	4.300
Clientes/agência	2.096	2.034	2.149	2.988	4.008	3.803	4.357	4.534	4.812	5.875	5.702	5.871	6.100	6.850	7.069
Funcio/agência	38	31	29	27	25	24	26	25	24	24	25	22	21	20	20

Fonte: Relatórios Anuais do Banco do Brasil (1994 a 2008).

### 3.2.4 Concessão de Crédito

A concessão de crédito era um outro grande problema do BB, tanto do ponto de vista de como ele era concedido, apenas com a assinatura do gerente da agência, assim a distribuição do crédito se dava a partir do relacionamento com o cliente, ou até para atender ao pedido de parlamentares, ao invés de atender os critérios de risco do negócio. A má qualidade da concessão do crédito ficou evidenciada com os prejuízos em 1995 e 1996, quando o Banco viu-se obrigado a fazer um aumento de capital de R\$ 8 bilhões, que foi subscrito, quase integralmente, pelo Tesouro Nacional. Nesta época, a inadimplência do BB atingiu níveis recordes e os resultados de junho de 1996 ainda manifestavam a contaminação desta época, com índice de 17,5% do crédito concedido.

Em função do alto nível de inadimplência, já a partir de 1995, de acordo com o Relatório Anual do Banco do Brasil (1995), o Banco do Brasil tornou-se mais rigoroso na análise dos riscos de mercado, liquidez, crédito, taxas de juros e câmbio, passando a realizar análises periódicas da qualidade do portfólio, dos métodos de concessão de crédito e o modelo para definição do risco dos clientes, proporcionando melhores instrumentos para a tomada de decisão.

Depois de realizar uma enorme pesquisa, inclusive com instituições financeiras no exterior, o BB implantou um sistema de avaliação de risco setorial e de clientes e concessão de crédito a clientes e instituições financeiras que, desde 1997, é certificado pelo ISO (International Standardization Organization) 9002, sendo hoje utilizado como modelo no Brasil e no exterior.

A Diretoria de Crédito atualmente tem sua atividade de análise de risco do crédito segregada da área negocial de deferimento dos créditos e trabalha dentro dos mais rigorosos critérios de análise técnica, despersonalizando a concessão do crédito. Com o objetivo de redução da inadimplência, foram criadas novas alçadas de deferimento para as operações, ampliando e aprofundando a discussão do negócio.

A partir de 2002, a segmentação dos clientes com a especialização do Banco no atendimento aos diversos setores e segmentos foi outro fator que ampliou seu conhecimento sobre o perfil do negócio, capacidade de pagamento e

necessidades de seus clientes, melhorando a avaliação de risco de crédito, o que permitiu ao Banco aumentar o volume de crédito sem o aumento da inadimplência.

### 3.3 O EMBRIÃO DA SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Dentro de um ambiente competitivo em que os produtos são muito similares entre as instituições financeiras, a segmentação de clientes foi a alternativa de diferenciação encontrada para agregar vantagens competitivas. A partir da segmentação dos clientes, a expectativa era tornar seus produtos, ou seja, seus ativos mais especializados, deixando-os mais específicos para cada grupo de clientes.

O Banco do Brasil, desde sua fundação, atendeu ao Governo e às pessoas físicas e jurídicas de todos os segmentos da sociedade em suas agências. A ênfase era dada na racionalização do processo produtivo e controles. Neste período, o Banco era indiferente ao ambiente externo e o cliente acabava ficando em segundo plano.

Até meados da década de 90, o BB trabalhava com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado, conforme a Revista Profissionalização (1996). O atendimento das pessoas estava distribuído entre equipes que tratavam de produtos e serviços específicos, por exemplo, uma pessoa física queria abrir uma conta corrente, então se dirigia a equipe que, entre outras atribuições era responsável por isso.

Segundo entrevista realizada com o Sr. Milton Goetten, ex-Superintendente Regional do Banco do Brasil em Curitiba (2009), se esta mesma pessoa precisasse comprar moeda estrangeira, dirigia-se à equipe de câmbio ou, se precisasse efetuar um empréstimo para financiar sua produção agrícola, procurava o responsável pelas operações de crédito. O atendimento era totalmente realizado nas agências que, até então, tinham um grande contingente de funcionários. Neste modelo de atendimento, ótimos clientes podiam passar anos a fio sem serem percebidos como ótimos clientes, enquanto outros correntistas, com maior capacidade de comunicação ou mais facilidade de relacionamento, podiam ser tratados de forma

diferenciada e personalizada, mesmo que não oferecessem qualquer resultado negocial.

Em 1993, foi criado o embrião da estratégia de deslocar o foco para o cliente e voltar-se para o mercado. Neste ano, criaram-se carteiras de clientes sob a responsabilidade de um funcionário comissionado em nível de gerência média, chamado de Gerente de Atendimentos Especiais. Este modelo, conhecido de SGV (Sistema Gerencial de Vendas), levou o atendimento da agência para o endereço do cliente. Pela primeira vez em sua história, o BB foi de encontro ao cliente para conhecer seu negócio e suas necessidades, tendo como foco a rentabilização deste cliente. Milton Goetten (2009) apontou que o início foi traumático e a maior dificuldade foi quebrar a resistência interna do próprio quadro funcional, pois, até aquele momento, o relacionamento e o atendimento ao cliente eram feitos de uma forma empírica e a qualidade do atendimento era dada muito mais pelo relacionamento funcionário-cliente, do que pela potencialidade e/ou resultado do cliente ao banco.

No modelo implantado, os clientes foram encarteirados pelo seu volume de negócios com o Banco ou sua representatividade local. Não havia uma segmentação por setor, então nestas carteiras estavam misturados clientes Pessoas Jurídicas de qualquer segmento ou faturamento, Pessoas Físicas de diferentes perfis e faixas de renda e clientes Governo.

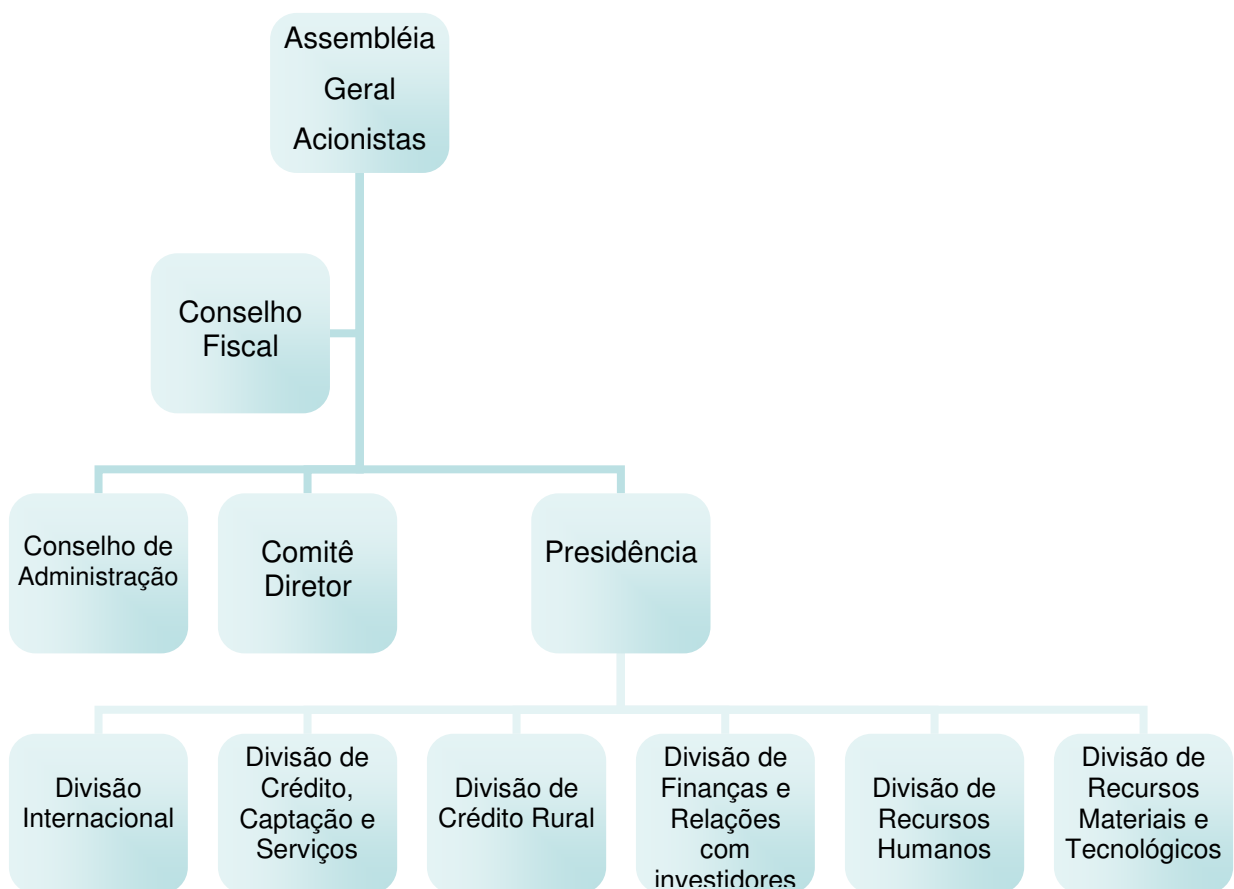
Nesta época, não havia um sistema que permitisse avaliar a rentabilidade dos negócios do BB com alguma precisão, desta forma iniciou-se a criação de relatórios por cliente com os produtos e serviços bancários consumidos por ele. Com base nestes dados tinha-se, por aproximação, o impacto de receita com determinado negócio e com determinado cliente (GOETTEN, 2009).

Este atendimento proposto pelo Banco do Brasil foi uma inovação em sua atividade e os clientes, que estavam acostumados a dirigirem-se ao Banco para serem atendidos, sentiam-se valorizados ao serem visitados por seu Gerente de Contas. Esta mudança foi muito significativa no momento da profissionalização e para seu crescimento no mercado, conforme planejado pela Diretoria do Banco.



### 3.3.1 Mudanças na Arquitetura Organizacional com foco no cliente

Segundo a Revista Profissionalização (1996), após o Plano Real, as regras de competição mudam radicalmente em consequência da concentração do mercado bancário, da eliminação dos ganhos inflacionários e da diminuição dos recursos à disposição dos bancos. Neste contexto, os bancos adotam modelos organizacionais com foco no cliente e em áreas de negócios. O Banco do Brasil demorou a adequar-se a estas mudanças, e trabalhou até 1996 com uma estrutura organizacional departamentalizada e pouco voltada para o mercado, que se mostrava ineficiente para enfrentar os novos desafios concorrenciais. Este modelo, especialmente com relação à Direção Geral, não estava alinhado com a orientação estratégica de foco no cliente. A figura 2 mostra a estrutura vigente até 1996.



**Figura 2: Estrutura de organograma vigente até 1996.**

Fonte: Revista Profissionalização (1996).

Em 1996, em complemento ao plano de ajustes iniciado em 1995, foi implementado um plano de reestruturação do Banco para tornar as condições administrativo-operacionais mais adequadas e estáveis, evitando a repetição dos resultados negativos, conforme divulgado no Relatório Anual de 1995 (1995). A reestruturação aprovada incluía a recomposição da estrutura de capital do Banco, reformulação da gestão, melhoria da estrutura de ativos, revisão das práticas de crédito, modernização tecnológica, novas estratégias mercadológicas e reestruturação administrativa. O programa de reestruturação administrativa incluía a implantação de um modelo organizacional que, diferentemente do anterior, estivesse voltado aos segmentos de mercado, pois uma das premissas deste modelo era a profissionalização da equipe. No novo modelo o Banco passa a ser estruturado em unidades estratégicas de negócios, de função e de assessoramento.

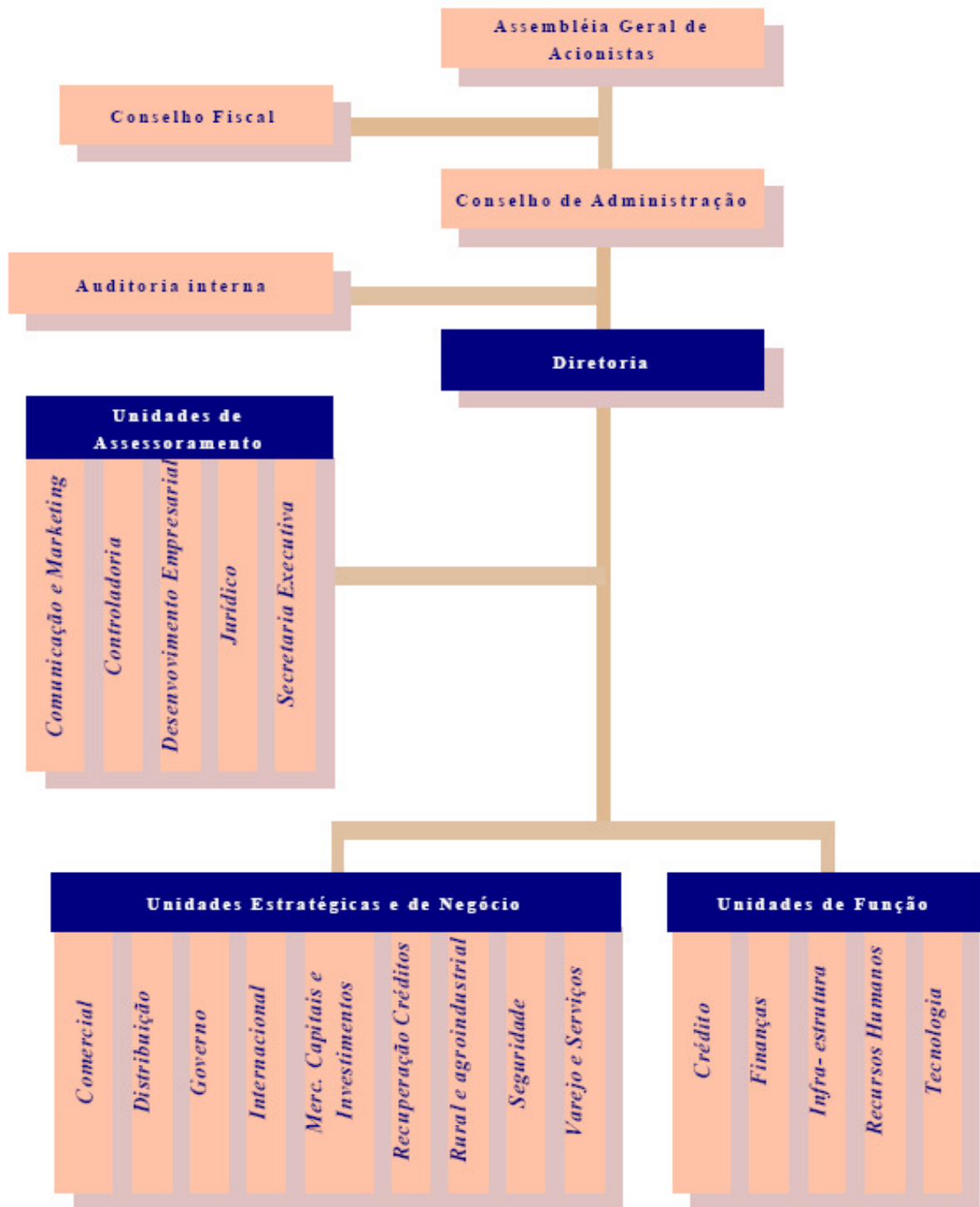
Segundo dados publicados na Revista Profissionalização (1996), as premissas deste modelo eram:

- a) foco no cliente;
- b) agilidade, o que significa ter uma estrutura leve, flexível, com fluxo de processo integrado, administração descentralizada e por delegação;
- c) concentração no negócio;
- d) gerência por unidades de negócios;
- e) eficiência nos custos, o que envolve tamanho da organização e economias de escala;
- f) integração de esforços na rede de distribuição, entre o mercado doméstico e o exterior e ainda entre as unidades de negócio, de função e de assessoramento.

Com base nestas premissas, a expectativa era aumentar a frequência das transações recorrentes, uma vez que a segmentação dos clientes permitiria intensificar o relacionamento com o cliente, reduzindo o grau de incerteza e as condições para o oportunismo.

A figura a seguir mostra o modelo do organograma implantado em 1996, dentro de sua estratégia de atendimento dos clientes distribuídos por segmentos.

*A Nova Arquitetura Organizacional do Banco do Brasil*



**Figura 3: Modelo de organograma vigente de 1996 a 2001.**  
 Fonte: Revista Profissionalização (1996).

A Diretoria, composta pelo Presidente e pelos Diretores, anteriormente denominada de Conselho Diretor, tem um papel político e estratégico. As Unidades Estratégicas de Negócios têm foco no cliente e têm a responsabilidade de desenvolver negócios que os atendam, proporcionando o melhor resultado possível para o Conglomerado. Cada uma delas é responsável pelos resultados obtidos em seu segmento de mercado. As Unidades de Função atuam como centros de excelência em serviços internos e seu objetivo é dar suporte às demais unidades. As Unidades de Assessoramento são consideradas uma extensão das Diretorias e têm por objetivo facilitar o processo de comunicação, equalizar conhecimentos e trabalhar pela integração do Conglomerado. A Auditoria Interna, neste modelo, também é um órgão de assessoramento, sua atividade é avaliar a qualidade dos controles internos.

Desta maneira, buscando dar maior transparência ao sistema financeiro para preservar sua autonomia, em 1986, o Governo extinguiu a Conta Movimento do Tesouro Nacional, o que trouxe mudanças significativas para o BB. Aliado a isso, com a abertura econômica ocorrida na década de 90, houve a entrada dos bancos internacionais. Em seguida, com a implantação do Plano Real e uma maior competitividade no setor bancário, tem início um processo de reestruturação do setor, a introdução de novas tecnologias, foco no cliente e lançamento de novos produtos.

É dentro dessa nova realidade que o BB inicia uma adequação no quadro de funcionários a fim de garantir maior produtividade, e ampliação dos investimentos em tecnologia, e um novo modelo de segmentação de clientes, o que possibilitou maior agilidade e vantagem competitiva perante os bancos concorrentes.

## 4 A SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

O Programa de Ajustes iniciado em 1995, levou o Banco do Brasil a maior reestruturação de sua história recente com o objetivo de eliminar o desequilíbrio financeiro e modernizar a empresa para torná-la competitiva no novo cenário de estabilidade econômica. Os resultados, segundo avaliação do próprio banco em junho de 2001, conforme dados do Relatório Anual do Banco do Brasil (2001a) foram:

- a) elevação das receitas de prestação de serviços decorrentes da expansão dos negócios;
- b) liderança em diversos setores na indústria bancária e avanços no mercado através da oferta competitiva de produtos e serviços bancários
- c) incremento significativo da base de clientes;
- d) ganhos de produtividade e competitividade, gerada pelos avanços tecnológicos;
- e) aperfeiçoamento das metodologias de avaliação de riscos, dos mecanismos de controle e da gestão do crédito;
- f) aperfeiçoamento no processo de concessão e gestão do crédito agrícola.

Os resultados obtidos com a implantação do Plano de Reestruturação que foram sintetizados, conforme acima, no Relatório Anual do Banco do Brasil em 2001 (2001a), juntamente com o aumento da lucratividade, sinalizaram ao Banco que o rumo escolhido para o fortalecimento da instituição no novo cenário econômico e ambiente competitivo, estava correto. Neste caminho, era necessário um aprofundamento do modelo de segmentação de mercado e clientes, de modo semelhante ao que já era adotado pelos grandes concorrentes, para a otimização dos resultados.

A segmentação de clientes já era uma prática em grandes instituições financeiras privadas, onde esta estratégia foi implementada ainda na década de 90, como no caso do Unibanco e do Itaú. Para estes bancos, a segmentação era a forma de permitir uma oferta de produtos e serviços diferenciados e na medida da necessidade dos clientes e que permitiam aumentar a sua competitividade, conforme divulgado nos respectivos sítios na internet (UNIBANCO, 2002; ITAÚ, 2004).

No final de 1999, um grupo dos mais altos executivos do BB, juntamente com consultores externos especialistas em cenários (econômico, político legal, tecnológico, sócio demográfico, meio ambiente), constituíram painéis de discussão dos impactos destes cenários no desempenho da empresa. A partir disso, a Diretoria do Banco do Brasil reuniu-se com alguns convidados para formularem a estratégia do conglomerado para o período de 2000 a 2002. Entre os itens que compunham a estratégia corporativa estava a segmentação estratégica, que tinha como objetivo a identificação dos mercados e das áreas de negócios em que o Banco pretendia atuar, além das posturas e ênfases que seriam praticadas (PROGRAMA DE PROFISSIONALIZAÇÃO, 2001). Após os estudos realizados, o Banco do Brasil, entendeu que a melhor maneira de atender às necessidades e expectativas dos consumidores seria conhecê-los melhor e atentar para suas diferenças, o que somente seria possível se os clientes fossem segmentados e se formassem funcionários especializados para identificar as diferenças existentes entre eles, direcionando seu atendimento. A estratégia de segmentação do Banco do Brasil trabalhou em duas visões: mercados e áreas estratégicas de negócios, com foco no cliente e nas principais características dos negócios, respectivamente. Para o atingimento de seus objetivos foi necessário adotar posturas e priorizar áreas negociais que levassem o Banco a realizar negócios diferentes em diferentes mercados.

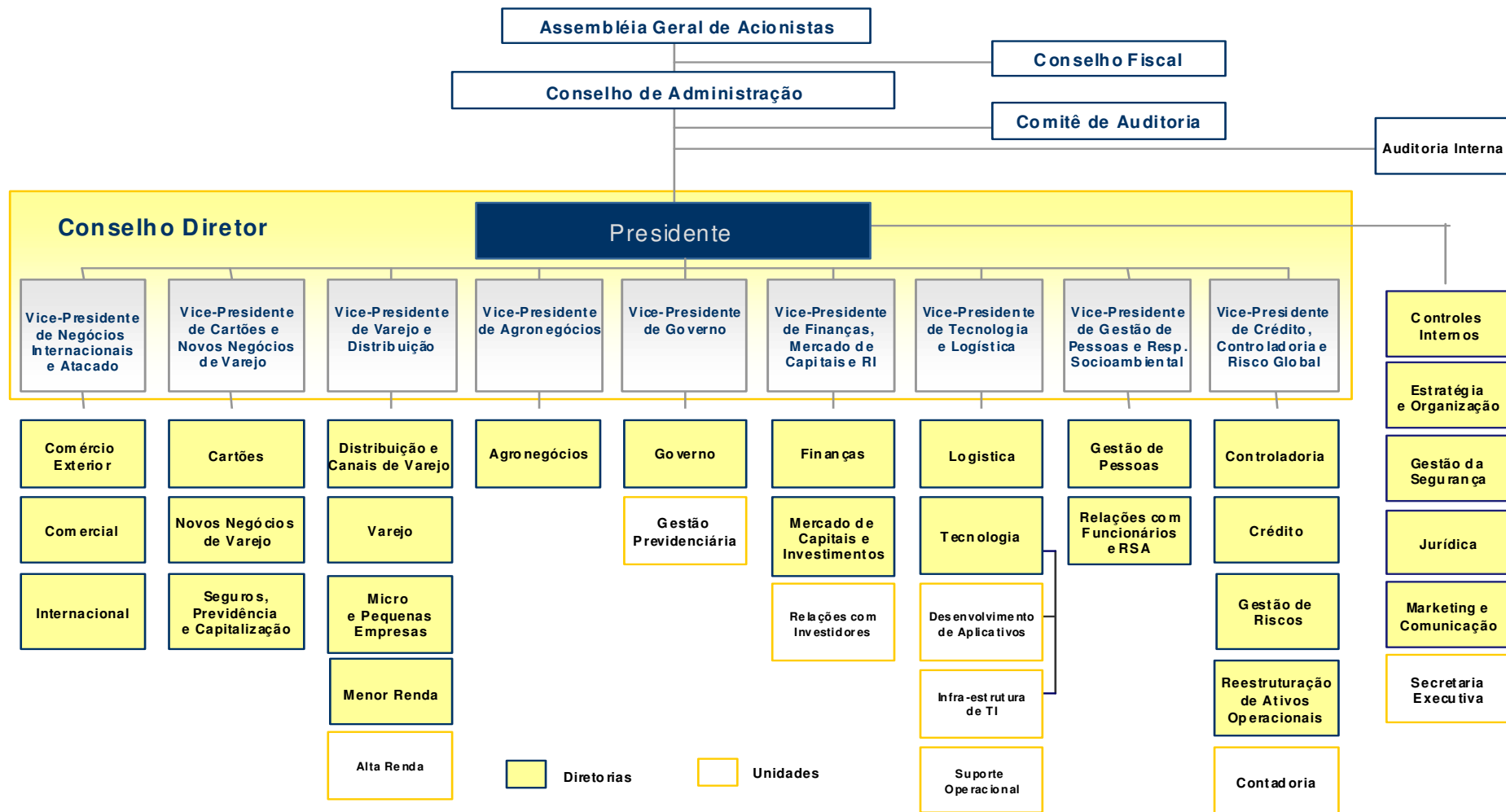
Um dos fatos importantes deste período, para a consolidação da estratégia corporativa do conglomerado do Banco do Brasil, foi que a partir de 30 de abril de 2001, o Banco adotou a configuração de banco múltiplo, o que, segundo dados do Relatório Anual do Banco do Brasil de 2001 (2001a), o habilitou a operar as carteiras comercial, financeira e de *leasing*, permitindo aumento da eficiência dos negócios e simplificação da estrutura societária do conglomerado.

Banco Múltiplo - É instituição financeira privada ou pública que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser

organizado sob a forma de sociedade anônima. Na sua denominação social deve constar a expressão "banco" (Resolução 2099/94) (ASSOCIAÇÃO DOS BANCOS DO DISTRITO FEDERAL, 2009).

Conforme informações divulgadas pelo Banco Brascan (2002), banco de investimento cujo controlador é o Grupo americano Brookfield, atuando como banco múltiplo, o Banco do Brasil equiparou-se aos demais bancos brasileiros e adquiriu vantagens competitivas com a redução de custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco tributária.

O modelo organizacional vigente que foi implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios, de acordo com o modelo apresentado no capítulo anterior. Este modelo, quando implementado, já pretendia voltar a estratégia do Banco para a segmentação de seus mercados de atuação com ênfase na melhoria do fluxo decisório e consequente redução do tempo de resposta aos clientes. Diante da estratégia corporativa de aprimoramento da segmentação de mercados e clientes e de sua atuação como banco múltiplo, foi aprovada, ainda em 2001, uma nova estrutura organizacional para o Banco do Brasil.



**Figura 4: Novo organograma do BB.**  
 Fonte: Banco do Brasil (2009).



Na mensagem da administração do Relatório Anual do Banco do Brasil de 2001 (2001b), o Banco destaca que a nova configuração permitiu a ampliação da Diretoria, evitando a centralização excessiva nos processos de decisão. A Diretoria Executiva passou a compor-se de dois níveis: o Conselho Diretor formado pelo Presidente, nove vice-presidentes e os demais 16 Diretores. O objetivo do Conselho Diretor é focar as questões estratégicas e o relacionamento institucional do Banco. A Diretoria tem a responsabilidade de representar e responder pelo Banco do Brasil perante o Banco Central, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM e demais órgãos reguladores. Para auxiliar a nova estrutura da Diretoria foi criado um sistema de gestão que inclui comitês aptos a tomarem decisões colegiadas nos segmentos em que atuam, diariamente, evitando que as mesmas sejam encaminhadas para a decisão do Conselho Diretor em suas reuniões semanais. Referindo-se à nova estrutura, o Banco Brascan (2002) analisa o Banco do Brasil na ótica do investidor, manifestou-se apoiando a decisão, conforme abaixo:

Com o objetivo de dar maior agilidade e efetividade na implementação e execução das estratégias, os Diretores passarão a responder por funções diretivas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor. Foi aprimorada a dinâmica da gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, subcomitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia e segurança nas decisões dos executivos da empresa (BRASCAN, 2002, p.01).

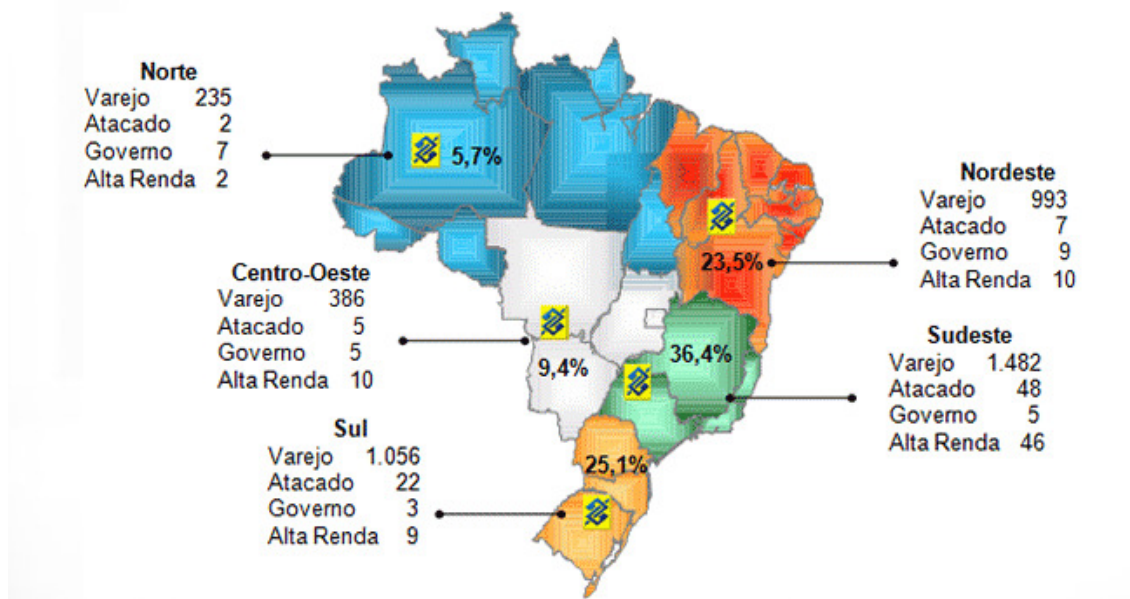
No ano seguinte, o Banco consolidou sua atuação em quatro pilares negociais a partir da nova arquitetura organizacional e em consonância com a estratégia corporativa. Os quatro pilares negociais são: Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros e têm por objetivo refinar o foco no cliente, com ênfase na oferta de produtos e serviços que agreguem valor, conforme Cássio Casseb Lima, então Presidente do Banco do Brasil, na Mensagem do Presidente no Relatório Anual do Banco do Brasil de 2001 (2001b). No entendimento da Administração, neste modelo de segmentação, o Banco do Brasil reforçaria o foco no cliente, refletindo a preocupação com sua satisfação, ampliando a competitividade do Banco.

Conforme mencionado anteriormente, a segmentação do Banco do Brasil envolveu a segmentação dos mercados e das áreas estratégicas de negócios. De acordo com a Estratégia Corporativa 2009-2013, estas áreas foram selecionadas, conforme abaixo:

- a) Segmentação Mercado: contempla os segmentos de mercado que a empresa atende ou pretende atender, considerando a estrutura dos pilares negociais (Varejo, Atacado e Governo e Administração de Recursos de Terceiros) e a atuação do Banco no país e no exterior.
- b) Áreas Estratégicas de Negócios: a partir da análise do potencial de mercado, os negócios do Banco do Brasil foram agrupados em seis Áreas Estratégicas de Negócios (AEN): Captação e Serviços, Crédito, Agronegócios, Seguridade, Mercado de Capitais e Tesouraria e Administração de Recursos de Terceiros, conforme ECBB-OGN 2009-2013 (Estratégia Corporativa e Orientação Geral de Negócios). No âmbito de cada uma dessas áreas estratégicas de negócios – AENs, é definido um conjunto de produtos e serviços adequado para atender as necessidades específicas de cada segmento de mercado, com o objetivo de aproveitar as melhores oportunidades negociais.

Para o atendimento dos clientes de forma segmentada e dentro da estratégia de pilares de atendimento, a rede do Banco foi redimensionada e alterada para atender aos diferentes públicos. A figura 5, divulgada no Relatório Anual 2008, mostra a atual distribuição das agências do Banco do Brasil, por região e pilar de atendimento, ressalte-se apenas que o segmento de Alta Renda é atendido no Pilar Varejo em agências, escritórios ou plataformas de atendimento dedicadas a este público.

A rede de agências de cada pilar de atendimento atua com produtos, ativos cada vez mais específicos para os seus respectivos públicos, com o objetivo de torná-los mais dependentes, intensificando seu relacionamento e aumentando a frequência das transações realizadas no Banco do Brasil.



**Figura 5: Rede de Dependências do Banco do Brasil.**  
 Fonte: Relatório Anual do Banco do Brasil (2008).

#### 4.1 PILAR VAREJO

Este pilar concentra o atendimento aos clientes pessoa física e micro e pequenas empresas (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO DO BRASIL, 2001b). O Banco do Brasil é reconhecido como um banco de Varejo, onde sua atuação tem maior destaque em relação aos seus concorrentes. Um dos pontos fortes é a capilaridade de sua rede de agências que, atualmente, está presente em 60% dos municípios brasileiros e o portfólio de produtos direcionados aos diversos públicos.

Para o mercado de pessoas físicas o Banco adotou, como critérios de segmentação, a segmentação comportamental e o modelo de relacionamento, o qual define como o BB vai relacionar-se com o cliente, sendo, portanto, um critério visível para o cliente.

A segmentação comportamental visa propiciar o melhor conhecimento das características, das potencialidades e do perfil de consumo dos clientes. Os comportamentos observados permitem seu agrupamento em grupos homogêneos de comportamento de consumo de produtos e serviços bancários. A utilização de vários critérios de segmentação dentro de um pilar de atendimento tornou os

produtos ainda mais específicos para buscar fidelizar os clientes a partir do aumento da frequência das transações com o Banco.

Segundo Anjos e Pereira (2003), o Banco do Brasil agrega uma visão comportamental do cliente, que é diferencial no mercado. Assim, o banco utiliza a segmentação para direcionar a venda de produtos e serviços e os Níveis de Relacionamento para atender a clientela. No Banco do Brasil, para a oferta de produtos e serviços, analisa-se não somente o potencial do cliente, mas também seu comportamento de consumo, utilizando para isso os sete segmentos comportamentais identificados:

- a) Estratégico: formado por profissionais liberais, grandes agricultores, profissionais da área médica, funcionários públicos, aposentados e bancários com melhor nível de renda etc. Clientes com nível superior completo ou em andamento. Cliente conhecido, crítico, exigente, bem informados, com alto poder de barganha. Valoriza *status*, segurança e rentabilidade dos seus investimentos, exigindo atendimento personalizado, além de reciprocidade do Banco. Esse segmento é responsável pela maior margem de contribuição percentual entre os clientes. As diretrizes são:
  - ressaltar a praticidade, agilidade, comodidade e a grande quantidade de pontos de atendimento espalhados por todo o Brasil;
  - valorizar o acesso ao Banco, inclusive no exterior, e em viagens nacionais e internacionais;
  - utilizar argumentação comparativa com produtos e serviços concorrentes, a proteção ao patrimônio, a segurança e rentabilidade dos investimentos do Banco;
  - valorizar a fidelidade do cliente com o Banco;
  - ressaltar a modernidade e grandeza do Banco do Brasil.
- b) Potencial: formado por funcionários públicos, bancários e comerciantes com bom nível de escolaridade, tomador de crédito de curto e longo prazos, cujo valor principal é alcançar *status*. As diretrizes de atendimento são:

- a estratégia é utilizar linguagem direta e racional com argumentos comparativos, valorizando o conhecimento do cliente sobre produtos e serviços bancários;
  - valorizar a proteção à família, a constituição e preservação de patrimônio, e o acesso a bens de consumo com o apoio financeiro do Banco do Brasil;
  - evidenciar o BB como banco global, com preocupações com a comunidade local, ações sociais e culturais;
  - investir na fidelização; e
  - adequar e ampliar limites de crédito e leque de produtos.
- c) Ascendente: funcionários públicos, professores que recebem proventos pelo Banco e comerciantes de renda modesta. Em geral, se trata de cliente com pouco poder de barganha e que, embora discuta e reclame, depende do banco. Preocupam-se com a família e sonham com prêmios e melhoria de vida. As principais diretrizes resumem-se em:
- utilizar linguagem simples e direta, orientando sobre produtos e serviços, especialmente quanto ao autoatendimento;
  - valorizar o fato de ser cliente do maior banco do país e orientar sobre linhas de crédito automáticas, adequadas à sua capacidade de pagamento;
  - ressaltar a conveniência e abrangência da rede local e nacional;
  - fidelizar massivamente;
  - oferecer mais crédito automático e desburocratizado, porém com rigoroso controle dos níveis de inadimplência.
- d) Experiente: são os clientes mais antigos do BB, sendo formado pelos aposentados, viúvas, pensionistas, com renda modesta, pessoas que necessitam de uma reserva financeira para saúde e lazer. Esses clientes necessitam de um maior número de informações e orientações didáticas sobre os produtos e serviços bancários. As diretrizes são:
- utilizar linguagem simples, com argumentos claros e de fácil entendimento;
  - demonstrar transparência na relação banco/cliente;

- valorizar o tempo de relacionamento com o BB;
  - transmitir confiança, cortesia, empatia e afetividade;
  - mostrar a credibilidade e solidez do BB, prestando orientações didáticas sobre o uso de produtos e serviços.
- e) Renovação: formado por jovens, estudantes, de renda baixa, mas com saldos de conta acima da média e militares no início da vida profissional. De um modo geral, esse grupo necessita de apoio para a iniciação profissional. Relaciona-se à distância com os bancos, valorizando a autonomia no atendimento e os benefícios da tecnologia. As diretrizes para esse segmento são:
- enfatizar o uso do Banco sem burocracia, a facilidade de acesso (autoatendimento e Internet);
  - ressaltar os patrocínios culturais e esportivos;
  - procurar manter uma imagem moderna, leve, com enfoque em melhorias tecnológicas em rapidez;
  - associar campanhas e eventos sazonais com verão, campeonatos esportivos, grifes da moda, eventos culturais etc.;
  - fidelizar a relação. No longo prazo, esses clientes podem ser bastante interessantes em termos de retorno;
  - acenar com perspectiva de *upgrade* na conta, bem como em linhas de financiamento;
  - desenvolver *sites* interativos na Internet.
- f) Básico: público composto em sua maioria por operários, comerciários e funcionários públicos, de baixa renda, instável financeiramente, que tenta equilibrar seu fluxo de caixa ao final do mês. Suas estratégias são:
- oferecer produtos acessíveis, populares;
  - desenvolver ferramentas para concessão de crédito;
  - ressaltar a conveniência e abrangência da rede local;
  - acenar com a possibilidade de realização de sonhos e melhoria de vida através da abertura de linhas de crédito;
  - valorizar o cliente através de conta especial, porém controlando rigorosamente níveis de inadimplência.

- g) Desconhecido: cliente cujo perfil é desconhecido para o Banco, com cadastro incompleto, que impediu sua classificação no segmento adequado. As diretrizes prioritárias são o recadastramento/atualização de dados cadastrais. São também considerados desconhecidos porque quase não frequentam a agência e tampouco o autoatendimento.

A segmentação se baseia na análise da clientela existente e classificação em grupos homogêneos de comportamento, sob o aspecto da relação real empresa/consumidor e abordando os seguintes critérios:

- a) idade e dados sócio demográficos;
- b) tempo de relacionamento com o Banco;
- c) tipo e quantidade de operações realizadas com o Banco;
- d) valor dos fluxos monetários;
- e) produtos usados;
- f) canais de distribuição mais frequentemente utilizados.

A segmentação não dispensa o conhecimento individual dos clientes, principalmente os que serão alvo de tratamento personalizado. Todo o universo de clientes atuais do Banco do Brasil foi segmentado. Novos clientes recebem uma classificação provisória, observando apenas algumas variáveis de cadastro e, após um ano, essa classificação será retificada aplicando a metodologia correta.

A classificação do cliente em segmento comportamental é feita pelo sistema de informação denominado Segmentação de Mercado Interno (SMI), e é reavaliada anualmente. Cada segmento recebeu uma denominação, mas deve ser enfatizado que essa denominação é apenas para uso interno.

Anjos e Pereira (2003) referenciam que o Programa de Segmentação de Clientes Pessoa Física traduz as ações que os bancos têm realizado com o objetivo de identificar seus clientes reais e potenciais, segmentando-os e agrupando-os em carteiras, determinando formas de atendimento específicas e direcionando os produtos para cada segmento, de forma a aumentar a margem de contribuição, não perdendo de vista também a satisfação dos clientes.

O Modelo de Relacionamento Pessoa Física do Banco do Brasil é baseado em um sistema de encarteiramento. O tipo de carteira ou grupo no qual o cliente

está inserido é que determina o atendimento que será oferecido, bem como seus diferenciais (oferta de produtos e serviços).

De acordo com Anjos e Pereira (2003), a segmentação é somente um dos vários critérios utilizados para se determinar o Nível de Relacionamento de cada cliente, a base para essa nova sistemática de atendimento. O estabelecimento desses níveis objetiva orientar, padronizar a forma de relacionamento com os clientes pessoas físicas e organizar a força de vendas para garantir a fidelização dos clientes e o incremento de receitas e de negócios.

Num contexto de alta concentração de renda, o direcionamento estratégico é para o atendimento segmentado e os serviços inteligentes. No BB (e na maioria dos grandes bancos) há agências personalizadas, próprias para o contato com o cliente-investidor, enquanto nas agências de varejo comuns há uma segmentação no atendimento ao público.

As classificações de segmentação para o BB são NR1 (Nível de Relacionamento), chamados de clientes exclusivos, com renda igual ou acima de R\$ 4.000,01; o NR2 é composto pela carteira de clientes preferenciais, com renda de R\$ 1.000,01 a R\$ 4.000,00; e o NR3 composto dos clientes com renda inferior a R\$ 1.000,00. Há também uma segmentação via montante de aplicações financeiras e demais produtos.

Na constituição do coletivo no processo de trabalho, os funcionários do atendimento aos clientes considerados exclusivos têm um perfil adequado ao seu público, que vai desde os treinamentos e posturas profissionais, até a vida privada, como hábitos e costumes que são incorporados em uma realidade alheia a da maioria (BATISTA, 2006).

Conforme Anjos e Pereira (2003), o NR1 – Exclusivo prevê um relacionamento intenso e estreito com os clientes representados por aqueles com maior volume de investimentos e potencial de negócios, e que estarão agrupados em carteiras nas agências onde são correntistas. O contato do Banco com esses clientes deverá ser personalizado e realizado por Gerente de Relacionamento, especialmente designado e capacitado para atuar como consultor de negócios, através de contatos via telefone, Internet ou pessoalmente, sendo elementos de ligação entre ambos, representando também os clientes junto à organização, defendendo seus direitos, suas reivindicações, tentando pensar e agir como eles e até mesmo identificar necessidades que os clientes venham a ter no futuro. Esse



Nível de Relacionamento foi subdividido em NR1 A e NR1 B. O objetivo em relação aos clientes NR1 é ser o principal Banco do cliente.

O NR2 – Preferencial prevê um relacionamento administrado, contemplando clientes que constituem uma base intermediária em termos de potencial de negócios, porém de grande importância para o atingimento dos resultados do Banco. Nesse NR encaixam-se os clientes com renda média, e o objetivo principal em relação aos correntistas que se enquadram nesse perfil é ampliar o relacionamento, buscando o seu único banco.

O NR3 – Massificado prevê um relacionamento do tipo orientador e é destinado aos clientes cujas características, grau de exigência de produtos e potencial para negócios os identifique com perfil para receber um atendimento massificado. O NR3 abrange a maioria dos cadastros atuais do BB, acompanhando a própria pirâmide sócio-econômica brasileira. Seu perfil é de renda mais baixa, com pequeno potencial de consumo de produtos, beneficiários do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) ou simples usuários (não correntistas). Frequentemente recebem salário por crédito em conta, em função de convênio de sua fonte pagadora com o Banco do Brasil.

Já o modelo de relacionamento compreende:

- a) o modelo de classificação de clientes, que indica seu potencial de negócios;
- b) o modelo de pontuação e encarteiramento, que consiste na atribuição de pontos aos clientes e seu encarteiramento em carteiras ou grupos conforme o número de pontos obtidos;
- c) o modelo de atendimento, que é definido de acordo com a carteira ou o grupo no qual o cliente está inserido.

Pelo modelo de relacionamento do Banco, os clientes são classificados em quatro níveis de relacionamento, A, B, C e D, a partir dos critérios: renda bruta mensal, volume de investimentos e renda bruta agropecuária anual.

## 4.2 PILAR ATACADO

Atendimento exclusivo da Pessoa Jurídica, compreendendo-se as médias, grande e mega empresas. A rede de atendimento destes clientes está localizada nas principais cidades brasileiras em agências chamadas Empresariais e Corporate, onde os clientes estão segmentados de acordo com seu faturamento. O pilar Atacado atua com 81 agências, 15 Corporate e 66 Empresariais, distribuídas geograficamente, conforme a figura 5. A maior presença nas Regiões Sudeste e Sul são decorrentes da concentração geográfica das grandes empresas.

O modelo de segmentação adotado para as pessoas jurídicas assentou-se nas seguintes variáveis: segmento de mercado e agrupamento negocial. Os segmentos de mercado são definidos pela combinação do segmento econômico a que pertencem as empresas, ou seja, indústria, comércio e serviços e seu faturamento bruto anual. O agrupamento negocial agrega as pessoas jurídicas de um mesmo segmento de mercado e é utilizado para identificar o potencial de negócios dos clientes e o estágio de relacionamento com o Banco, possibilitando a comparação entre as empresas. O objetivo é otimizar as oportunidades negociais, a atuação da força de vendas, com reflexos no *market share* do Banco naquele segmento.

A tabela abaixo mostra, resumidamente, a forma como estão segmentadas as empresas atendidas no Pilar Atacado:

Tabela 4: Segmentação dos clientes por faturamento, setor econômico e agências de atendimento.

<b>PILAR ATACADO</b>						
	<b>AGÊNCIAS EMPRESARIAIS</b>			<b>AGÊNCIAS CORPORATE</b>		
	<b>INDÚSTRIA</b>	<b>COMÉRCIO</b>	<b>SERVIÇO</b>	<b>INDÚSTRIA</b>	<b>COMÉRCIO</b>	<b>SERVIÇO</b>
Faturamento (R\$)	+ de 10 milhões	+ de 15 milhões	+ de 15 milhões	acima 90 milhões	acima 150 milhões	acima 150 milhões

Fonte: Banco do Brasil (2008a).

Nas agências, os clientes são agrupados e encarteirados, tendo seu atendimento realizado e coordenado por um gerente de relacionamento, que busca a especialização no segmento atendido. A expectativa do Banco é de que este profissional seja um especialista naquele segmento, e com o aprofundamento do

conhecimento do cliente, seu segmento e seu ramo de atuação, preste um atendimento proativo, antecipando-se às suas demandas ou criando soluções que lhes proporcione maior satisfação, tendo como objetivo final a fidelização deste cliente.

#### 4.3 PILAR GOVERNO

O pilar Governo é responsável pelo atendimento dos órgãos da administração direta e indireta dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, da União, Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Conforme a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Corporativa do BB (2008), para a segmentação do setor público, o Banco do Brasil baseou-se nos seguintes critérios:

- a) interdependência entre os poderes Executivos, Legislativo e Judiciário;
- b) autonomia dos entes federados - União, Estados, Distrito Federal e Municípios;
- c) crescimento do terceiro setor, formado por órgãos da sociedade civil, com funções públicas.

A utilização desses critérios levou o BB à identificação de sete segmentos distintos, a saber:

- a) Segmento Governo Federal, composto por toda a Administração Direta Federal e pelos órgãos da Administração Indireta do Poder Executivo Federal, sem autonomia.
- b) Segmento Governo Estadual, composto por toda a Administração Direta do Poder Executivo dos Estados e do Distrito Federal e pelos órgãos da Administração Indireta, sem autonomia.
- c) Segmento Governo Municipal, composto por todos os órgãos da Administração Direta e Indireta dos Municípios.
- d) Segmento Poder Judiciário, composto pelos órgãos do Poder Judiciário de todas as esferas da Justiça.

- e) Segmento Poder Legislativo, composto pelos órgãos do Poder Legislativo Federal, Estadual e Municipal.
- f) Segmento Administração Indireta Especial, composto pelos órgãos da Administração Indireta Federal, Distrital e Estadual, autônomos.
- g) Setor Público Não-Estatal e Terceiro Setor, composto pelas entidades do terceiro setor, pelas fundações privadas ligadas ao setor público e entidades afins aos demais segmentos.

De acordo com Guidalli (2002), o Banco do Brasil foi o primeiro banco a ter uma rede de agências destinada ao atendimento deste público. A rede de atendimento do pilar Governo atualmente possui 29 agências, distribuídas geograficamente de acordo com o mapa da figura 5 e plataformas de atendimento destas agências em cidades onde o volume de negócios dos poderes executivo, legislativo e judiciário municipais seja expressivo demandando um atendimento mais pontual e especializado.

Da mesma forma que nos demais pilares, a responsabilidade sobre o atendimento destes clientes é de um gerente de relacionamento. Este profissional é o responsável pela prospecção das demandas e oportunidades negociais, bem como a busca de sinergia entre as diversas áreas dentro do Banco que viabilizem as customizações dos produtos para o atendimento dos clientes.

#### 4.4 PILAR RECURSOS DE TERCEIROS

Este pilar estruturou-se a partir da segregação entre recursos próprios e de terceiros. A gestão de recursos de terceiros no Banco do Brasil está a cargo da BB Administração de Ativos - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (BB DTVM), que faz a gestão de fundos de investimentos e carteiras administradas. A BB DTVM é uma subsidiária integral do Banco do Brasil que foi criada em 1988, entre as ações que deveriam fortalecer a atuação do Banco do Brasil no mercado bancário, após a perda da Conta Movimento em 1986, conforme mencionado no capítulo anterior.

As sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários são constituídas sob a forma de sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada, devendo constar na sua denominação social a expressão "Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários". Algumas de suas atividades: intermedeiam a oferta pública e distribuição de títulos e valores mobiliários no mercado; administram e custodiam as carteiras de títulos e valores mobiliários; instituem, organizam e administram fundos e clubes de investimento; operam no mercado acionário, comprando, vendendo e distribuindo títulos e valores mobiliários, inclusive ouro financeiro, por conta de terceiros; fazem a intermediação com as bolsas de valores e de mercadorias; efetuam lançamentos públicos de ações; operam no mercado aberto e intermedeiam operações de câmbio. São supervisionadas pelo Banco Central do Brasil (Resolução CMN n. 1.120, de 1986) (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Desde 2001, a BB DTVM possui autonomia administrativa com quadro funcional, Diretoria e Conselho de Administração próprios, o que lhe dá mais agilidade e maior competitividade. Para aumentar a transparência e evitar conflitos de interesse, a análise do risco de mercado dos papéis sob a gestão da BB DTVM, é realizada pelo Banco do Brasil. Desde 1994, conforme informado em seu sítio na internet (BANCO DO BRASIL, 2009a), a BB DTVM mantém a liderança no mercado de ativos na América do Sul. O volume atual de recursos sob sua gestão é de 246,3 bilhões que representam 20,7% do mercado, e mais R\$ 55,9 bilhões em fundos não computados no *ranking* da Associação Nacional dos Bancos de Investimentos – ANBID, conforme dados divulgados no Relatório Anual do Banco do Brasil de 2008 (2008).

As tabelas 5 e 6, a seguir, constam no *site* do BB (BANCO DO BRASIL, 2009b), e trazem as informações do segundo trimestre de 2009, excluídos os resultados do Banco Nossa Caixa. A tabela 5 apresenta os valores administrados pela BB DTVM, segmentado de acordo com o público investidor. A tabela 6 evidencia a alocação dos recursos de acordo com os tipos de investimentos.

Tabela 5: Fundos de Investimento e Carteiras Administradas por Clientes (sem BNC)

R\$ milhões	Jun/08	Part.%	Mar/09	Part.%	Jun/09	Part.%	Var. %	
							s/Jun/08	s/Mar/09
Investidor Institucional	102.146	41,5	105.244	40,6	105.602	39,9	3,4	0,3
Pessoa Física	65.939	26,8	59.922	23,1	60.860	23,0	(7,7)	1,6
Governo	43.499	17,7	56.894	21,9	62.293	23,5	43,2	9,5
Pessoa Jurídica	26.022	10,6	24.189	9,3	24.173	9,1	(7,1)	(0,1)
Investidor Estrangeiro	8.276	3,4	13.074	5,0	12.017	4,5	45,2	(8,1)
<b>Total</b>	<b>245.883</b>	<b>100,0</b>	<b>259.324</b>	<b>100,0</b>	<b>264.944</b>	<b>100,0</b>	<b>7,8</b>	<b>2,2</b>

Fonte: Banco do Brasil (2009b).

Tabela 6: Fundos de Investimento e Carteiras Administradas por Tipo.

R\$ milhões	Jun/08	Part. %	Mar/09	Part. %	Jun/09	Part. %	Var. %	
							s/Jun/08	s/Mar/09
<b>Fundos de Investimentos</b>	234.490	95,4	247.759	95,5	252.555	95,3	7,7	1,9
Renda Fixa	130.887	53,2	127.886	49,3	132.442	50,0	1,2	3,6
Renda Variável	46.140	18,8	43.027	16,6	43.484	16,4	(5,8)	1,1
Multimercado	33.193	13,5	43.122	16,6	42.453	16,0	27,9	(1,6)
Outros	24.270	9,9	33.724	13,0	34.177	12,9	40,8	1,3
<b>Carteiras Administradas</b>	11.393	4,6	11.565	4,5	12.389	4,7	8,7	7,1
Renda Fixa	5.421	2,2	7.877	3,0	8.144	3,1	50,2	3,4
Renda Variável	5.972	2,4	3.688	1,5	4.245	1,6	(28,9)	15,1
<b>TOTAL</b>	<b>245.882</b>	<b>100,0</b>	<b>259.324</b>	<b>100,0</b>	<b>264.944</b>	<b>100,0</b>	<b>7,8</b>	<b>2,2</b>

Fonte: Banco do Brasil (2009b).

A consolidação da atividade do Banco do Brasil nos quatro pilares negociais foi determinante para a especialização dos produtos e serviços ofertados. As Diretorias passaram a focar suas ações em públicos específicos a partir de um maior detalhamento das características de suas demandas, que somente foi possível com a segmentação de clientes.

## 5 CONCLUSÕES

O ambiente de concorrência bancária no Brasil alterou-se significativamente a partir da década de 90. Fatos como a estabilidade econômica e a consequente perda dos ganhos inflacionários, bem como a internacionalização do mercado bancário brasileiro, causaram impactos negativos na lucratividade dos bancos.

Para adequar-se ao novo cenário, na década de 90, o Banco do Brasil viveu, provavelmente, a maior mudança de gestão em toda a sua história, promovendo uma grande reestruturação. As ações foram agrupadas num programa, chamado de Ações Estruturantes e tinham como objetivo a adequação do quadro de pessoal, a atualização da estrutura tecnológica, equipamentos e sistemas, a reestruturação da área de crédito e finalmente a segmentação de clientes.

A segmentação de clientes surgiu como uma alternativa para manter o BB competitivo e otimizar a utilização de sua estrutura com o objetivo de identificar seus mercados e áreas de atuação, bem como determinar as posturas e ênfases a serem adotadas. A partir disso, toda a rede de atendimento e até o organograma do Banco foram modificados para garantir o sucesso do modelo. Atualmente o atendimento do Banco do Brasil está segmentado nos pilares: Varejo, Atacado, Governo e Recursos de Terceiros.

A segmentação de clientes resultou no aprofundamento do conhecimento que o Banco do Brasil sobre seus clientes, ou seja, o Banco passou a conhecer melhor suas demandas e também seu negócio ou, no caso da pessoa física, a maneira como cada grupo realiza seu planejamento financeiro. Com este conhecimento, trabalhando com equipes especializadas no atendimento, na área de gestão dos produtos bancários e crédito, reduziu-se significativamente a assimetria de informações permitindo ao Banco avançar na disponibilização do crédito sem ampliação de seu risco operacional.

Considerando que o relacionamento dos bancos com seus clientes é dado através das transações que realizam entre si formalizadas através de contratos, o Banco do Brasil está trabalhando dentro da Teoria dos Custos de Transação. A partir da segmentação de seus clientes, o Banco está enfocando a especificidade dos ativos, disponibilizando produtos cada vez mais específicos para determinado tipo de cliente. Atendendo o cliente com produtos cada vez mais especializados e, portanto,

mais adequados às suas demandas, a expectativa é de que ele seja mais fiel ao Banco, escolhendo-o para as suas próximas transações. O objetivo de fidelizar os clientes é verificado com o aumento da frequência das transações, ou seja, as transações entre o Banco do Brasil e os clientes tornam-se recorrentes.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANJOS, Iracema Aparecida Novaes; PEREIRA, Emerson Wagner Sodré. **Avaliação da segmentação do mercado pessoa física do Banco do Brasil**. 2003. 101 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.

ANTUNES, Marcello. Comprometimento com as metas. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 nov. 1998. Relatório do Jornal Gazeta Mercantil, p.2.

ASSOCIAÇÃO DOS BANCOS DO DISTRITO FEDERAL. **Glossário**. Disponível em: <[http://www.assbandf.org.br/glossario\\_b.htm](http://www.assbandf.org.br/glossario_b.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2009.

BANCO BRASCAN. **Banco do Brasil: início de cobertura – reestruturação melhora os fundamentos, incertezas políticas podem gerar riscos ao papel**. 25 out. 2002. Disponível em: <<http://www.bancobrascan.com.br/publique/media/Relatorioempresa.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/sdtvm.asp>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

BANCO DO BRASIL. **Portal BB: quem somos**. Disponível em: <<http://www44.bb.com.br/appbb/portal/on/dtvm/cnhm/QuemSomos.jsp>>. Acesso em: 16 ago. 2009 (a).

\_\_\_\_\_. **Análise do desempenho 2T09: administração de recursos de terceiros**. 2009. Disponível em: <[http://www.bb.com.br/portallbb/page51,136,10359,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=18132&codigoMenu=410&codigoRet=10829&bread=9\\_6\\_2](http://www.bb.com.br/portallbb/page51,136,10359,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=18132&codigoMenu=410&codigoRet=10829&bread=9_6_2)>. Acesso em: 10 ago. 2009 (b).

BATISTA, Érika. **O Banco do Brasil na trilha do empowerment: um estudo de caso sobre emancipação do trabalho x discurso organizacional**. 2006. Disponível em: <<http://www2.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/segundogepal/%C3%89RIKA%20BASTISTA.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2009.

BOVESPA. **Sobre a BM&FBovespa**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 05 set. 2009.

CARVALHO, Maria Christina. **BB busca ocupar novos nichos e reforçar rede em diversas praças**. Valor on line, 14 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/?impresso/financas/93/5265876/bb-busca-ocupar-novos-nichos-e-reforcar-rede-em-principais-pracas>>. Acesso em: 30 ago. 2009.

CORAZZA, Gentil. **Crise e reestruturação bancária no Brasil**. 2000. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000\\_08.pdf](http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000_08.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2009.

DE LUCA, Léa. A difícil tarefa de superar uma ilusão. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 nov. 1998. Relatório do Jornal Gazeta Mercantil, p.4.

FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BB. **Marketing: programa Certificação Interna em Conhecimentos**. Brasília, 2008.

GOETTEN, Milton. Entrevista realizada pela autora em 23 set. 2009.

GONÇALVES, Sérgio; MACHADO, Karen. BB no novo mercado. **Revista bb.com.você**, Brasília, n.39, p.21-32, jul./ago. 2002.

GUIDALLI, Sandro. Muitos instrumentos, uma só orquestra. **Revista bb.com.você**, Brasília, n.36, p.10, jan./fev. 2002.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas**. Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc\\_ipca/ipca\\_200909\\_3.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca_200909_3.shtm)>. Acesso em: 20 out. 2009.

ITAÚ S.A. **Segmentação: um banco diferente para cada tipo de cliente**. 2004. Disponível em: <[http://www.itau.com.br/bem\\_vindo/conheca\\_emp\\_segmentacao.htm](http://www.itau.com.br/bem_vindo/conheca_emp_segmentacao.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2009.

IZAGUIRRE, Mônica. Estrutura mais enxuta e racional. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 nov. 1998. Relatório do Jornal Gazeta Mercantil, p.1 (a).

\_\_\_\_\_. Mobilização para reabrir agências. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 nov. 1998. Relatório do Jornal Gazeta Mercantil, p.2 (b).

KOTOWITZ, Y. (1987). Moral Hazard. In: EATWELL, J., MURRAY, M. & NEWMAN. P. **Allocation, Information and Markets**. The New Palgrave. Londres: W.W.Norton, 1987.

LIMA, Adalberto. **O plano de demissão voluntária**. Recanto das Letras, 31 dez. 2008. Disponível em: <<http://recantodasletras.uol.com.br/cronicas/1257807>>. Acesso em 01 ago. 2009.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization e management**. London: Prentice Hall International, 1992.

NEVES, M.F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 187 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo.

NUNES, Vicente. Mais mudanças para reforçar o comércio exterior. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 nov. 1998. Relatório do Jornal Gazeta Mercantil, p.3.

PESSALI, H.F. **Teoria dos custos de transação**: uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico. Curitiba, 1998. 153 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – SCSA – UFPR.

PROGRAMA DE PROFISSIONALIZAÇÃO. Estratégia Corporativa 2000-2002. **Suplemento especial**, n.11, Brasília, mar. 2001, p.9.

RELATÓRIO ANUAL DO BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual de 1996**. Brasília: Biblioteca do BB, 1996.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de 1995**. Brasília: Biblioteca do BB, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de 1994**. Brasília: Biblioteca do BB, 1994.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de 2001**. Brasília: Biblioteca do BB, 2001. Disponível em: <<http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/ri/relat/relatorio2001/portugues/html/relatori oanual/index.jsp>>. Acesso em: 21 ago. 2009. (a)

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de 2001**: mensagem da diretoria. mar. 2001, p.07. Brasília: Biblioteca do BB, 2001. Disponível em: <<http://www44.bb.com.br/portal/ra/dwn/relatorioPortugues.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2009. (b)

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de 2008**. Brasília: Biblioteca do BB, 2008.

\_\_\_\_\_. **Evolução do número de funcionários e produtividade**: 1994 a 2008. 2008. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 02 ago. 2009.

REVISTA PROFISSIONALIZAÇÃO. **Mudanças nas instituições financeiras**, Fascículo Extra1, out. 1996.

REVISTA bb.com.você. **Trajetória tecnológica**. Brasília, n.10, p.19, set./out. 2001.

RODRIGUES, Léa Carvalho. **Metáforas do Brasil**: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil. Campinas: Ed. Unicamp, 2004.

\_\_\_\_\_. **Banco do Brasil**: Crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do estado brasileiro. 2001. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), Universidade de Campinas, Campinas, São Paulo.

UNIBANCO S.A. **Relatório Anual On line Unibanco 2002**: segmentação da base de clientes. 2002. Disponível em: <<http://www.rao.unibanco.com.br/anteriores/2002/artigo.asp3.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

VIDOTTO, Carlos Augusto. Crise e Reestruturação de uma estatal financeira: o Banco do Brasil, do Cruzado ao Real. **Revista de Economia da UFPR**, Curitiba, n.24, p.43-72, 2000.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. USA: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **The mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. **Market and Hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

ZUQUELLO, A. **Marketing Internacional de productos financieros: el caso del Banco do Brasil S.A. frente a la entrada de los Bancos Extranjeros**. 2003. Tesis (Doctoral), León, Universidad de León.