



Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD  
Curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial

**Nilza Costa da Silva**

**AS ESTRATÉGIAS E O MARKETING COMO  
INSTRUMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL  
UM ESTUDO DE CASO DO BRASÍLIA SHOPPING**

**Brasília, setembro  
2006**

**Nilza Costa da Silva**

**AS ESTRATÉGIAS E O MARKETING COMO  
INSTRUMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL  
UM ESTUDO DE CASO DO BRASÍLIA SHOPPING**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Empresarial no Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Carlos José Rodrigues da Silva, Msc.

**Brasília, setembro**

**2006**

SILVA, Nilza Costa da.

Brasília Shopping: um Estudo de Caso Empresarial. Andréa de Farias Cordeiro. Nilza Costa da Silva – Brasília, 2006. 49p.

Estudo de Caso apresentado para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Empresarial no Centro Universitário de Brasília. Orientador: Prof. Msc Carlos José Rodrigues da Silva.

1. Shopping Center. 2. Marketing. 3. Estratégia Empresarial. 4. Público-alvo.

**Nilza Costa da Silva**

**AS ESTRATÉGIAS E O MARKETING COMO  
INSTRUMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL  
UM ESTUDO DE CASO DO BRASÍLIA SHOPPING**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Empresarial do Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Carlos José Rodrigues da Silva, Msc.

**Banca Examinadora**

---

**Prof. Msc Carlos José Rodrigues da Silva**  
**Orientador**

---

**Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho**  
**Examinador**

---

**Prof. Msc Renato Pereira Amador**  
**Examinador**

**Brasília, 02 de setembro de 2006**

## Resumo

O presente trabalho discorre sobre o Estudo de Caso da Empresa Brasília Shopping *and Towers*, e tem por objetivo analisar o tipo de estrutura e cultura organizacional, além do funcionamento do processo decisório, levando em conta as características do setor de Shoppings Centers. Assim, foram investigados os principais concorrentes e o posicionamento do Brasília no mercado. Ao longo do Estudo, foi verificado que o setor de Shoppings Centers apresenta peculiaridades próprias no Distrito Federal, diferenciando-o dos outros Estados, se aproximando apenas de algumas capitais do Sul de Sudeste. Observou-se ainda, quem é o público-alvo e o posicionamento estabelecido perante a concorrência. Nesse sentido, ressaltamos a estratégia adotada na escolha da localização, do projeto arquitetônico, do mix de lojas e a necessidade de se comunicar e conquistar dois públicos-alvos distintos: os lojistas e consumidor final. Ao final do trabalho é feita uma análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças das estratégias adotadas pela organização em relação ao ambiente que ela está inserida.

**Palavras-chaves:** Shoppings Centers, Marketing. Estratégia Empresarial. Público-alvo.

## ABSTRACT

The present paper discourses on the Study of Case of the Company Brasilia Shopping and Towers, and has for objective to analyze the type of structure and organizacional culture, beyond the functioning the power to decide process, taking in account the characteristics of the sector of Shoppings Centers. Thus, the main competitors and the positioning of Brasilia in the market had been investigated. To the long one of the Study, he was verified that the sector of Shoppings Mall presents proper peculiarities in the Distrito Federal, differentiating it of the other States, if approaching only to some capitals of the South of Southeast. It was still observed, who the public-target is and the positioning established before the competition. In this direction, we stand out the strategy adopted in the choice of the localization, the project architectural, the mix of store and the necessity of if communicating and conquering two distinct public-targets: the storekeepers and final consumer. To the end of the work, it is made an analysis of the strong points, weak, chances and threaten of the strategies adopted for the organization in relation to the environment that it is inserted.

**Word-keys:** Shoppings Mall, Marketing. Enterprise strategy. Public-target.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	08
1. GESTÃO EMPRESARIAL: PANORAMA DOS ESTUDOS DA ADMINISTRAÇÃO E DO MARKETING .....	11
2. MARKETING.....	13
2.1.O QUE É MARKETING?.....	13
2.2. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING.....	16
2.3. ADMINISTRAÇÃO DO ESFORÇO DE MARKETING.....	16
2.4. A EVOLUÇÃO DO MARKETING NO BRASIL.....	17
3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	22
4. ESTUDO DE CASO BRASÍLIA SHOPPING.....	23
4.1. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA.....	24
4.2. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E SEUS DIRIGENTES....	26
4.3. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO QUE A EMPRESA ATUA	30
4.4. ESTRATÉGIA ADOTADA PELA EMPRESA.....	33
5. RESULTADOS OBTIDOS.....	37
6. AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGICA.....	38
7. QUESTÕES PARA ANÁLISE EM SALA DE AULA.....	40
REFERÊNCIAS .....	41
ANEXOS	

## Introdução

Este trabalho tem por objetivo apresentar o Estudo de Caso da organização Brasília Shopping and Towers, as estratégias utilizadas para fidelizar e conquistar os públicos-alvo e também seu posicionamento no mercado. O shopping center é um empreendimento que reúne diversas marcas de renome em um único espaço físico. De acordo com a Abrasce - Associação Brasileira de Shoppings Centers, é também um grupo de varejo e de outros estabelecimentos comerciais, planejados, desenvolvidos e gerenciados como uma única propriedade<sup>1</sup>. Conforme Rossari (1992, p. 118), “sob muitos aspectos, a organização espacial do Shopping Center sugere a de uma cidade artificial. Seus caminhos internos assemelham-se a ruas cobertas, encerrada numa película protetora que isola de todo desconforto”.

Com uma proposta inovadora, os investidores apostaram no mercado de Brasília que, desde a década de 90 mostrou-se aberto a novos entrantes. Esta característica é reforçada devido ao poder aquisitivo dos brasilienses e pela facilidade de aceitação por esse tipo de empreendimento comercial que traduz a idéia de comodidade, praticidade, segurança e conforto.<sup>2</sup>

Sem dúvida, ao analisar o número de shoppings centers estabelecidos em Brasília em relação aos outros Estados, observou-se que apenas algumas capitais do Sul e Sudeste têm um pólo maior que o do Distrito Federal. No Brasil, há mais de 250 shoppings de diferentes segmentos, com 41.000 lojas, ainda segundo a Abrasce. A Capital Federal abriga vários desses segmentos, transformando o mercado extremamente competitivo.

Acompanhando esta tendência, o Brasília se estabeleceu como um shopping de prestígio, que orgulha seus públicos-alvos pela arquitetura arrojada, tombada como Patrimônio Histórico da Humanidade. Apesar da concorrência geográfica, está consolidado como um shopping de vizinhança, bem localizado, prático e de fácil acesso.

Para a realização deste trabalho foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos:

---

<sup>1</sup> Gostaríamos de agradecer especialmente ao Professor Carlos José Rodrigues da Silva, pela colaboração na revisão e pelos comentários valiosos para a elaboração e conclusão deste estudo de caso

<sup>2</sup> Gostaríamos de agradecer a Gerente de Marketing do Brasília Shopping, Anapaula Costa



- Pesquisa bibliográfica;
- Entrevistas exploratórias;
- Entrevista não-diretiva aberta.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para composição do referencial teórico contido na primeira parte do trabalho.

Segundo Quivy & Champenhoudt (2003, p. 62), a observação direta sistemática constitui um instrumento que permite ao próprio investigador coletar dados, compará-los e interpreta-los, que se destina especialmente à pesquisa descritiva – estuda as características de um objeto, instituição, grupo social ou público com base na descrição – e ao estudo de caso – objetiva coletar dados e informações a fim de entender em profundidade as particularidades de uma comunidade, público, instituição ou indivíduo. Com base nessa orientação metodológica, foi deliberado pela combinação da pesquisa descritiva com o estudo de caso.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2003, p. 62), as entrevistas exploratórias “têm por função lançar luz sobre certos aspectos do fenômeno estudado nos quais o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, e, assim, completar as pistas de trabalho sugerida pelas leituras (...)”. Com base em tal assertiva, foi utilizado o recurso metodológico em referência como instrumento para o estudo preliminar da Empresa Brasília Shopping and Towers, a fim de contemplar com mais propriedade o objeto de estudo.

A entrevista não-diretiva aberta foi realizada com a Gerente de Marketing, Anapaula Costa. Optou-se pela técnica de entrevista não-diretiva aberta por considerar a mais adequada para o estudo proposto, uma vez que o referido instrumento de coleta de dados é entendido como “uma conversa orientada para um objetivo definido”, conforme Cervo e Bervian (1997, p. 105). Permite também que os informantes expressem suas percepções de um acontecimento ou de uma situação a suas interpretações ou as suas experiências com um grau de autenticidade e profundidade que a entrevista diretiva fechada não possibilita. (QUIVY & CAMPENHOUDT, 2003, p. 143).

No embasamento teórico foram enfatizados os conceitos de marketing, sua origem e evolução no mundo e no Brasil. Foram tratados também os aspectos principais da organização como um breve histórico da trajetória desde a sua concepção até os

dias atuais. As características da empresa, do mercado, da concorrência e de seus dirigentes focando as estratégias empresariais utilizadas pelo Shopping.

## **1. Gestão Empresarial: Panorama dos estudos da Administração e do Marketing**

Estudiosos de todo o mundo da área de Administração vêm analisando a forma de gerar resultados positivos nas empresas, sempre buscando as melhores alternativas de organizá-las e dirigi-las. As primeiras tentativas foram os modelos clássicos da Administração: Administração Científica, Relações Humanas, Comportamental e Burocrática, defendidas por Taylor (Escola da Administração Científica), Mayo (Escola das Relações Humanas), Fayol (Teoria Clássica da Administração), Max Weber (Teoria da Burocracia), entre outros. Entretanto, a visão desses autores estava voltada para o que acontecia no interior das empresas. A preocupação de Taylor era descobrir um modelo mais produtivo para o trabalho, com isso, desenvolveu a teoria da racionalização do trabalho. Através de experimentos laborais chegou a um sistema de incentivos que estimulava a produtividade do empregado e projetou métodos mais rápidos e adequados para cada ação de uma determinada tarefa. Essas descobertas foram inovadoras e, ainda hoje, são utilizadas por muitas empresas para capacitação, seleção e motivação de pessoas.

A escola liderada por Mayo valorizava mais as relações humanas do que a do trabalho. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. Focava o homem como um ser social com necessidades de interação dentro da organização, originando, assim, o conceito de trabalho em equipe. (CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2005)

A teoria de Fayol defendia que a especialização reduziria o nível de atenção e esforço aplicados numa atividade e que aumentaria a produtividade por meio de repetição. Esse princípio foi utilizado por Henry Ford na sua linha de montagem. (ARAÚJO, 2004)

Essas teorias, criadas no final do século XIX, têm como base a empresa vista como organização. Ainda hoje, a Administração é objeto de estudo, no intuito de desenvolver melhores soluções nos conflitos gerados nas relações humanas dentro das empresas e no ambiente em que ela atua.

A partir dos anos 60 as empresas começaram a sentir a influência do ambiente externo, devido ao aumento da concorrência. As organizações passaram a definir estratégias para interagir com o mercado de forma eficiente e competitiva. Assim, surgiram o Modelo de Administração por Objetivos, de Igor Ansoff e de Posicionamento Estratégico, de Michael Porter.

Surgiram também as teorias que abordam a importância do ambiente no dia-a-dia das organizações. Uma é chamada de Sistemas, que estuda a inter-relação e a interdependência entre a organização e o ambiente externo. Suas principais características são: os insumos (*inputs*), o processamento (*throughput*), as saídas (*output*) e a retroalimentação (*feedback*). Ainda, conforme os autores, além de estar inteirada com o ambiente, a organização pode ser vista como um sistema sócio-técnico estruturado que abrange as ferramentas e as técnicas operacionais com as relações entre as pessoas que executam a tarefa. Por isso, no planejamento estratégico é importante que os gestores observem as influências dos fatores externos. (CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2005, p. 149)

A outra, Sistema Contingencial, estuda não só a influência do ambiente na organização, mas as transformações deste. Conforme Araújo (2004, p. 61), esta abordagem defende que quem dirige a organização é o ambiente e é complicado ignorar sua existência. Assim, a gerência não pode se preocupar apenas com os problemas internos da empresa, mas também com o que acontece ao seu redor dentro do ambiente.

Na década de 70, Levitt (1990) e Kotler (2005) afirmaram que as empresas só terão êxito ao compreenderem e atenderem as reais necessidades dos consumidores. Nasceu assim, a consciência da utilização do marketing como função empresarial.

## 2. MARKETING

### 2.1.O QUE É MARKETING?

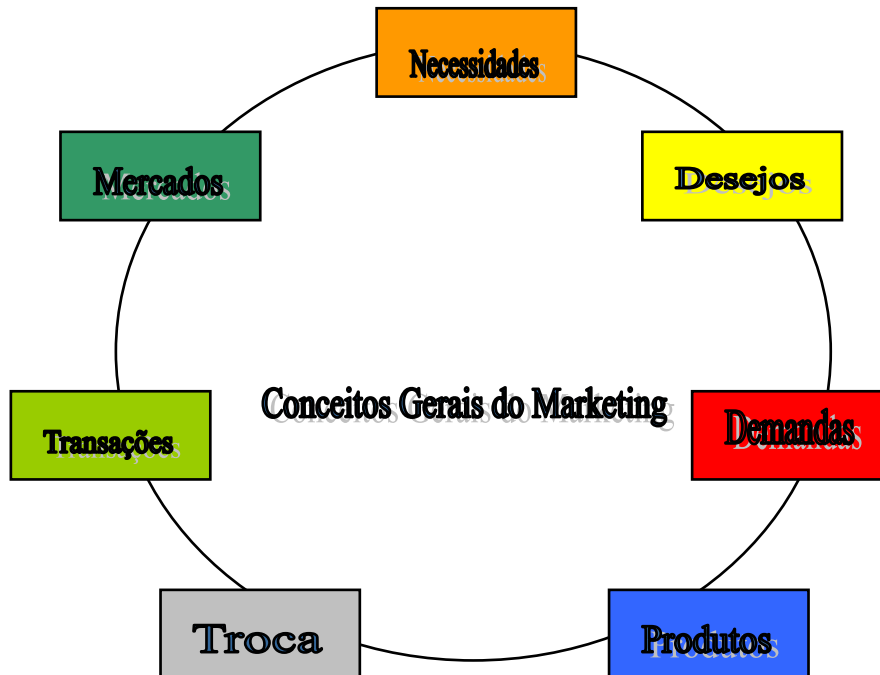
Segundo Kotler (2000, p. 30), marketing “é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Marketing significa administrar mercadorias para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem. Para entender esta definição, é preciso compreender os seguintes termos. Gracioso (1997, p.10) apresenta os seguintes conceitos a Marketing:

- Necessidades Humanas: que são estados de carência percebida.  
Ex.: alimentação, status e roupas, entre outros.
- Desejos: são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais.
- Produto: é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.
- Valor: é a diferença entre os valores que o cliente ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto.
- Satisfação: é o desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador.
- Qualidade: pode ser definida como “ausência de defeitos” e é intimamente ligada a satisfação do cliente.
- Troca: é o ato de obter-se um objeto desejado dando alguma coisa em retribuição.
- Transação: consiste em uma troca de valores entre duas partes.

- Marketing de Relacionamento: consiste em criar relacionamento de longo prazo com clientes prometendo e realmente fornecendo produtos de alta qualidade, um bom serviço e preços justos.
- Mercado: é um grupo de compradores reais e potenciais de um produto.

Figura 1 Conceitos Gerais de Marketing



Fonte: Kotler, Philip. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1994. p.03.

Para Drucker (1999, p.15) Marketing é: “o processo pelo qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas”.

O conceito de Marketing exige um investimento substancial em pesquisa do consumidor a fim de medir, avaliar e interpretar os desejos, as atitudes e o comportamento dos vários grupos visados. Uma empresa orientada para Marketing não planeja com base em interpretações empíricas, mas sim, baseado no que o mercado deseja. Esta é uma questão profunda e sutil que vai além do que o consumidor aparenta desejar. (KOTLER, 2000)

É importante, também, mencionar os conceitos de produção, de produto, de venda e de marketing societário, que caracterizam o estágio de avanço de uma empresa em

relação à forma como percebe o cliente, ou não. O conceito de Produção sustenta que os consumidores preferem os produtos acessíveis e mais baratos.

Conceito de produção assume que os consumidores darão preferência aos produtos que estiverem amplamente disponíveis e forem de preço baixo. Os gerentes de organizações orientadas para a produção concentram-se em atingir eficiência de produção e distribuição ampla. (KOTLER, 1998, p. 35).

Como o conceito de produto subtende que os consumidores preferem os de melhor qualidade, desempenho e aspectos inovadores, as organizações precisam esforçar-se para aprimorá-los permanentemente.

Conceito de produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras. Os gerentes das organizações orientadas para produto focam energia em fazer produtos superiores, melhorando-os ao longo do tempo. (KOTLER, 1998, p.35).

Venda é uma orientação que se refere ao fato de os consumidores só comprarem produtos de uma empresa porque ela despense um grande esforço em vender a produção, por meio de propaganda massiva. Assim, as metas organizacionais precisam determinar as necessidades e os desejos do público-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes.

Já o Marketing Societário, sustenta que, além da organização determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado-alvo, deverá proporcionar um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade.

Essa mudança de comportamento do consumidor iniciou durante a década de 60 quando começaram a valorizar a qualidade de vida e passaram a considerar que o consumo de determinados produtos fazia mal à saúde. A partir de então foi dada preferência às empresas que respeitavam essa nova necessidade.

O Estado, na década de 70, passou a se preocupar com os problemas sociais e não só com as empresas, produtos e mercados. Assim, passou a exigir ações planejadas de mudança social.

Conforme Kotler (1978, p. 287),

(...) o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

## 2.2. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

A administração empresarial ocorre a partir das funções administrativas, que são: a) planejamento; b) organização; c) direção; d) controle. Essas funções permitem ao gestor a racionalização de suas atividades, com possibilidade de maximizar os resultados. Para facilitar mais o processo de gestão, as funções foram desmembradas, de acordo com as diferentes atividades que necessitam ser desenvolvidas pelas empresas. (CHIAVENATO, 1979)

Administração de Marketing é definida como a análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefícios com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais. ([www.wikipédia.com.br](http://www.wikipédia.com.br), acessado dia 08/08/2006 às 20h30)

Com essa definição entende-se que a aplicação do marketing nas organizações é dividida em áreas específicas com tarefas e responsabilidades bem definidas que é executada por gerentes de vendas, supervisores e vendedores, gerentes de propaganda e promoção, gerentes de serviços aos consumidores, gerentes de produtos e marcas, entre outros.

## 2.3. ADMINISTRAÇÃO DO ESFORÇO DE MARKETING

A empresa deve criar e pôr em prática o Mix de Marketing que melhor atenda os seus objetivos em relação aos mercados-alvo. Portanto, administrar a função de Marketing começa com uma análise completa da situação da empresa, verificando seus mercados e ambientes a fim de descobrir oportunidades e evitar ameaças. Esta análise fornece informações e subsídios às outras funções de administração de Marketing.

O planejamento de Marketing implica decidir que estratégias devem ser usadas para a empresa atingir seus objetivos. Na implementação, a organização transforma os planos estratégicos em ações que irão atingir seus objetivos estratégicos.

Kotler (2000, p. 714) observa as necessidades dos futuros profissionais de marketing, afirmando que a fase de implementação causa algumas surpresas e desapontamentos. Ele aponta três tipos de controle.



- Controle do plano anual: asseguram que a organização irá atingir as metas de vendas, lucros e outras. Primeiramente, devem-se definir metas para cada mês ou trimestre. Depois, mensura-se o desempenho contínuo no mercado. A seguir, determinam-se as principais causas de quaisquer lacunas de desempenho. Por último, escolhem-se ações corretivas para preencher as falhas entre metas e desempenho.
- Controle de rentabilidade: é a mensuração da rentabilidade real de produtos, grupos de consumidores, canais comerciais e tamanho de pedidos.
- Controle estratégico: é a tarefa de avaliar se a estratégia da empresa está apropriada às condições de mercado. Em razão das rápidas mudanças no ambiente de marketing, cada empresa utiliza um instrumento de controle, conhecido como auditoria de marketing.

#### 2.4. A EVOLUÇÃO DO MARKETING NO BRASIL

Segundo Richers (2000, p.04), no Brasil é possível identificar uma data específica da introdução do conceito de marketing na sociedade empresarial e acadêmica. O conceito começou a ser utilizado formalmente a partir do exato momento em que uma missão norte americana passou a organizar os primeiros cursos de administração, em meados de 1954, na recém-criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

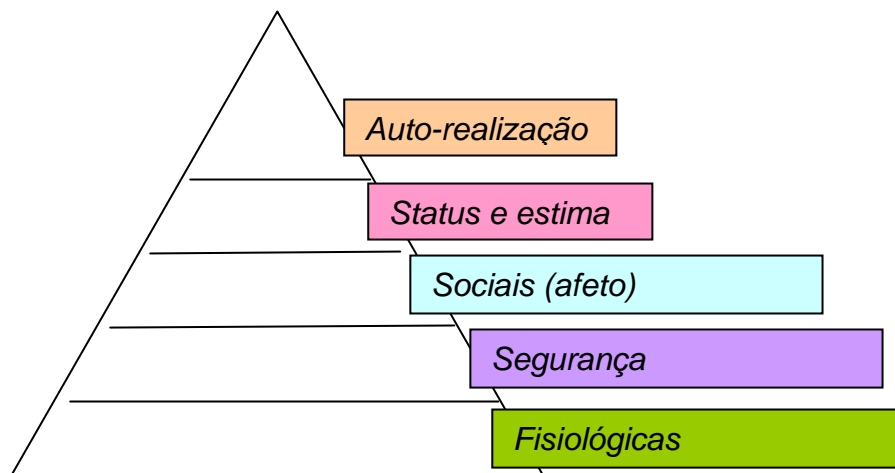
Com isso, o marketing nasceu em uma década de baixa oferta de mercadorias, mercado restrito e um número pequeno de empresas. De acordo com Oliveira (2004, p. 38), o País era subdesenvolvido, com atividade econômica predominantemente agrária e uma classe média urbana pouco representativa. As empresas cresciam de forma desordenada e sem planejamento. Vários problemas que contrapunham à boa penetração de um produto no mercado podiam ser detectados. As empresas não tinham necessidade de competir pela preferência do consumidor e os grandes atacadistas atuavam de forma precária para atender o interior do país, sem se preocupar com a logística na distribuição dos produtos.

A partir do governo Juscelino Kubitschek, o processo industrial começou a se modernizar através de incentivos que atraíram investimentos estrangeiros para o Brasil. Esse processo de industrialização trouxe um aumento de oferta e lançamento

de novos produtos, como eletrodomésticos e televisão, além da concorrência. Com isso, o consumidor passou a ser foco das atenções das empresas, mas ainda sob o olhar do departamento de vendas. Não havia nenhuma dificuldade em oferecer os novos produtos para um mercado ávido por novidades. Os consumidores estavam dispostos a comprar aquilo que para eles representava prestígio e status. (OLIVEIRA, 2004)

Para Maslow apud Kotler (2005), na teoria motivacional, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância –pirâmide– em cuja base estão as necessidades mais baixas (fisiológicas) e no topo, as mais elevadas (auto-realização). Ele ressalta ainda que o consumidor só mudará para um outro nível da pirâmide quando a sua necessidade estiver satisfeita. Quando esta não é atendida e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

**Figura 2** Pirâmide Motivacional de Maslow



**Fonte:** Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2005. 12ª ed.

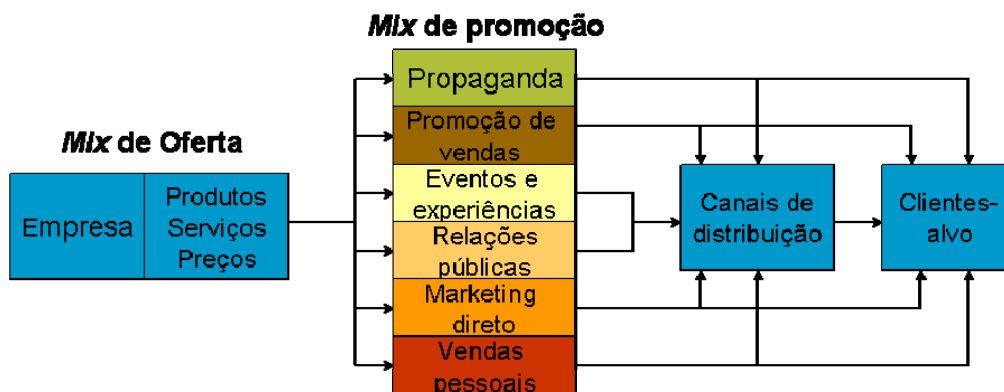
Na década de 70, o consumidor brasileiro ficou mais exigente, começou a comparar preços e buscar mais qualidades nos produtos. Assim, o foco na venda cedeu lugar para a propaganda. Para definir os perfis e interesses de seus públicos-alvos, as empresas utilizavam pesquisas de mercado para se posicionarem estrategicamente visando atingir os diferentes grupos de consumidores.

Conforme Kotler (2005, p. 98),

Pesquisa de mercado: é a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistêmicos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.

Ainda, de acordo com Oliveira (2004), devido aos altos índices de inflação da década de 80, os consumidores tornaram-se mais seletivos e os recursos escassos. Por outro lado, o mercado ficou mais competitivo. Assim, as empresas deram mais importância às preferências dos consumidores, conseqüentemente, as ferramentas de marketing foram mais aplicadas. Nos anos seguintes, as ações promocionais e de vendas pessoais cresceram substancialmente. A partir de então, começaram a ser utilizados os conceitos de marketing integrado no relacionamento com o consumidor.

**Figura 3 Mix de Promoção**



Fonte: Kotler, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2005. 12ª ed.

Atualmente, a palavra marketing circula nos meios empresariais, instituições e organizações que possuem fins lucrativos ou não, de forma clara e transparente. Para Richers (2000, p.04), existem três motivos principais para explicar essa veloz integração do marketing ao vocabulário popular. O primeiro, que foi o processo de substituição de importações, transformando o país de uma economia agrícola em uma nação industrializada, deu base para a implantação. O segundo motivo, foram as inovações por meio de escolas de ensino superior e cursos especiais, que ainda divulgam técnicas modernas de administração e marketing. Finalizando, o terceiro e último motivo para que tal difusão obtivesse tanto sucesso, está associada ao

sistema de comunicação, tanto à mídia impressa e falada como também à ação de algumas agências de propaganda.

Portanto, o marketing no Brasil que existe desde os tempos da Colônia, só foi reconhecido na segunda metade do século XX, com a propagação do termo nos meios de comunicação e nas organizações.

Gracioso (1997, p.31) costuma dividir o marketing em quatro fases distintas e de interesse para o país. A Primeira Fase compreende os anos 50, quando a ênfase estava no processo de vendas e as equipes eram maiores que as existentes atualmente.

A Segunda Fase engloba os anos 60, com a consolidação do marketing. O conceito de marketing integrado começa a ser entendido e praticado nas áreas comerciais das grandes organizações, tirando o foco das vendas. A função do planejamento de produtos ganha força e aparece a figura do gerente de produtos.

Foi em 1966 que surgiu o primeiro Shopping Center em São Paulo, chamado Iguatemi, além de grandes supermercados e lojas de departamento. Com isso, houve um crescimento da propaganda e da profissionalização com a multiplicação das agências de propaganda nacionais, como a Mauro Salles, MPM, DPZ e outras.

A Terceira Fase, chamada de “o marketing em clima de Brasil grande”, predominou nos anos 70. Nessa etapa, o marketing avançou rapidamente no clima de euforia do “milagre brasileiro”. Através do endividamento externo e interno estatal iniciaram-se grandes projetos na área petroquímica, hidroelétrica, siderurgia, energia nuclear e outros. Mesmo a crise do petróleo não impediu o crescimento acelerado da economia que nos levou na, década seguinte, ao descontrole inflacionário e a estagnação econômica, a chamada década perdida. Entretanto, apesar do comércio varejista apresentar quedas nas vendas em 1988, os shoppings centers aumentavam suas vendas em até 20% em relação ao ano anterior. E em toda década de 1980 aconteceu a expansão dos shoppings aumentando o volume de implantações. (PINTAUDI. FRÚGOII, 1992. p. 15)

Durante o estágio do crescimento ainda de acordo com Gracioso, teve início o chamado marketing de relacionamento. Apesar de não aparecer tanto como o de consumo é tão desafiador quanto, pois, necessita da confiança mútua de compradores e vendedores que só é estabelecida após um longo relacionamento.

De forma incipiente, na década de 70, começou também a ser entendido e praticado o marketing de exportação, acompanhando a progressiva abertura do Brasil para os mercados mundiais. Era uma experiência nova e fascinante para um país que, até então, só exportava um volume pequeno de produtos agrícolas tropicais.

A Quarta Fase, destacada por Gracioso (1997, p.38), é voltada para a realidade, compreendendo os anos 80 até os anos 95. Nesse período, o mercado consumidor diminuiu. As grandes empresas interromperam seus programas de investimento afetando principalmente a verbas destinadas ao marketing. O controle de preços e o protecionismo contra importações diminuíram a necessidade de competição. Os índices de lançamento de novos produtos caíram e as diferenças qualitativas e de imagem entre marcas reduziram, forçando a concorrência a baixar o preço.

A Quinta Fase, de 1995 em diante, iniciou-se a implantação do Plano Real e a derrubada da inflação anual para menos de dois dígitos. Com a estabilização da moeda e o Real valendo mais que o dólar americano durante alguns anos, foi incorporado ao mercado consumidor um contingente de mais de 30 milhões de brasileiros que viviam abaixo da linha da pobreza. Por outro lado, os produtos brasileiros perderam mercado tanto externo quanto interno, pois, eram mais caros e de baixa qualidade.

Gracioso aponta que em termos de marketing surgiram muitas novidades, dentre elas a maturidade atingida na área de serviços financeiros, as ferramentas de vendas incorporadas aos profissionais de marketing, o crescimento do número de organizações que aplicam uma filosofia de marketing mais agressiva e racional às suas atividades.

O autor ressalta ainda que as grandes empresas industriais foram forçadas a reduzir seus custos e racionalizar suas operações tornando o marketing mais científico e orientado em função de resultados. Também o uso da informática facilitou o controle das operações, resultando em estratégias de ação ágeis e circunscritas.

### 3. Estratégias Empresariais

Conforme Drucker apud Silva (2006),

Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Segundo Nicolau (2001), uma das palavras mais utilizadas no ambiente empresarial é estratégia. Apesar disso não é um conceito fácil de ser entendido. Estas definições variam tanto quanto os autores que as definem. Entretanto, a inseparabilidade entre a organização e o meio que a envolve são citados por todos. Esta relação entre a empresa e o ambiente é o que dá sentido ao conceito de estratégia.

#### Quadro 1 de conceitos sobre Estratégia

Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento
Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Fonte: NICOLAU, Isabel, 2001. In: Apostila da disciplina Estratégia Empresarial do curso de Pós-graduação de Gestão Empresarial. Org. Paulo Goulart:

O conceito de Estratégia tem sua origem baseado nas estratégias militares. Entretanto, ao longo dos anos foi se desvinculando do campo militar e tendendo

para a área empresarial. Com a globalização, as empresas depararam com experientes competidores. Assim, sobreviver e conquistar fatias do mercado, além de satisfazer rapidamente as necessidades cada vez mais inconstantes dos consumidores, por meio de estratégias adequadas, tornou-se um recurso essencial aos empreendedores.

Para melhor entender o conceito de Estratégia os autores identificaram dez escolas que foram agrupadas por afinidades e tipos. Uma delas é a Estratégia pelos Objetivos. Nesta escola, as metas e os objetivos são a base do planejamento e obtenção de resultados. A Estratégia pela Vantagem Competitiva leva em conta que a competitividade é a palavra-chave para atingir os objetivos e metas da empresa. A Estratégia de Competência Essencial, segundo Prahalad & Hamel (1990), são os produtos intangíveis de uma empresa que dificilmente serão imitados pelos seus concorrentes. Por último encontra-se a Estratégia pela Interação com os Competidores que defende a teoria de que não é possível estabelecer uma estratégia sem observar as dos concorrentes. Há uma relação mútua entre elas e as empresas.

## 4. ESTUDO DE CASO DO BRASÍLIA SHOPPING

### 4.1. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

O Brasília Shopping and *Towers*, também considerado shopping monumento, foi inaugurado em 21 de abril de 1997, no dia do aniversário da Capital Federal, que, sugestivamente, inspirou o nome Brasília Shopping, único shopping com a chancela Brasília. O empreendimento conta com dois sócios, o Grupo Paulo Octávio Investimentos Imobiliários e a FUNCEF - Fundação dos Economistas Federais. Uma das maiores construtoras e incorporadoras de Brasília, atuando no mercado do Distrito Federal desde 1977, a Paulo Octávio é a responsável pelo planejamento, construção e gerenciamento do Brasília Shopping, além de atuar também nas áreas de hotelaria e comunicação. Segundo maior fundo de pensão do país, e com uma vasta carteira imobiliária que se estende de shopping centers, passando por hotelaria, parques temáticos e turismo, a FUNCEF entrou na sociedade em 1995. Ambos empreendedores utilizaram investimento próprio com 50% para cada um.

Conta com um projeto arrojado, tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, como patrimônio histórico da humanidade - e com a assinatura de um dos arquitetos mais respeitados do mundo, Ruy Ohtake. Os sócios aproveitaram o local estratégico e a tendência do mercado de valorização dos shoppings para investir no novo negócio. Na década de 90, houve um *boom* de shoppings centers se instalando na Capital Federal. Conseqüentemente, surgiu shoppings com conceitos diferentes do Conjunto Nacional - com produtos variados e público-alvo diversificado - que vinha reinando desde a década de 80.

Nasceu, então, o Brasília Shopping, voltado para as classes A e B, apostando em um diferencial: ter no mesmo espaço físico um centro de negócios, compras, serviços e lazer. Esta oportunidade de negócios foi vislumbrada a partir de um perfil identificado entre os brasilienses residentes nas imediações do Shopping que são na sua maioria mulheres, servidores públicos, profissionais liberais, gestores, universitários, simpatizantes da moda, de famílias pequenas, e de alto poder aquisitivo. O Brasília tem uma proposta de ser um shopping regional e de vizinhança, situado ao lado do Setor de Hotelaria Norte – SHN e o Setor Comercial Norte.



Apostando no estilo de Brasília, reconhecida como uma cidade moderna e planejada, baseada em conceitos de urbanismo traduzidos em amplos espaços, tombada como Patrimônio Cultural da Humanidade e definida como pura expressão de arte arquitetônica, o Brasília Shopping usou a arquitetura do seu prédio para criar seu posicionamento através da marca.

**Figura 4 Logomarca do Brasília Shopping**



Fonte: Material Publicitário do Shopping

Segundo Nunes e Haigh (2003, p. 76), “a valor da marca é criado de maneira dinâmica com interações, transações e *feedbacks* entre os públicos e elas”. Apesar desta afirmação, não há consenso entre os autores em relação aos conceitos de valor da marca já que não há mensuração contábil. Entretanto, sabe-se que o reconhecimento desta afeta o comportamento do consumidor. Ela está diretamente ligada à credibilidade e a qualidade atribuída pelo cliente ao produto/serviço. Quanto mais familiar mais o consumidor se sente à vontade em comprar.

A estratégia usada inicialmente pelo Brasília foi operar com lojas locais. Entretanto, com a mudança do comportamento do consumidor, atualmente são operações regionais e nacionais. O Shopping é um empreendimento de 105.000 m<sup>2</sup> de área construída, sendo as duas torres interligadas, com 14 andares cada e 470 escritórios, sendo 15% clínicas médicas. 18.500 m<sup>2</sup> de área bruta é locável. A praça de alimentação tem 1.800 m<sup>2</sup> com 450 mesas que comportam 1.200 pessoas, simultaneamente, e 04 (quatro) salas Severiano Ribeiro que comportam 558 lugares na sua totalidade.

### Quadro 1 Estrutura Física do Brasília Shopping

O Shopping foi projetado para ter 180 (cento e oitenta) lojas nos 02 (dois) pisos, com 03 (três) pisos de garagem coberta para 1.200 vagas rotativas. O fluxo médio /mês é de 90.000 veículos e o fluxo médio/ dia é de 35 mil pessoas. Possui ar-condicionado central, 08 escadas rolantes. O perfil de classe social predominante é A e B (70%) e a faixa etária predominante é de 23 a 40 anos (52%)

Fonte: Gerência de Marketing do Shopping

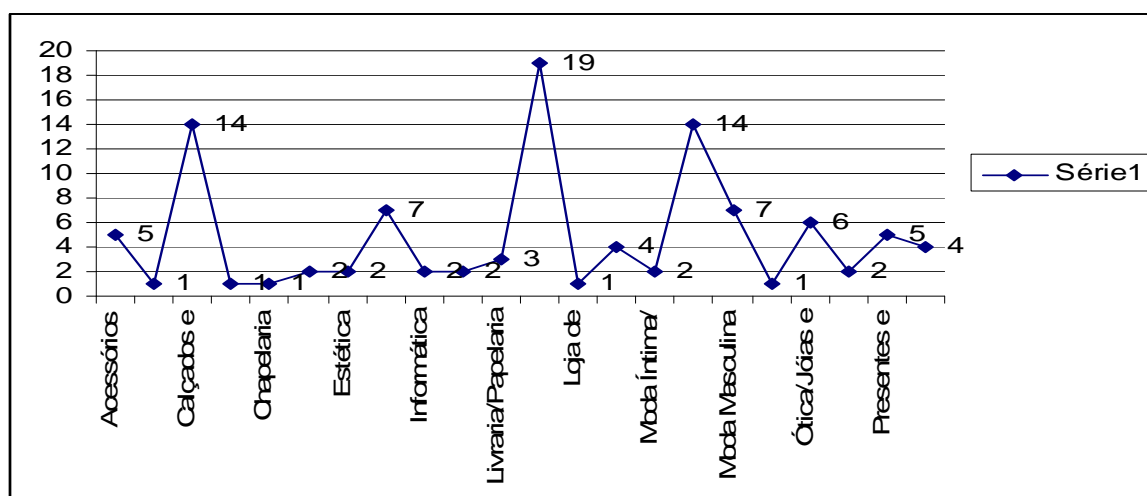
Há 150 lojas/operações, sendo 07 quiosques e cerca de 30 a 40 trocas de lojas por ano. As lojas âncoras são McDonald's, Lojas Americanas, Cinema Severiano Ribeiro e à Livraria Siciliano.

O Brasília Shopping possui segurança e manutenção própria. O serviço de limpeza é terceirizado. Tem 1.640 postos de trabalhos fixos e 2.400 funcionários diretos e indiretos.

#### 4.2. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E SEUS DIRIGENTES

O mix de produtos do Brasília Shopping é formado predominantemente por vestuário, seguido por calçados e artigos esportivos. O Shopping procura diversificar o mix de produtos oferecendo uma variação de lojas como: ótica, presentes e brinquedos, farmácia e perfumaria, acessórios, entre outros.

#### Quadro 2 Mix de Lojas



Fonte: Site do Brasília Shopping

Possui 03 lojas âncoras, Lojas Americanas, Cinemas Severiano Ribeiro e McDonald's e uma praça de alimentação de 1.800m<sup>2</sup>. Normalmente, as lojas âncoras são lojas de departamentos ou supermercados de renome que, inicialmente, eram tidas como essenciais para a alavancagem de vendas do empreendimento. Porém, atualmente, estas têm sido substituídas por lojas de menor porte que também atraem público, como praças de alimentação e cinemas. (ABRASCE)

A Abrasce - Associação Brasileira de *Shopping Centers*, define as categorias do varejo em shopping centers, como:

- Lojas âncoras: são operações varejistas que devem atrair o maior tráfego de consumidores para o shopping center. São lojas com área total superior a 1.000 m<sup>2</sup> e grandes anunciantes na mídia eletrônica e impressa, possuindo políticas promocionais arrojadas e operando com financiamentos a longo prazo. As lojas âncoras mais usuais são as lojas de departamento, os hipermercados e os supermercados.
- Lojas de conveniência: são lojas do ramo alimentício, entretanto não há consumo no local de compra. Também se inclui nesta classificação farmácias, armarinhos, entre outras.
- Lojas de vestuário: são todas as lojas que vendem artigos de vestuário masculinos, femininos, infantis e unissex, além de acessórios e correlatos.
- Lojas de artigos para o lar: são as que vendem produtos relacionados com a montagem e decoração da casa.
- Lojas de artigos diversos: englobam artigos dos mais variados ramos.
- Lojas de alimentação: lojas de alimentos para consumo imediato no local de compra, tais como restaurantes, *fast-foods*, sorveterias e cafés.

Atualmente, 100% das lojas do Shopping estão locadas, as fechadas aguardando entrar a coleção nova - primavera-verão ou concluindo a reforma.

A empresa conta com 1.640 postos de trabalhos fixos, dentre eles a segurança, a manutenção e os setores administrativos (superintendência; gerência financeira, de marketing, de operações e de recursos humanos). Somente a limpeza é terceirizada. Apesar de a organização desejar ter uma estrutura horizontalizada, atualmente à

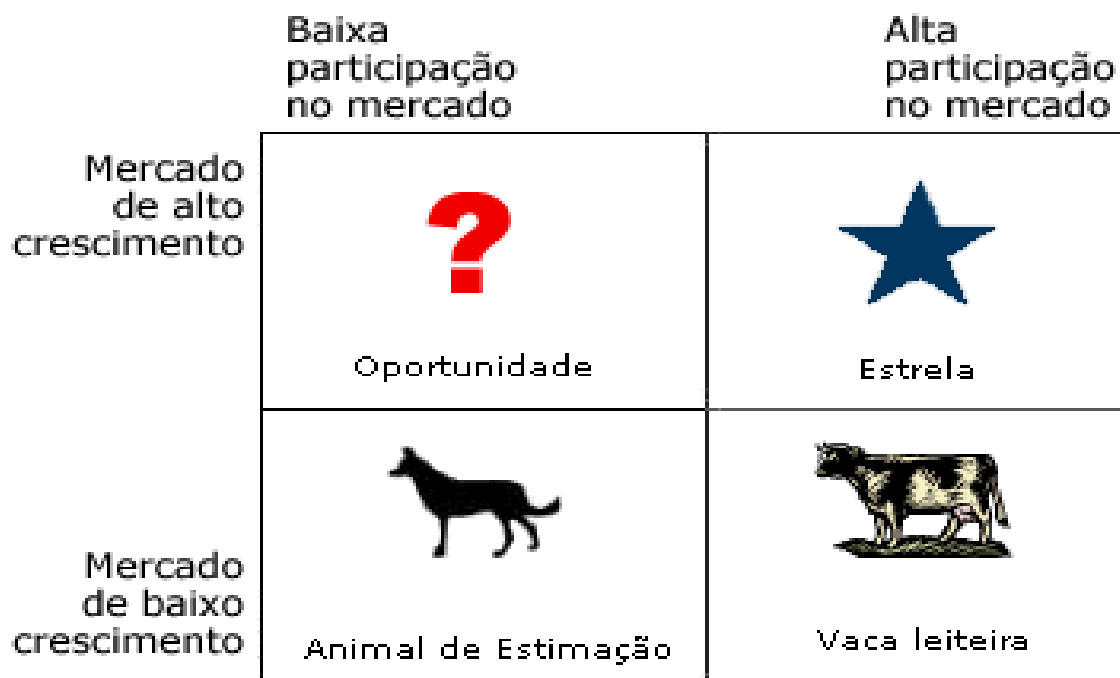
estrutura é vertical e centralizada, havendo uma prestação de contas semanalmente dos gerentes ao superintendente. O Brasília Shopping tem plano de cargos e salários que a gerência de marketing chama informalmente de “Processo McDonald’s”. O funcionário começa no operacional até chegar à gestão. Desta forma, a administração acredita que os colaboradores ficam mais preparados, motivados, com espírito de equipe e mais pró-ativos, sentindo-se mais confiantes e comprometidos com a Organização.

Dentre as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pelo Shopping há a promoção horizontal, em que se pode alcançar até quatro níveis, e a vertical que depende entre outras coisas da formação acadêmica. Atualmente, o Brasília Shopping tem uma participação pequena em relação à ajuda de custo nos estudos dos seus funcionários, entretanto, este benefício está em processo de mudança para aumentar o valor para 15%. Outra preocupação com os colaboradores são os treinamentos periódicos dos próprios funcionários e também da capacitação dos terceirizados visando manter a qualidade no serviço e no atendimento, ter profissionais comprometidos com capacidade de resolver problemas corriqueiros.

O Brasília Shopping não é uma organização familiar, conforme informado no histórico da empresa, sendo seus fundadores os proprietários atuais. Apesar dos dois grupos acionários participarem de outros empreendimentos, esses são investimentos independentes. Por isso, não há diversificação de negócio e nem filiais, atuando apenas no ramo de shopping center.

A Organização está passando por uma transição estratégica e o superintendente Geraldo Mello é novo na casa, oriundo do Terraço Shopping. O Grupo Paulo Octavio utiliza esta estratégia de rodízio de superintendentes entre o Taguatinga Shopping, Terraço Shopping e Brasília Shopping, com o objetivo de oxigenar a empresa. Segundo Kotler (2006), o ciclo de vida do produto é dividido em quatro fases: início, quando acontece o maior investimento e o menor retorno; crescimento, momento em que as vendas aumentam, mas ainda sem *mark up*; maturidade, quando ocorre o retorno do investimento e a estabilidade nas vendas; e o declínio, momento que as vendas diminuem (ver quadro da Matriz BCG). O Shopping se encontra na transição do crescimento (estrela) para a maturidade (vaca-leiteira), e ao adotar esta estratégia de rodízio entre os superintendentes, a empresa procura se estabilizar no mercado de shopping.

Figura 5 Matriz BCG



Fonte: Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2005. 12ª ed.

Esta matriz foi desenvolvida pela consultoria *Boston Consulting Group*. Devido a sua simplicidade, é largamente utilizada por diversos autores como um instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas. A matriz dá origem a quatro quadrantes: interrogações; estrelas; vacas leiteiras; e cães, por meio da qual é possível analisar o posicionamento da empresa em relação a baixa ou alta participação do mercado - eixo x- e baixo ou alto crescimento do mercado – eixo y.

Outras características encontradas são: a flexibilidade nas decisões, o uso de sistemas tecnológicos de apoio, como o e-mail compartilhado, que contribui para uma comunicação interna mais eficiente; o programa V. S. - Victor Shalemberg de gestão; programas que controlam a circulação de clientes, de acompanhamento de vendas e de lucros.

#### 4.3. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO EM QUE A EMPRESA ATUA

O mercado de shopping em Brasília é bastante competitivo. Num raio de 1 Km<sup>2</sup> encontram-se quatro shoppings: Liberty Mall, Pátio Brasil, Brasília Shopping e Conjunto Nacional. Entretanto, a concorrência não é geográfica e sim de perfil de consumidor e de empreendimento. Fazendo uma comparação, dos 12 shoppings da região Centro-Oeste, 07 estão em operação em Brasília, conforme quadros 04 e 05.

**Quadro 3 Shoppings Centers**

<b>DISTRÍTO FEDERAL</b>			
<b>SHOPPING CENTER Name</b>	<b>Cidade/Estado City/State</b>	<b>Inauguração Inauguration</b>	<b>ABL (m<sup>2</sup>)</b>
BRASÍLIA SHOPPING AND TOWERS	BRASÍLIA/DF	21/04/1997	16529
CONJUNTO NACIONAL BRASÍLIA	BRASÍLIA/DF	01/11/1971	56500
LIBERTY MALL	BRASÍLIA/DF	01/11/1994	4847
PARKSHOPPING	BRASÍLIA/DF	08/11/1983	47543
PÁTIO BRASIL SHOPPING	BRASÍLIA/DF	29/10/1997	25367
ALAMEDA SHOPPING	TAGUATINGA/DF	01/04/1990	8706
TAGUATINGA SHOPPING	TAGUATINGA/DF	16/11/2000	23562
TERRAÇO SHOPPING	BRASÍLIA/DF	11/11/1996	14200

Fonte ABRASCE / 2006

**Quadro 4– Shoppings Centro-oeste**

<b>REGIÃO CENTRO OESTE Shoppings Filiados: 2005</b>	
:: No. de Shoppings	12
:: Área Bruta Locável (em m2)	344.988
:: Área dos Terrenos (em m2)	663.283
:: Área Construída (em m2)	725.735
:: Vagas para Carros	20.511
:: Lojas Satélites	2.173
:: Lojas Âncoras	41
:: Salas de Cinema / Teatro	76
:: Empregos Gerados	26.537

Fonte ABRASCE / 2006

Dessa forma, o Brasília Shopping concorre de diferentes formas com cada um dos outros estabelecimentos.

Apesar de não realizar pesquisa regularmente, o Brasília Shopping encomendou um estudo que foi realizada pela empresa Brasmet, em abril de 2005. Na categoria do mais preferido, ele concorre com o ParkShopping e o Pátio Brasil, ficando em terceiro lugar. No quesito melhores lojas, o Brasília fica em quarto lugar, também atrás do ParkShopping, Pátio Brasil e Conjunto Nacional. O ParkShopping lidera também no item melhores opções de lazer, seguido do Pátio Brasil, Píer 21 e Brasília Shopping. No quesito melhores preços e melhores salas de cinema, o Conjunto Nacional e o Píer 21 lideram sozinhos, respectivamente. Entretanto, na opção a melhor praça de alimentação é o shopping que tem o melhor astral, o líder é o Brasília Shopping, seguido do Pátio Brasil e ParkShopping.

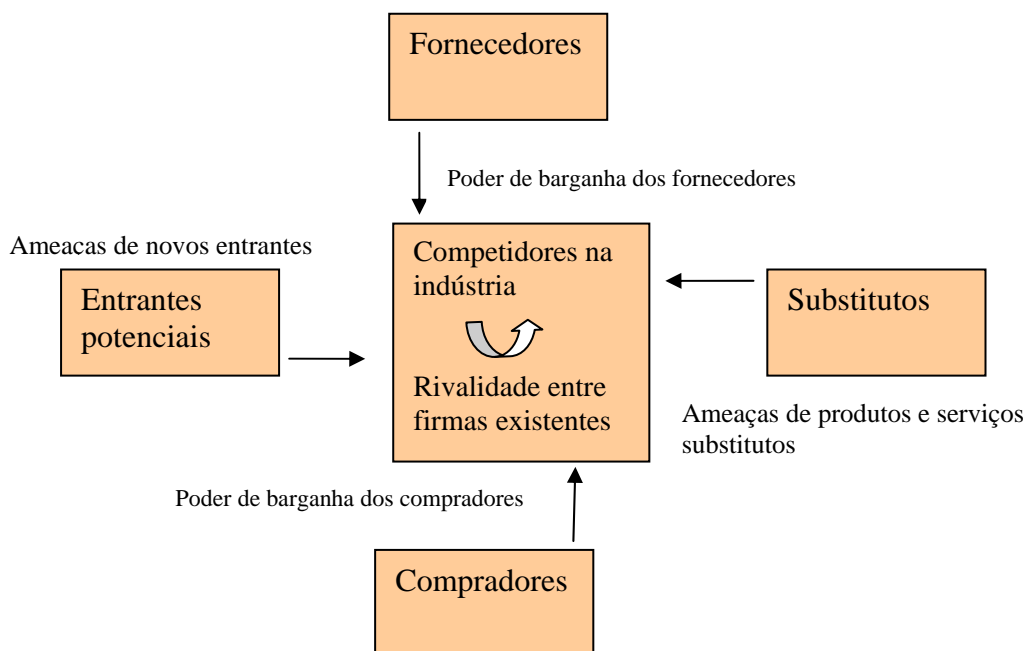
Nessa pesquisa, observa-se que o principal concorrente do Brasília Shopping é o ParkShopping, seguido do Pátio Brasil. Contudo, ao analisar a tipologia de shopping (quadro 6), o Brasília Shopping tem as características de um shopping de vizinhança e 29,7% de seu público reside na Asa Norte, Lago Norte além de estar estrategicamente localizado próximo ao Setor Hoteleiro Norte, deixando-o em uma situação confortável nesse mercado tão acirrado.

Uma outra concorrência do Shopping, mas de forma indireta, é a Internet e as lojas comerciais das entrequadras. Como o cliente brasiliense é globalizado, ligado à moda e tecnologia, as vendas pela internet aumentam em proporções preocupantes, pois esses consumidores preferem, muitas vezes, fazer suas compras sem contato pessoal.

De acordo com PORTER (1986), o mercado é determinado pelas cinco forças competitivas que são: entrantes potenciais, substitutos, fornecedores, compradores, competidores na indústria e rivalidade entre os atuais concorrentes. Todos juntos determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade da empresa. Com estas cinco forças competitivas, o autor descreve a atração de um ramo de atividades, as características da competição dentro dela e suas causas. Enfoca também, que elas são mutáveis com o passar

do tempo e que podem ser influenciadas e influenciar a estratégia da organização.

**Figura 6 Cinco Forças Competitivas de Porter.**



**Fonte: Marca Valor do Intangível. Autores: Nunes, Gilson e Haigh, David.**

O Brasília Shopping encontra-se em situação cômoda, pois não há expectativa da entrada de novos concorrentes no mercado e também pelo fato de seus dirigentes conhecerem os shoppings já existentes. Para confirmar, o shopping encomendou uma pesquisa mais completa para mapear o comportamento e hábitos de compras do consumidor. Atualmente, utilizam muito de intuição a partir das informações obtidas pelo Brasília Card, cartão oferecido a clientes que consomem acima de \$500,00 (quinhentos reais). Desta forma, observam que o homem é mais decidido que a mulher, as famílias são pequenas e um número grande de universitários ou recém-formados freqüentam o Shopping. Percebem, também, que a clientela procura por qualidade, vantagem e diferenciação, sem se preocupar com o preço. Mas, não conseguem saber o número de vezes e o lugar que o cliente faz a compra. Há também a compra casada. Como por exemplo, o consumidor que almoça e aproveita para compra um outro produto. Inclusive esse é um atrativo dos shoppings *centers*.



## Quadro 5 Tipos de Shoppings Centers

Definições dos diferentes tipos de shoppings:
<p><b>Shopping Regional</b> Este tipo de shopping fornece mercadorias em geral (uma boa porcentagem de vestuário) e serviços completos e variados. Suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento de desconto ou hipermercados. Um shopping regional típico é geralmente fechado, com as lojas voltadas para um mall interno.</p>
<p><b>Shopping Comunitário</b> O shopping comunitário geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamentos de descontos. Entre os lojistas do shopping comunitário, algumas vezes encontram-se varejistas de "off-price" vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos ou para esporte.</p>
<p><b>Shopping de Vizinhança</b> É projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores. Tem como âncora um supermercado. A âncora tem o apoio de lojas oferecendo outros artigos de conveniência.</p>
<p><b>Shopping Especializado</b> Voltado para um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis.</p>
<p><b>Outlet Center</b> Consiste em sua maior parte de lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de "off-price".</p>
<p><b>Festival Center</b> Está quase sempre localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, fast-food, cinemas e outras diversões.</p>

Fonte: ABRASCE 2006

### 4.4. Estratégia Adotada Pela Empresa

Na inauguração, a estratégia de comercialização das lojas do Brasília Shopping optava por marcas locais. Ao longo dos anos, devido ao perfil do cliente, elas não tiveram força comercial e foram trocadas por nacionais. Segundo Anapaula Costa, Gerente de Marketing do Brasília Shopping, a loja da "D. Maria" – que sonha ter seu próprio negócio, perdeu espaço e foi substituída por um mix de lojas de renome, já estabelecidas no mercado. Com isso, o consumidor do Brasília encontra a moda dos grandes centros. As lojas são escolhidas

estrategicamente para atender as necessidades e desejos do seu público-alvo. O Shopping tenta aproximar todas as culturas do Brasil em um mesmo lugar.

O principal negócio da empresa é locação de espaço, ABL - área bruta locável. Entretanto, o que ele oferece é conforto, segurança, comodidade, praticidade e beleza, entre outras coisas. Oferecendo esses serviços intangíveis, o Shopping atende o seu público direto, que são os lojistas, e atrai o público indireto, os consumidores finais. Para fidelizar o cliente o Shopping oferece estacionamento, fraldário, banheiro infantil e brinquedoteca. Mas, o que o Shopping quer realmente vender é o conforto aliado à segurança.

O Shopping, periodicamente, presta alguns serviços comunitários como: vagas de empregos, postos de vacinação e doação de sangue. Há também espaços para entretenimento com exposição de arte, ações promocionais em datas comemorativas, teatros infantis, contos de estórias e outros.

Para negociar a ABL o Shopping não utiliza a sua tabela de preço padrão que é de \$ 1.000,00 (mil reais) o metro quadrado. A negociação é feita caso a caso. Se o Shopping deseja que determinada marca venha para o seu empreendimento, os dirigentes são mais flexíveis nas negociações. Como exemplo, a próxima loja a ser inaugurada na praça de alimentação será a Burg King. Como estratégia de captação de novas marcas, o Brasília utiliza as lojas que já estão em funcionamento como isca para demonstrar qualidade aos clientes em potencial. O que não acontece em situações contrárias, são inflexíveis para lojas que não atendem as necessidades e desejos dos consumidores. Já o lojista pondera o valor do aluguel, do condomínio, fundo de promoção, além de comparar com os outros shoppings o número de lojas, perfil do consumidor final, serviços oferecidos, comunicação interna e externa e localização. Só assim, decide pelo melhor custo x benefício. Quando há interesse mútuo a negociação flui com naturalidade e estabelece uma parceria.

Por diversas razões, há uma média de 38 empreendimentos que fecham ao longo do ano. Entretanto, o Shopping tem uma estratégia de revitalização das lojas que estão em dificuldades. A postura é apoiar ao máximo seus parceiros, com redução do valor do aluguel, consultoria de marketing, auditoria, entre outros tipos de apoio. Portanto, se a saída do lojista for iminente, o Shopping

procura ocupar o espaço antes do fechamento definitivo da empresa com uma nova locação. Assim, o consumidor não percebe a movimentação de troca de marcas.

As promoções de vendas focam o consumidor final, objetivando trazer pessoas para dentro do Shopping. Há uma contribuição mensal dos lojistas - fundo promocional – que é destinado a realizar eventos promocionais em datas comemorativas, aumentando, assim, o fluxo. As principais mídias utilizadas são: jornais, revistas, TV, *front-lights*, empenas nas laterais externas do Brasília e displays internos. Porém, atrair o cliente do *mall* para dentro das lojas é uma responsabilidade do próprio lojista. Portanto, há uma consultoria aos lojistas para apoiar as suas promoções de vendas e conquistar o freqüentador do Shopping.

Esta consultoria ao lojista faz parte da estratégia de atendimento ao cliente direto, que inclui o acompanhamento das ações promocionais. A gerência de marketing dá suporte nas propagandas, reposicionamento da marca, estudo de campanha, reforma da loja – projeto, acompanhamento da obra, prévia de lançamento, entre outros. Todo o trabalho interno que envolve o lançamento de uma nova loja, quem cuida é o comercial e a operacionalização do Shopping. Conforme a Gerente de Marketing do Brasília, Anapaula Cunha, poucos shoppings oferecem esse atendimento aos lojistas.

Outro atrativo do Brasília são as 09 empenas externas de publicidade e os cartazes de *mall*. Quatro destas empenas são institucionais do Brasília Shopping e os lojistas anunciam gratuitamente em nas outras 05 - respeitando um rodízio entre os interessados.

Há também a utilização do mix de marketing no relacionamento com o cliente direto: os lojistas- ações de e-mail marketing e assessoria de imprensa. Existe um pequeno CRM - *Customer Relationship Management* - com 80.000 clientes ativos, os quais os lojistas podem enviar mala direta e 20.000 para envio de e-mail marketing. Esse cadastro é formado através dos clientes do Brasília Card e dos participantes das ações promocionais. O Brasília Card - Clube de vantagem- é oferecido aos consumidores finais do Shopping após juntar notas fiscais até o valor de R\$ 500,00 no período de um mês. Para os clientes portadores do cartão

há diversas vantagens: 06 *tickets* de estacionamento gratuitos por mês; sorteio de bichinhos em ações promocionais com crianças e promoção em lojas. As ações promocionais infantis ajudam o Brasília saber quantas vezes uma criança vem participar das brincadeiras e indiretamente fazem o cadastro de seus pais. Também utiliza-se o site para divulgação institucional do Shopping e para atendimento pessoal, um quiosque situado no térreo. Esse quiosque atende principalmente turista, clientes do Brasília *Card*, fornece informações e vende ingressos de shows patrocinados pelo Shopping.

Outra estratégia de relacionamento com o cliente direto são as vendas dos espaços realizadas diretamente pela gerência comercial. Há diversas formas de contribuir com os clientes lojistas. Através de oportunidades, por exemplo, quando uma loja desocupa o espaço, esse é oferecido ao lojista vizinho. E também através de problema, por exemplo, inadimplência. Nesse caso, é avaliada a melhor forma de solução do problema.

Tudo que acontece com o lojista é registrado. “Se ele reclama, registramos. Se ele tem bônus, também registramos”, ressalta Anapaula Cunha. Isso contribui para um trabalho preventivo, complementado pela auditoria do shopping que verifica: quando vende, o que vende, quantas peças vendem, formas de pagamento, taxas de conversão de vendas e como começou a venda. Assim, o shopping entende o cliente direto e final. É importante citar que a partir das informações que gerenciam o processo de mudança adequam-se às necessidades do mercado. Por meio dessas estratégias o lojista percebe que o Brasília tem qualidade.

## 5. Resultados Obtidos

Tem-se observado que, a partir da estratégia focada na comercialização de marcas de renome nacional, há um crescimento no volume de negócios, já que 100% dos espaços no Brasília Shopping estão locados. Também há uma estratégia de patrocinar eventos, o que contribui para fortalecer a marca perante seus públicos-alvos quando gera mídia espontânea e dá mais visibilidade à organização.

Até o momento, o Brasília Shopping não havia realizado nenhuma pesquisa de mercado que pudesse fornecer dados para uma análise mais profunda sobre a percepção dos consumidores, índice de satisfação dos clientes e parceiros, posicionamento dos concorrentes e sua participação de mercado. Por isso, o Shopping encomendou uma pesquisa que será entregue no fim do mês de setembro de 2006, quando espera obter informações importantes para a criação de novas estratégias competitivas.

Pelo seu conjunto, a arquitetura do Brasília Shopping recebeu o prêmio Master Imobiliário 1997, o "Oscar" da construção civil nacional, na categoria empreendimento.

Outros dados como lucratividade, retorno por metro quadrado e parecer de consultores, não foram fornecidos pela Gerência de Marketing do Brasília Shopping por tratar de informações estratégicas confidenciais da empresa.

## 6. Avaliação da Estratégia

Os empreendedores do Brasília Shopping utilizaram uma estratégia eficiente quando escolheram um local central, próximo aos Setores Hoteleiro Norte e Comercial Norte. Uma região totalmente ocupada, sem espaço para novas construções, principalmente de novos shoppings. Apesar de ser um mercado extremamente concorrido em Brasília, o Shopping garante um fluxo constante de clientes ao focar o público-alvo vizinho ao seu empreendimento, como foi observado neste estudo de caso.

Na escolha de uma arquitetura arrojada e moderna, o arquiteto conseguiu não só tornar o shopping inesquecível na mente do consumidor como também transformá-lo num ponto turístico de Brasília, tanto que foi tombado como um Patrimônio Histórico da Humanidade pelo IPHAM.

Outra estratégia bem articulada foi a construção das duas torres de escritórios que têm empresas de vários segmentos de negócios. Assim, os empresários e clientes são freqüentadores do Shopping pela comodidade e praticidade.

A principal estratégia observada ao longo do Estudo foi a escolha do mix de lojas, optando por marcas nacionais que atendem ao gosto do seu público. Apesar disso, percebeu-se ao longo do trabalho que esta escolha foi feita por *feeling*, seguindo as mesmas regras dos shoppings concorrentes, sem ter uma pesquisa que mostre realmente o que o seu público compra, em que quantidade, local ou freqüência. Isto é um ponto fraco na estratégia de comercialização da organização podendo tornar-se uma ameaça já que o ambiente é mutável. Com isso, eles não têm um instrumento eficaz para mensurar o comportamento de compra do consumidor.

Outra questão observada foi a concorrência do mercado de Brasília para shopping centers. Esse é o maior do Centro-Oeste e o mais competitivo. Entretanto, em relação ao consumidor final, o Brasília Shopping demonstra pouca preocupação, pois o público de shopping center consome em todos os empreendimentos concorrentes com a mesma freqüência, dependendo apenas do segmento que ele busca. Isso ocorre porque cada empreendimento tem um mix diferenciado. Percebe-se, assim, que o cliente não é fiel ao shopping e, sim,

ao mix de produto e serviço. Já com o seu público direto, os lojistas, o Shopping procura manter um relacionamento de parceria, diferenciando o atendimento para fideliza-lo e tornar as negociações mais favoráveis. Toda essa ênfase com o lojista se deve ao fato de, além de concorrer com os outros shoppings, há os concorrentes substitutos, por exemplo, as quadras comerciais e hipermercados. Assim, além do espaço físico, o shopping fornece limpeza, segurança, conservação dos locais comuns do empreendimento, decoração, serviços e atrações culturais em datas comemorativas, os quais constituem fatores que corroboram com a preferência dos clientes por esse tipo de centro comercial.

Há uma nova lei julgada pelo Superior Tribunal de Justiça que obriga os shoppings centers a pagar a contribuição social para financiamento da seguridade social – COFINS – sobre as receitas dos aluguéis de lojas. Com esse novo tributo os shoppings sofrem mais uma pressão na hora de comercializar seu espaço, tendo menos poder de barganha em relação aos seus concorrentes.

No que tange à estratégia de comunicação, os shoppings são acomodados. Todos usam os mesmos meios de comunicação locais, como Tv, rádio, impressos, *outdoor*, *front-lights*, empenas, mídias de *mall*, e-mail marketing, entre outras, sem inovação, apostando no nome já consolidado e na falta de perspectiva de novos entrantes.

Apesar de identificar os seus públicos-alvos o Brasília Shopping precisa conhecer os hábitos de compra do seu consumidor final, pois, conforme a fundamentação teórica, sabe-se que as necessidades e desejos dos consumidores e o ambiente mudam ao longo do tempo. Isso poderia ser facilmente resolvido com pesquisas periódicas. Desta forma, teriam uma comunicação mais diferenciada e dirigida aos seus públicos-alvos.

## **7. Questões para análise do *case* em sala de aula.**

1. Quais são as estratégias do *mix* de produtos adotadas pelo Brasília Shopping?
2. Qual a estratégia de negociação de captação de novos clientes é utilizada pelo Brasília Shopping?
3. Como são atendidas as necessidades e desejos dos clientes finais do Brasília Shopping?
4. Defina as estratégias dos 4 P's do Brasília Shopping.



## REFERÊNCIAS

Sites:

[www.funcef.com.br](http://www.funcef.com.br) , acessado em 15 de junho, às 20h.

[www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br), acessado em 22 de junho, às 11h55.

[www.brasiliashopping.com.br](http://www.brasiliashopping.com.br), acessado em 15 de junho, às 19h.

[www.wikipédia.com.br](http://www.wikipédia.com.br), acessado em 08 de agosto, às 20h30.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977. Trad. 1965.

ARAÚJO, Luis César G. D. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

AZEVEDO, POMERANZ. Abaeté, Ricardo. **Marketing de resultados: como garantir vendas e construir marca através do marketing de relacionamento**. São Paulo: M.Books, 2004.

BARBOSA, RABAÇA, Carlos Alberto, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BAZEGGIO, Evaldo José. **Apostila sobre negociação, liderança e trabalho em equipe**. Curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial – UniCEUB.

BENNETT, Peter Dunne. KASSARJIAN, Harold H. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1975.

CARAVANTES, Geraldo R. PANNON, Claudia C. KLOECKNER, Monica C. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1981.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Ed. McGraw-Hill Ltda, 1994.

COSTA, Antonio. CRESCITELLI, Edson. **Marketing Promocional para Mercados Competitivos**. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2003

FERRARI, Rafael. **O CRM e as Cinco Forças Competitivas**. Disponível em <<http://www.pensandomarketing.com/home/id116.html>>. Acesso em 24 abr.2006 às 19h46

FILHO, PAGNONCELLI, Paulo, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer!** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo : Ática , 1990 , 2.ed.

MINTZBERG, H., 1988a “**Opening up the definition of strategy**”, in *The Strategic Process – concepts, contexts and cases*, QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc.

NICOLAU, Isabel. **Conceito de estratégia**. Lisboa, 2001. In: apostila da disciplina Estratégia Empresarial do Curso de Pós-graduação. Org. Paulo Goulart. Brasília-DF, 2005.

NUNES, Gilson. HAIGH, David. **Marca: Valor intangível**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Sérgio Ricardo Góes. **Cinco décadas de marketing**. GV Executivo, São Paulo, vol. 3, nº 3, p. 37, ago/out, 2004.

PINTAUDI, Silvana Maria. FRÚGOII Jr. Heitor. (Org.). **Shopping Centers: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras**. São Paulo: ed. USP, 1992.

PONTES, Luiz Fernando. **Apostila sobre criatividade, inovação e empreendedorismo**. Curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial – UniCEUB.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Editora Campus, 1980. Tradução 1986.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**, R.D. Irwin Inc. 1980.

QUINN, J. B. "**Strategic Change-Logical Incrementalism**" in *The Strategic Process - concepts*, 1988. *contexts and cases*, QUINN,J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.,( Ed.), Prentice-Hall Inc. p. 94-104.

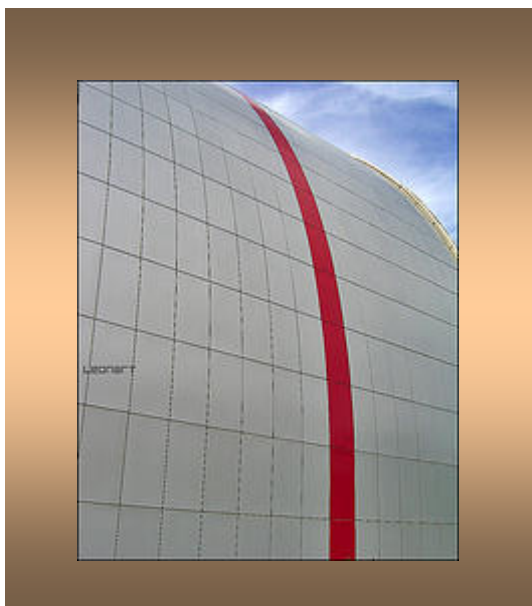
QUIVY, Raymond. & CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. São Paulo: Gradiva, 2003.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

SILVA, Carlos José Rodrigues. **Apostila para o curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial**. Disciplina: Planejamento Estratégico. Brasília, data. . .

# Anexos

## Anexos A



**Ilustração 1: *Mix* de produtos**

Fonte: Site do Brasília Shopping

## Anexos B



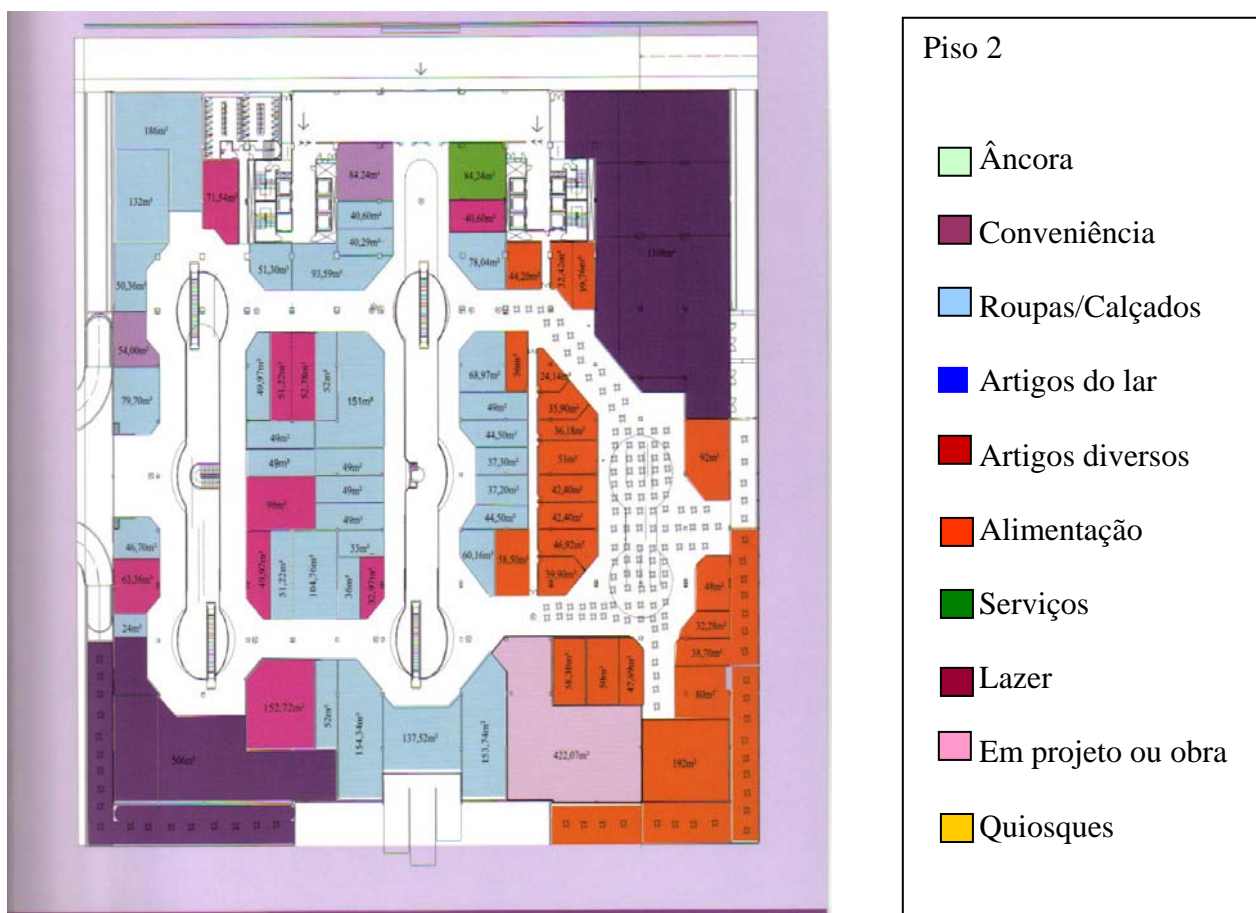
### Piso 1

- Âncora
- Conveniência
- Roupas/Calçados
- Artigos do lar
- Artigos diversos
- Alimentação
- Serviços
- Lazer
- Em projeto ou obra
- Quiosques

**Figura 7** Piso 1 do Brasília Shopping

Fonte: Material Publicitário do Shopping

## Anexos C

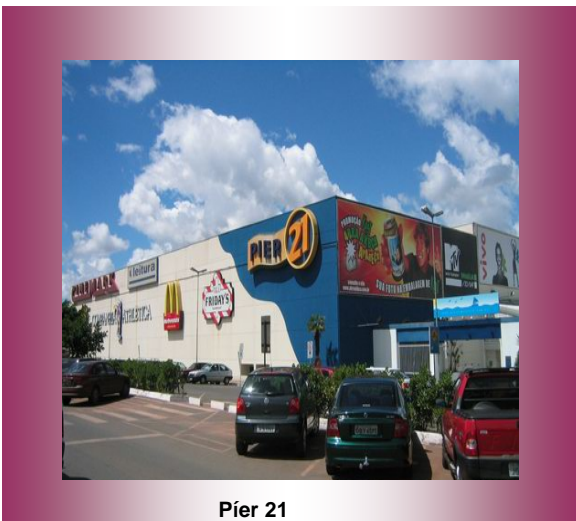


**Figura 8** Piso 2 do Brasília Shopping

Fonte: Material Publicitário do Shopping

## Anexos D

### Fotos dos Shoppings Centers Concorrentes em Brasília



Pier 21



Taguatinga Shopping



ParkShopping



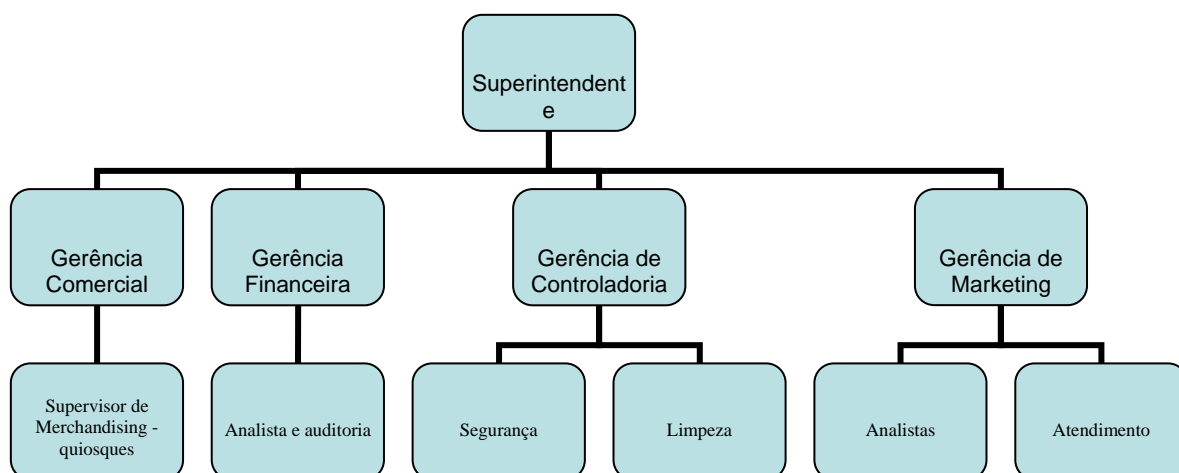
Liberty Mall



Conjunto Nacional



## Anexos E



**Figura 9 Organograma do Brasília Shopping**

**Fonte: Gerência de Marketing do Brasília Shopping**



Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD

**Tatiany Campos Máximo**

**Gestão de competências como fator de vantagem competitiva: Estudo de Caso da Unimix Tecnologia Ltda.**

Brasília  
2006

**Tatiany Campos Máximo**

**Gestão de competências como fator de vantagem competitiva: Estudo de Caso da Unimix Tecnologia Ltda.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Carlos José Rodrigues da Silva

Brasília  
2006

**Tatiany Campos Máximo**

**ESTUDO DE CASO**  
**Unimix Tecnologia Ltda.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Carlos José Rodrigues da Silva

**Banca Examinadora**

---

Prof. Bento Alves da Costa Filho, Phd

---

Prof. Carlos José Rodrigues da Silva, Msc

---

Prof. Nélia Pamplona Castilho Lima, Phd

---

Prof. Renato Pereira Amador, Msc

Brasília, 02 de setembro de 2006

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos aqueles que possam se beneficiar desses esforços para construir um estudo útil e aplicável a nossa realidade como Gestores de Empresas.

Não posso também deixar de dedicar a todos os meus colegas do curso de pós-graduação, com os quais trabalhei em plena sinergia e que foram, com certeza, elementos fundamentais para o sucesso de nossa caminhada, enriquecendo o conteúdo de todas as disciplinas com suas experiências pessoais em suas atividades profissionais.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus familiares, que me apoiaram compreendendo minha ausência e me ajudou se responsabilizando por tarefas minhas, a fim de me proporcionar tempo para dedicação aos estudos.

Aos meus professores, que me transmitiram conhecimento, mostrando vários caminhos a serem seguidos e me dando um ótimo exemplo de que o aprendizado deve ser um processo contínuo em minha vida.

À empresa Unimix Tecnologia Ltda, representada pelo Sr. Janduy Coutinho, que abriu suas portas, acolhendo com grande respeito e com imensa presteza e cordialidade.

Às pessoas que colaboraram direta ou indiretamente com o sucesso de conclusão deste curso de pós-graduação.

“Tenho a clareza de que a continuidade e superação dos resultados positivos que temos auferido está diretamente vinculado ao sucesso individual de cada colaborador de nossos quadros. O futuro de minha empresa será construído pelo suor e sorriso, do mais humilde funcionário ao gerente de maior escalão. O suor podemos até conseguir com regras rígidas e remuneração adequada mas, o sorriso, temos que conquistar no dia a dia, da união de um clima organizacional positivo com a perspectiva de crescimento pessoal. Se para qualquer empresa seus profissionais são muito importantes, para a Unimix, nosso capital intelectual é um dos pilares de nossa estratégia de diferenciação em nosso mercado de tecnologia”. (Janduy Coutinho, diretor da Unimix).

## RESUMO

Este trabalho aborda a relevância do planejamento estratégico e da gestão de pessoas no contexto empresarial. O estudo de caso foi desenvolvido na Unimix, empresa de TI que está no mercado há mais de treze anos e localizada em Brasília – DF, que passou por crises financeiras de âmbito institucional, trabalhista e acionário, mas que com um planejamento estratégico focado na reorganização no que tange à gestão de pessoas superou esta problemática e hoje é uma das grandes empresas do Distrito Federal, faturando, em média, 8 milhões de dólares por ano. O planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos técnicos e científicos no qual a empresa delimita a mobilização de seus recursos para atingir as metas propostas, podendo ser desenvolvidas em curto, médio e longo prazo. É, ainda, um método muito importante para a empresa que deseja reorganizar sua estrutura como um todo. A gestão de pessoas também exerce um papel fundamental na organização de uma empresa, pois o bom desempenho está relacionado com a estimulação e a capacitação de seus funcionários. Percebe-se a relevância da motivação dos funcionários para a empresa, uma vez que a satisfação dos clientes está pautada na qualidade dos produtos e dos serviços por ela prestados. Assim, a elaboração de um planejamento estratégico adequado, atrelado à gestão de pessoas, resulta no sucesso de uma organização, dentro de um mercado cada vez mais competitivo, no qual o diferencial está centrado na maneira como o cliente é tratado e a diversidade dos produtos pela empresa oferecidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento estratégico, gestão de talentos, gestão do conhecimento.



## **ABSTRACT**

This work approaches the relevance of strategic planning and people management in an enterprise context. The case study was developed in Unimix, an IT company in the market has more than thirteen years located in Brasilia – DF, passed for financial crises in institutional, labor and shareholder scope but, with a strategic planning focus in people management reorganization, surpassed this problematic and today is one of the big Federal District companies, with a 8 million dollars year invoicing. The strategic planning is a set of scientific and technical procedures in which the company delimits resources mobilization to reach proposal goals, able to be developed in short, medium and long run. It's still a very important method for the company whom desires to reorganize their whole structure. The people management also exerts a basic paper in company organization, good performance is related with employees stimulation and qualification. It is possible to perceive the relevance of employee's motivation for the company a time that customers satisfaction is based in service and product quality given. So, the elaboration of an adjusted strategic planning related to people management results in organization success in an each more competitive market, in which the differential is centered in the way as the customer is treated and in the company products diversity offered.

**KEY-WORDS:** Strategic planning, talents management, knowledge management.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
Planejamento Estratégico: uma ferramenta importante para a construção e consolidação da imagem de uma empresa.....	11
Gestão de Pessoas: um aspecto relevante para o bom desempenho de uma empresa.....	16
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA UNIMIX.....	27
1- Histórico da empresa.....	27
2- Características da empresa e de seus dirigentes.....	28
3- Características do setor e mercado em que a Unimix atua.....	31
4- Estratégia adotada pela empresa.....	36
5- Resultados obtidos.....	39
6- Avaliação da estratégia.....	43
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS.....	48

## INTRODUÇÃO

---

Esta pesquisa aborda aspectos imprescindíveis ao desempenho satisfatório de uma organização, tais como a gestão de competências e do conhecimento. Desta forma, optou-se por realizar um estudo de caso em uma empresa do ramo de informática, denominada Unimix, situada em Brasília – DF, a qual sofreu alterações no que se refere à estratégia organizacional, com o objetivo de aprimorar a motivação dos funcionários, por meio de um clima organizacional satisfatório, resultando num aumento considerável das vendas.

Foi utilizada como metodologia a revisão bibliográfica, através de artigos e livros. Soma-se a esta, pesquisa de campo, através de entrevista realizada com o presidente da Unimix, Sr. Janduy, assim como funcionários.

A empresa, hoje, obtém resultados relevantes, os quais ocasionaram um acréscimo relacionado à qualidade dos serviços e aumento no volume de vendas.

Por conseguinte percebe-se o quão é importante a gestão de talentos como suporte do planejamento estratégico para o êxito de uma organização.

### **Planejamento Estratégico: uma ferramenta importante para a construção e consolidação da imagem de uma empresa**

A estratégia pode ser entendida como os recursos que serão utilizados para atingir determinado objetivo. É a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos definidos previamente. Permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, objetivando aumentar o grau de interações com os ambientes interno e externo.

De acordo com Mitznberg (2004, p. 17), estratégia é um padrão, isto é, a consistência em comportamento ao longo do tempo.

Para Chandler apud Ghemawat (2000, p. 15) a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos em longo prazo de uma empresa, bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas, de acordo com o poder de análise.

Segundo o modelo de Porter (2004, p. 20) o poder de análise de competitividade identifica cinco forças no ambiente de uma organização, sendo necessário que as empresas analisem o setor da indústria em que atuam para, posteriormente, definir a estratégia a ser seguida. Essas cinco forças são:

- **Ameaça de novos entrantes:** novas empresas que entram na indústria trazem nova capacidade e energia para lutar por uma fatia do mercado, como resultado os preços podem cair ou os custos serem inflacionados reduzindo a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes e da reação dos concorrentes para com o novo agente. Existem, segundo Porter, seis fontes principais de barreiras de entrada: economia de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança; acesso a canais de distribuição e política governamental. Barreiras elevadas encorajam a concorrência amigável e barreiras baixas levam a um grupo altamente competitivo no qual poucas coisas podem ser dadas como certas.
- **Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes:** a rivalidade ocorre porque os concorrentes querem ou sentem-se pressionados a melhorarem sua posição no mercado, estes concorrentes para conquistar os espaços fazem manobras usando táticas como concorrência de preços, batalha de publicidade, novos produtos, melhoria de serviços e garantias.

- **Pressão dos produtos substitutos:** todas as empresas em uma indústria estão competindo com outras que fabricam produtos substitutos. Os produtos substitutos geram uma guerra de preços, o que resulta em um teto na margem de lucro a ser praticada. “...quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria”.

- **Poder de negociação dos fornecedores:** os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

- **Poder de negociação dos compradores:** os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.

Ainda para Porter (2004, p. 32), a estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria em que essas forças sejam mais fracas. Para o autor, há três estratégias genéricas para que se possa enfrentar as forças competitivas, a saber: liderança no custo total, a qual exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma vez que uma posição de baixo custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. A diferenciação é outro fator que pode proporcionar uma vantagem contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores em relação à marca, como também à conseqüente menor sensibilidade do preço. Por último, tem-se o enfoque, que deve ser usado para obter um posicionamento menos vulnerável a substitutos ou escolhendo mercados em que os concorrentes sejam mais fracos.

A formulação e implementação de estratégias empresariais consistem num processo de gestão que objetiva a tomada de decisão, em médio e longo prazo, relativa à definição de negócios, tais como produtos, serviços, clientes-alvo, posicionamento e outras.

A estratégia empresarial é, pois, a forma como a empresa irá se comportar. Inclui a determinação da postura da instituição, com ênfase em seus produtos, lucratividade e mercado, além de sua relação com seus executivos, empregados e instituições externas.

Enquanto a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente de uma empresa, o planejamento estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global que pode ocorrer em curto, médio e longo prazo.

O planejamento estratégico é relevante no que tange à construção e à consolidação da imagem da empresa. Faz parte desse panorama a avaliação do mercado e da concorrência, além do diagnóstico do posicionamento da marca, até a definição de estratégias que se ajustem aos distintos meios de comunicação interna e externa.

Os conceitos de planejamento estratégico e de estratégia desempenham papéis importantes na atividade empresarial. Dessa forma, ambos são partes integrantes do pensamento empresarial. O fator relevante na elaboração do planejamento estratégico não é apenas a escolha de um modelo formalmente estruturado, mas a aceitação e credibilidade na sua elaboração. Ademais, questões referentes a método, concepção e organização do plano, devem se adequar à realidade da empresa, objetivando o respeito e incorporação dos processos de decisão e maneiras de estruturação já existentes.

No que tange à elaboração do plano estratégico, a empresa deve buscar um que se adeque às condições e necessidades organizacionais. Para isso, deve-se ter um plano tático e operacional que permita a consecução dos objetivos, além do acompanhamento e controle periódicos, objetivando correções necessárias.

Mintzberg et al (2000, p. 58) afirmam que o planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formar a estratégia, mas também estabilidade, durante sua formação. Eles propõem dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia para as organizações, a saber:

- **Escola do Design:** propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre capacidades internas e as possibilidades externas. Ênfase na avaliação da situação externa e interna, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última revelando forças e fraquezas da organização. Valorização das crenças e preferências gerenciais, ou seja, daqueles que lideram formalmente a organização, além da responsabilidade social.
- **Escola de Planejamento:** A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.
- **Escola do Posicionamento:** Ao contrário da escola de design e planejamento que não impõe limites sobre as estratégias, a escola do posicionamento afirmou que poucas estratégias-chave são desejáveis em uma indústria. Assim, a escola do posicionamento acabou ficando com um número limitado de estratégias ou

categorias estratégicas, por exemplo, diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado. Criou um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, vistas como genéricas, dispensando uma premissa da escola do design que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização. O executivo principal permanecia em princípio como o estrategista, enquanto o planejador retinha o poder por trás do trono, só que nesta escola com um grau de importância maior, tornando-se um analista (consultor).

- **Escola Empreendedora:** a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento. O líder promove a visão de forma decidida com controle da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, com visão estratégica maleável e organização igualmente. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

- **Escola Cognitiva:** a formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Como conceito, as estratégias são difíceis de serem realizadas e quando o são, ficam consideravelmente abaixo do ideal e se tornam complicadas de mudar quando não mais viáveis.

- **Escola de Aprendizado:** a formação de estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual formulação e implantação se tornam indivisíveis. O sistema coletivo que aprende com muitos estrategistas em potencial. O aprendizado emerge do pensamento retrospectivo sobre o comportamento para compreender a ação. As estratégias podem surgir de todos os lugares e podem se desenvolver sozinhas ou serem adotadas pela administração, convergentes em padrão tornando-se estratégias emergentes formalmente deliberadas. O papel da liderança é de gerenciar o processo de aprendizado estratégico. Dessa forma as estratégias aparecem primeiro como

padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

- **Escola de Poder:** a formulação estratégica é moldada por poder e política. O poder micro vê a formação de estratégia como interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo. O poder macro vê a organização promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através de estratégias coletivas em espécies de redes e alianças.

- **Escola Cultural:** a formação da estratégia é através de um processo coletivo, um processo de interação considerando as crenças e interpretações comuns aos membros da organização. Em consequência, a estratégia assume uma forma enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos, ou capacidades da organização, são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

- **Escola Ambiental:** o ambiente, apresentando-se a organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégias. A liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização. As organizações se agrupam em nichos do tipo ecológicos, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiadamente hostis. Então elas morrem.

- **Escola de Configuração:** em certo sentido as premissas da escola da configuração abrangem aquelas das outras escolas, mas cada uma em um contexto bem definido. É esta característica abrangente que distingue esta escola. A formação da estratégia se dá através de um processo de transformação. O processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou política competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

A estruturação do processo estratégico será eficiente, eficaz e efetivo para uma empresa se der o suporte necessário para a sua tomada de decisões. A agilidade freqüente e contínua da empresa, aliada às variáveis do seu ambiente, será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa. Ademais, a



flexibilidade do processo permitirá beneficiarem-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenir-se de ameaças reais ou potenciais.

Há que se considerar que o planejamento estratégico não é a ferramenta de maior relevância no contexto de uma organização, mas uma boa ferramenta, assim como o é um sistema de produção, de organização, de marketing e outros, responsáveis pelo sucesso global da organização. Levando-se em consideração que as organizações estão cada vez mais dependentes do ambiente externo, os administradores devem ter por meta a satisfação do usuário, estabelecendo diretrizes através de um planejamento estratégico eficiente que envolva a organização com moral e ética, dentro de uma estrutura sustentável.

Numa determinada instituição o planejamento estratégico define o percurso dos negócios da organização, preconizando o tipo de arranjo econômico e humano necessário, e a natureza das contribuições não-econômicas pretendidas para os seus proprietários e demais grupos de interesse. Define, ainda, os negócios com os quais a companhia irá rivalizar, preferentemente na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas.

Assim, o sistema de planejamento estratégico representa uma postura que objetiva organizar, de forma disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador.

### **Gestão de Pessoas: um aspecto relevante para o bom desempenho de uma empresa**

A Administração de Recursos Humanos (ARH) exerce um papel importante para o desempenho de uma empresa. Costa (2003, p. 10) afirma que a ARH refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento especificamente, à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Em uma empresa setores como marketing, finanças, produção, tecnologia e pessoas são relevantes para a qualidade dos serviços prestados.

Kotler (1998, p. 30) conceitua marketing sob dois aspectos: o social e o gerencial. Sobre o primeiro aspecto, ele afirma que o “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Na definição

gerencial, enfatiza que; “marketing (administração de) é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

De acordo com Cobra (1999, p. 29) “marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas”.

Hoji (2001, p. 21) afirma que “as atividades de uma empresa podem ser agrupadas de acordo com a natureza em: operações, investimentos e financiamento”. A administração financeira tem como função: “análise, planejamento e controle das finanças; tomadas de decisão de investimentos; tomadas de decisões de financiamento”.

Chiavenato (1998) afirma que uma empresa existe para produzir, inclusive um serviço, e é por meio da produção que se desdobram os demais objetivos da empresa.

Para Mayer (1999, p.16) a produção segue em dois sentidos importantes, produção em uma organização industrial e em organização de serviços, na primeira “produção é a fabricação de um objeto material, mediante a utilização de homens, materiais e equipamentos”. Na segunda, “produção é o desempenho de uma função que tenha alguma utilidade, esta função varia desde o conserto de um automóvel até a prestação de assessoria jurídica”.

Martins (2001, p. 5) conceitua logística empresarial como sendo integrante da administração das operações/produtos (operações compõem o conjunto de todas as atividades da empresa relacionadas com a produção de bens e serviços) e constitui-se em “um conjunto de técnicas de gestão da distribuição e transporte da produção finais, do transporte e manuseio interno às instalações e do transporte das matérias primas necessárias ao processo produtivo”.

Gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização visando a orientação do comportamento humano e as relações interpessoais em um ambiente de trabalho. Segundo Beluzzo (2003), gestão de pessoas é, ainda, uma abordagem sistêmica que se constitui na transferência e aplicabilidade de princípios teóricos e práticos ao gerenciamento dos processos de planejamento, organização, controle/liderança, com eficiência e eficácia.

O gestor de pessoas é aquele que atua no planejamento, desenvolvimento e gestão do comportamento das pessoas dentro das organizações. Gerencia, ainda, competências e conhecimento, trabalhando como mediador entre colaboradores e empregadores. Promove, também, a realização profissional, a satisfação pessoal e a eficiência, agindo como impulsionador da política de relacionamento interno e externo das organizações.

Para Italiani (2005), a gestão de pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual passam as organizações.

A gestão de pessoas refere-se ao desempenho de uma organização, que necessita da contribuição das pessoas que a integram e são treinadas, estimuladas, capacitadas, além do ambiente em que deve haver um clima organizacional adequado. A gestão de pessoas visa, ainda, a maneira como são estruturados e organizados os membros da instituição, conduzindo a organização ao sucesso no ambiente competitivo.

De acordo com Fischer (2001, p. 19), o modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

As empresas brasileiras, de maneira geral, nos últimos vinte anos, passaram por uma transformação no que tange ao quesito gestão de pessoas. A função desenvolvida em nível gerencial, por exemplo, demonstra essas mudanças, uma vez que o gerente atuava apenas como controlador. Cabrera (2002, p. 49) afirma que o bom gerente é aquele que tem absoluto controle sobre seus subordinados. O treinamento do gerente, em outras épocas, era para lidar apenas com a mão-de-obra.

No fim da década de 80, o gerente controlador, que era treinado para gerir mão-de-obra, passou a trabalhar mais com o cérebro. A partir daí houve uma mudança relevante com relação a liderança, uma vez que o tempo de serviço deixou de ser o quesito mais importante no momento de uma contratação, dando maior ênfase às competências por ele desenvolvidas. Nota-se, assim, que o lado intelectual passou a predominar em uma empresa para a contratação de funcionários, sendo um quesito importante no processo relacionado à gestão de pessoas.

Stewart (1998, p. XIII), assegura que o capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa, o que lhe proporciona uma vantagem competitiva, não obstante as empresas busquem pessoas com talento, objetivando o sucesso da organização. Stewart (1998, p. 53) enfatiza que o talento também é capital intelectual.

Para o sucesso de uma empresa na gestão dos seus talentos são necessários alguns paradigmas. Souza (2002, p. 39) cita:

- Recrutamento: em vez de empregados para cumprir requisitos de uma estrutura de cargos, deve-se recrutar um elenco de talentos para desempenhar papéis que encantem os clientes.
- Seleção: em vez de selecionar pelas habilidades e depois treinar as atitudes, deve-se fazer exatamente o contrário: selecionar pelas atitudes e capacitar nas habilidades. Qualquer que seja o negócio, ramo ou cargo, essas são competências desejáveis em pessoas que ingressem numa empresa.
- Treinamento: em vez de oferecer treinamento *à la carte*, em que as pessoas esperam passivamente pela iniciativa da empresa de treiná-la, deve-se oferecer opções *self-service* de treinamento, em que as empresas estimulam o autodesenvolvimento e cada um deve buscar soluções de auto-aprendizado constante.
- Motivação e reconhecimento: em vez de oferecer artifícios extrínsecos para motivar os talentos, deve-se instalar mecanismos de reconhecimento em que os talentos capazes de gerar valor apreciado pelos clientes sejam considerados tão importantes quanto estes.
- Remuneração: em vez de sistemas científicos de remuneração baseados em pesquisas de médias de mercado com bônus anuais tirados da cartola para acalmar os ânimos mais exaltados, deve-se fazer funcionar o princípio de que as pessoas gostam de participar da riqueza que são capazes de gerar. Nota-se, desta forma, a relevância desses paradigmas para o sucesso de uma organização.

Para Quinn et al (1996) apud Ulrich (2000), o intelecto de uma organização funciona em 4 níveis:

- O conhecimento cognitivo (*know-what*) é o domínio básico de uma disciplina que os profissionais absorvem por meio de um extenso treinamento e certificado.
- As habilidades avançadas (*know-how*) traduzem o “aprendizado dos livros” em execução eficaz.
- A compreensão sistêmica (*know-why*) permite que os profissionais pensem além da execução de tarefas para resolver problemas maiores e mais complexos.

- A criatividade automotivada (*care-why*) consiste da vontade, da motivação e da adaptabilidade para o sucesso. Grupos altamente motivados e criativos frequentemente têm melhor desempenho que outros com maiores recursos físicos ou financeiros.

Além do capital intelectual, o capital humano é relevante para o sucesso de uma organização. De acordo com Yeats apud Stewart (1998, p. 77), o capital humano é o local onde tudo começa: a fonte de inovação, a *home page* do *insight*. Se o capital intelectual é uma árvore, os seres humanos são a seiva – em algumas empresas, as seivas – que a fazem crescer. O principal objetivo do capital humano é a inovação – seja sob a forma de novos produtos e serviços ou de melhoria nos processos de negócios.

O capital humano é um dos mais relevantes princípios ativos geradores de riqueza nas empresas. Desta forma, o valor de cada indivíduo colabora no desenvolvimento de determinada organização, podendo ser aumentado ou diminuído, conforme as políticas e práticas de gestão. Ademais, aquela idéia que se tem de “despesa com pessoal” passa a ser de “investimento em capital humano”.

De acordo com Brooking, apud Antunes & Martins (2002), o capital intelectual divide-se em quatro categorias:

**Ativos de Mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição e franquias.

**Ativos Humanos:** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

**Ativos de Propriedade Intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: know-how, segredos industriais, *copyright*, patentes e *designs*.

**Ativos de Infra-Estrutura:** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Brooking apud Antunes & Martins (2002) enfatiza os fatores que geram o capital intelectual:

- conhecimento, pelo funcionário, de sua importância para os objetivos da empresa;
- funcionário tratado como ativo raro;
- alocar a pessoa certa na função certa considerando suas habilidades;
- oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- identificação do *know-how* gerado pela P & D;
- avaliar o retorno sobre o investimento em P & D;
- definir uma estratégia pró ativa para tratar a propriedade intelectual;
- mensurar o valor de marcas;
- avaliar investimentos em canais de distribuição;
- avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos;
- prover infra-estrutura e adequado ambiente de trabalho;
- valorizar a opinião dos funcionários;
- oportunizar a participação dos funcionários na definição dos objetivos da empresa;
- estimular os funcionários para a inovação.

A relevância do capital intelectual para o desenvolvimento das empresas consiste, ainda, na representação do diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Loureiro (2005, p. 3) afirma que as empresas necessitam rapidamente ajustar-se a estes novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas e serem eliminadas pela concorrência.

Em meio a toda esta turbulência encontra-se o ser humano, principal fator, capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva e passa a ser o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade. Assim, o capital humano é formado e empregado quando o talento das pessoas que trabalham em uma empresa gera inovação, e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes.

Para Chiavenato (2002), o capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis.

O fato é que a satisfação dos clientes decorre da qualidade dos produtos comercializados e dos serviços prestados por uma empresa. Para que isso ocorra é fundamental que os funcionários estejam motivados.

A motivação é um processo que consiste em induzir determinado indivíduo ou grupo a atingir as metas das organizações. Megginson et al (1998, p. 346) enfatizam que “a motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”. As teorias da motivação referem-se às forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão associadas ao desempenho e à produtividade, estimulando o interesse de dirigentes. Elas têm se transformado em paliativos na busca da motivação.

Na concepção de Castro (2002, p. 85) a motivação é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações.

Nota-se, assim, que a motivação é imprescindível na dinâmica entre os indivíduos, influenciando diretamente na eficácia das relações. Castro (2002, p. 86) enfatiza que a motivação possui dois grandes vetores: a motivação interna e a externa. A motivação interna caracteriza-se pelo conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre sua existência, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua auto-estima propicia ações para sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e valoriza. A motivação externa caracteriza-se pelo conjunto de valores, missão e visão de determinado ambiente que permite relações interpessoais adequadas, feitas dentro de um clima que leve à plena realização dos seres humanos que atuam nesse mesmo ambiente.

A motivação externa é muito utilizada nas organizações, pois exerce a função direta do modelo de gestão adotado, além do estilo de liderança e dos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento das pessoas.

Para Castro (2002, p. 89) um programa de motivação organizacional deve contemplar três grandes etapas: diagnóstico da situação atual, que visa identificar os aspectos ambientais mais relevantes que interferem na motivação do grupo, iniciando o processo de entendimento dos sistemas de trabalho e estratégia organizacional; o processo de desenvolvimento, que destina-se a criar os mecanismos concretos para o desenvolvimento das pessoas e o aumento do nível de motivação; tangibilidade, que deve ser dedicada a identificar os indicadores organizacionais capazes de monitorar o efeito das mudanças ocorridas com a implementação do processo de desenvolvimento organizacional.

Caso a organização tenha interesse em implementar um programa de motivação organizacional, ela pode implementar utilizando-se das três etapas supracitadas: diagnóstico da situação atual, processo de desenvolvimento e sua tangibilidade.

As teorias de motivação, segundo Sievers (1990) podem ser divididas em grandes correntes, tais como: os etologistas, que propõem ser a conduta instintiva de cada espécie animal e a busca por adaptação ao meio a maior motivação para a ação, inclusive dos homens; os behavioristas, que acreditam que a força propulsora dos estímulos externos através do processo de aprendizagem; os cognitivistas, que acreditam que a motivação depende da representação que os indivíduos possuem do meio, o que inclui um conjunto complexo de fatores como percepção, pensamento, valores, expectativas e aprendizagem; a psicanálise, que enfatiza as motivações inconscientes derivadas de pulsões biológicas e experiências passadas, principalmente durante a infância; e um grupo de teóricos que procuram compreender o ser humano na sua vivência concreta, evitando assim os reducionismos.

Sievers (1998, p. 22) apud Grabarschi (2001, p. 46) afirma que a fragmentação do trabalho nas organizações produtivas e a alienação daí decorrente levaram muitas pessoas que trabalham nas organizações contemporâneas a aceitarem como absolutamente normal desempenhar atividades que não fazem o menor sentido. A motivação do empregado só se tornou uma questão organizacional porque o próprio trabalho, pela excessiva fragmentação, perdeu o sentido. As teorias motivacionais têm procurado oferecer aos gerentes os corantes e aromatizantes artificiais para tornar tolerável uma atividade que já não faz sentido.

O clima organizacional é outro fator relevante dentro de uma instituição. Segundo Boog (2000, p. 574) o clima organizacional é a expressão de sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica. O sentimento dos empregados a respeito das ações e decisões da empresa que afetam as pessoas também é importante.

Para Brescancini (2005), clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho. Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias.

O fato é que as organizações possuem uma parte formal, que inclui suas normas, regulamentos, procedimentos administrativos e princípios gerais que devem ser seguidos e obedecidos; e a informal, que se refere ao conjunto de interação e relacionamentos que se estabelece entre as pessoas.



Não obstante, os componentes da organização formal, como localização física, salários, condições de trabalho, interação com os colegas, afetam os sentimentos. A junção desses sentimentos denomina-se clima organizacional. O clima é a maneira como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. É formado pelos sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização podendo afetar de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Para Oliveira e Moraes (2002, p. 3) entende-se que, quando se procuram aspectos como satisfação e motivação, tem-se que trabalhar com o clima, pois ele se refere realmente aos aspectos percebidos pelos indivíduos e que gerarão suas ações e comportamentos.

Outro fator relevante para a gestão de pessoas se refere ao treinamento de pessoal. O advento da globalização e o avanço tecnológico têm provocado importantes alterações nos cenários econômicos, políticos e sociais, bem como nas estruturas das organizações. O desempenho das empresas sob bases rígidas e de extrema hierarquia, estão cedendo lugar a uma atuação mais focada no capital humano, em busca do aprimoramento e satisfação no trabalho.

O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Ele integra o ciclo do desenvolvimento organizacional. Para o desenvolvimento organizacional é necessário o desenvolvimento das pessoas, em primeiro lugar, através do treinamento. Para Marras (2000, p.145) “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas”.

Costa et al (2003) observam que os propósitos do treinamento estão sempre relacionados à melhoria do desempenho do indivíduo ou de uma equipe no trabalho que exerce, a fim de superar determinadas limitações aparentes, de preparar pessoas para o exercício de trabalhos que requerem novos conhecimentos, habilidades e atitudes, e de readequar o trabalho em virtude da introdução de novas tecnologias.

Marras (2000, p.161) enfatiza algumas vantagens para o empregado e para o empregador, em função do treinamento.

- Aumento da produtividade
- Melhoria na qualidade dos resultados
- Redução dos custos
- Otimização da eficiência
- Aumento das habilidades

- Melhoria do clima organizacional
- Aumento da motivação pessoal
- Redução do absenteísmo
- Redução do *turn-over*.

O desempenho humano também é relevante no que tange a gestão de pessoas. Pode-se definir desempenho humano como sendo as conseqüências do estado motivacional mais o esforço individual de cada indivíduo para a realização de uma tarefa ou para atingir determinado objetivo. Contudo, o desempenho pode ser continuamente melhorado através do próprio indivíduo ou por meio de interferências externas à medida que o desempenho não esteja satisfatório. Assim, surge a necessidade de se monitorar, de se medir e avaliar o desempenho, a fim de direcioná-lo continuamente rumo a eficácia organizacional.

A avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados com relação à atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros. Assim, trata-se de um conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização. Para tanto é necessário identificar as causas de eventuais deficiências e os meios de superá-las. Cumpre também examinar os aspectos positivos, a fim de maximizá-los, incentivando assim o potencial de crescimento dos empregados.

O fato é que os principais objetivos da avaliação de desempenho são: adequação do indivíduo ao cargo, identificação das necessidades de treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, auto-perfeiçoamento do funcionário, *feedback* para o próprio indivíduo avaliado e decisões sobre transferências, dispensas e ascensão funcional.

Avaliar cada pessoa da organização torna-se relevante uma vez que interessa a sua administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja à altura dos desafios enfrentados no dia-a-dia do mercado. Somente a avaliação individual pode apontar os pontos fortes e fracos do indivíduo.

Para se obter um ambiente de trabalho saudável, a instituição pode optar pela qualidade de vida no trabalho. Limongi-França & Zaima (2002, p. 406) definem qualidade de vida no trabalho como sendo o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de

trabalho, visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico.

Para Conte (2003), qualidade de vida no trabalho é um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

Percebe-se o quão é relevante um trabalho voltado à valorização dos empregados, proporcionando a eles uma boa qualidade de vida. Com isso, doenças como depressão, stress, lesão por esforço repetitivo e até mesmo a violência, poderiam ser reduzidos.

Limongi-França & Zaima (2002, p. 408) enfatizam que a manutenção das condições de trabalho é necessária para a produtividade da empresa. É de responsabilidade do gestor criar um ecossistema em que as pessoas se sintam bem, dando-lhes a oportunidade de desenvolver seu trabalho adequadamente.

## ESTUDO DE CASO DA EMPRESA UNIMIX

### 1- Histórico da empresa

---

A origem da Unimix Tecnologia foi a Unimix Sistemas de Computador, empresa oriunda da reestruturação da Infocon em 1988, especializada em desenvolvimento de sistemas em ambiente Unix. Nascida em meio eminentemente técnico e da união de dois profissionais de perfil exclusivamente administrativo e comercial, a Unimix Sistemas de Computador começou a enfrentar esperados problemas no mercado especializado de informática e, no intento de se perpetuar, a solução de menor custo encontrada foi a de alterar sua constituição acionária, tornando seus três principais consultores técnicos sócios minoritários com 10% de participação cada, nascendo então no final de 1992 a Unimix Tecnologia Ltda., empresa que daria continuidade à linha de atuação em ambientes Unix e iniciou a exploração de uma nova oportunidade criada a partir da quebra da reserva de mercado estabelecida pelo Presidente Collor, uma aliança estratégica com uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, a Oracle Corporation.

Desde sua criação até os dias atuais, muitas crises financeiras, de ordem institucional, trabalhista e acionária ocorreram. A empresa oscilou entre anos de extremo sucesso, com faturamentos de até mais de US\$ 4 milhões, a outros de enorme dificuldade financeira e administrativa quando se apurou prejuízos na ordem de US\$ 600 mil. Problemas de diálogo e diferenças de visão de negócio entre os sócios majoritários e minoritários, somados à inexistência de um planejamento estratégico e ausência de capacidade de gestão, evidenciavam uma nítida barreira entre estes dois pólos societários.

A capacidade de seu corpo técnico, incluindo os três sócios minoritários, garantia para a Unimix alguns contratos expressivos, porém, como a empresa se especializou no mercado de governo, principalmente na área federal, mas também com atuação nas esferas estadual e municipal, seu desempenho sempre foi muito atrelado às decisões políticas governamentais e ao orçamento disponível para investimento. A falta de preparo dos sócios majoritários, responsáveis por toda a parte administrativo-financeira, fez com que a Unimix não aproveitasse os períodos de alto faturamento e literalmente se perdesse nos períodos de baixa, refletindo em momentos de dificuldade até no pagamento de seus profissionais e demais compromissos.

O quadro que se apresentava era o de uma empresa que tinha uma alta capacidade de execução técnica, um mercado bem definido e em expansão, um elenco de colaboradores de diferenciada especialização e uma pífia administração, que impossibilitava o crescimento

da empresa e até mesmo colocava em risco sua continuidade. Esse cenário e diversos fatos ocorridos levaram a alterações de estrutura e composição acionária, culminando na composição atual, na qual resta apenas um sócio, o Sr. Janduy Coutinho. Seu perfil totalmente técnico e sua inexperiência como empresário e administrador tiveram consequências e o preço de sua adaptação na nova posição não foi pequeno para a empresa, que passou novamente por sérias dificuldades. O momento da virada ocorreu com sua decisão de estreitar mais ainda seu relacionamento com a Oracle, aperfeiçoando seu quadro funcional e focando sua linha de ação em tecnologias não exploradas por outros parceiros. Esta estratégia culminou abrindo oportunidades de criação e fortalecimento de alianças estratégicas com outras parceiras Oracle e com empresas como a CTIS, que passaram a utilizar a Unimix como braço executor de projetos de tecnologia Oracle.

Pode-se afirmar que a Unimix se encontra em posição confortável no mercado. Conseguiu resolver as pendências jurídicas e financeiras de seu passado, equilibrou suas contas, adequou e profissionalizou seu quadro, que conta hoje com mais de 120 colaboradores e atingiu níveis de crescimento, nos últimos três anos, como poucas no setor de serviços em informática nos mercados em que atua, alcançando no ano passado um faturamento de cerca de US\$ 8 milhões, quando foi a segunda maior revenda Oracle do País e primeira em venda direta, com uma meta para 2006 de mais de US\$ 10 milhões, o que significa um crescimento de mais de 100% desde 2003.

Após a conclusão de seu MBA em 2005 pela COPEAD – Universidade Federal do Rio de Janeiro, o alvo atual do Sr. Janduy é a profissionalização da Unimix. O processo se iniciou com a contratação, já em 2006, de uma consultoria externa para mapeamento e recomposição de sua estrutura de custos, objetivando alcançar a meta de 15% de lucratividade líquida, índice médio do setor.

## **2- Características da empresa e de seus Dirigentes**

---

Alguns fatos ocorridos na Unimix, ao longo de seus mais de treze anos de atividades, tiveram influência determinante na definição de seu perfil de atuação no mercado e, mais especificamente, na postura de seu principal executivo na condução da empresa e na adoção de seu modelo de gestão.

Apenas recentemente, quando um novo diretor foi nomeado, a diretoria deixou de ser composta exclusivamente por familiares. Além de ser e continuar uma empresa familiar, a Unimix adota a prática de gestão por confiança em todo seu nível gerencial. A história vivida

pelo Sr. Janduy, que por mais de uma vez teve sérios problemas com profissionais capacitados, fez com que ele abrisse mão para seus principais gerentes, do fator competência. É claro que quando é possível, o objetivo é a conciliação entre os dois fatores, mas o critério fundamental para sua escolha é a confiança.

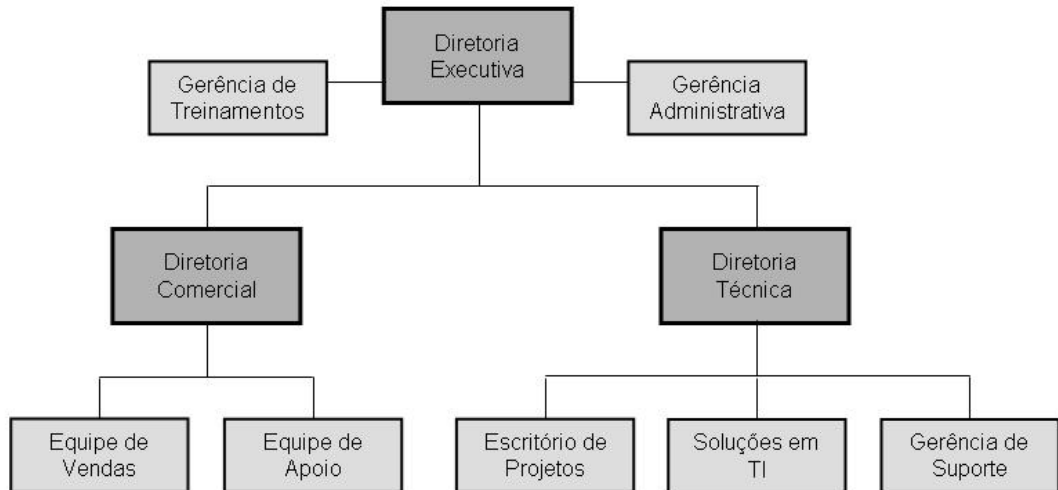
Se por um lado o nível gerencial é escolhido primordialmente pelo quesito confiabilidade, o corpo profissional da empresa é selecionado por suas competências e especialização técnica. A Unimix faz fortes investimentos no treinamento de seus profissionais para a continuidade e o aprofundamento cada vez maior de seus conhecimentos, visto que o setor de informática é muito volátil e a evolução das tecnologias se dá de forma continuada e acelerada. Mudança é uma constante no setor, atualização é uma questão de sobrevivência. A gestão de talentos é um dos pontos focais em sua administração, pois seus profissionais são muito valorizados no mercado e o assédio é constante, tornando uma política de retenção eficiente, fator determinante na diminuição do *turn-over* e na preservação de seus investimentos.

Outra característica de seu principal executivo exerce influência na gestão da Unimix, sua tendência centralizadora. Paraibano de nascimento, determinado e de gênio forte, faz com que os processos de planejamento e de decisão da organização sejam centralizados e com pouca participação dos demais níveis gerenciais da empresa. Em sua visão, o Sr. Janduy acredita que esta realidade está em processo de transformação, iniciado pela escolha de seus principais gerentes e pelo programa de preparo contínuo desta equipe, por ele executado, para que em um prazo estimado de três a cinco anos possam assumir o controle da empresa com a formação de um Conselho Executivo, quando então ele se ausentará do dia-a-dia da Unimix, ficando como presidente do Conselho e atuando mais como agente de viabilização de novos negócios.

A compensação destas características se dá pelo nível de conhecimento do mercado do Sr. Janduy, do domínio das tecnologias com as quais trabalha, da estratégia de fortalecimento de parcerias estratégicas adotada e do grau de compromisso obtido de seus gerentes, em sua maioria composta por amigos pessoais. Os elos de amizade e comprometimento existentes no alto escalão da empresa ocasionam um efeito cascata, que torna o clima e a cultura organizacional aderentes a esta filosofia de trabalho colaborativo e focado nos interesses da Unimix.

Sua estrutura formal é composta por três Diretorias: a Executiva, exercida pelo próprio Sr. Janduy e responsável pela definição das estratégias; a Comercial, cujo titular é o Sr. Luciano Coutinho, irmão do Sr. Janduy e coordenador de todas as atividades de vendas e

marketing e; a Técnica, assumida pelo Sr. Alexandre Nunes, gerencia toda a atividade operacional da Unimix. O diagrama abaixo representa a estrutura:



A Diretoria Executiva possui ascendência direta, além das demais diretorias, da Gerência Administrativo/Financeira e da Gerência de Treinamento, uma unidade de negócio específica da Unimix, que controla o Centro Oficial de Treinamento Oracle e também SUN.

A Diretoria Comercial gerencia duas equipes: a de vendas, composta de representantes comerciais, responsáveis pela incursão direta no mercado e relacionamento com os clientes e; uma equipe de apoio, que assessora os representantes comerciais nos processos licitatórios e outras atividades em que se faça necessário.

A Diretoria Técnica, responsável pela execução de todos os serviços prestados pela Unimix, com exceção do treinamento, é a que possui maior estrutura. Diferente da estrutura tradicional hierárquica da empresa, a área técnica funciona de maneira matricial, formando equipes flutuantes entre suas gerências de acordo com a necessidade dos projetos ou das atividades a serem executadas. Suas três gerências possuem o maior contingente de pessoal e são os alvos dos maiores investimentos da empresa, quer seja em equipamentos ou treinamento e capacitação. É o berço de todo o conhecimento técnico e objeto de diferenciação da empresa, sua vantagem competitiva. A Gerência de Escritório de Projetos se dedica à execução dos projetos vendidos pela Unimix. Possui em seu quadro profissionais certificados PMP – *Project Management Professional* e profissionais certificados Java/SUN em desenvolvimento. A Gerência de Soluções em TI possui três responsabilidades distintas

dentro da organização, a de apoiar a área comercial na pré-venda técnica de produtos e serviços, a de acompanhar a evolução das tecnologias com as quais a Unimix trabalha e, também, a de estudar e propor novas tecnologias, elaborando soluções de negócio para serem explorados pela empresa, internalizando estas oportunidades em seu portfólio. Finalmente, a Gerência de Suporte é responsável pelo atendimento das necessidades internas da empresa de suporte a seu ambiente computacional, e também no suporte de infra-estrutura para o cliente externo, em uma atuação de pós-venda.

Conforme já descrito anteriormente, o quadro de profissionais é composto por mais de 120 colaboradores, com 80% destes de perfil altamente técnico. Boa parte desse contingente, cerca de 65%, trabalha nas instalações de clientes da Unimix sob a forma de *outsourcing*, modalidade contratual em que os profissionais ficam residentes nas dependências do cliente.

O faturamento da Unimix, também já comentado, tem crescido de forma significativa, saindo de um patamar de US\$ 1,5 milhões no ano de 2002 para US\$ 8 milhões em 2005 e uma previsão de mais de US\$ 10 milhões para 2006. Um crescimento de mais de 560%, comportamento completamente atípico do setor neste período.

### **3- Características do setor e mercado em que a Unimix atua**

---

O mercado nacional de software e serviços subiu três posições no cenário mundial e ocupa atualmente o décimo segundo lugar, segundo dados de pesquisa encomendada a IDC pela Associação Brasileira das Empresas de Software (Abes).

A empresa entrevistou 550 empresas entre desenvolvedores, fornecedores e exportadores de programas de computador, associados ou não a entidade e outras 780 companhias usuárias de tecnologia da informação. O objetivo é mostrar um panorama do setor, considerado um dos prioritários pelo atual governo para a política industrial.

De acordo com o estudo, o setor movimentou US\$ 7,41 bilhões no ano passado, sendo que cerca de US\$ 2,72 bilhões foram provenientes do segmento de software, o que representa 1,2% do mercado mundial e 41% do latino-americano. Os outros US\$ 4,69 bilhões são relativos a serviços correlatos. O estudo aponta uma perspectiva de crescimento médio anual superior a 11%, até 2009.

O segmento é movimentado por aproximadamente 7.760 empresas. Deste total, 23,8% são dedicadas ao desenvolvimento e produção de software, 54% operam com distribuição e revenda e o restante atua na prestação de serviços. Mundialmente, o mercado de



tecnologia da informação movimentou US\$ 1,08 trilhão, sendo que a classificação se dá em 40,8% para serviços, 20,5% software e 38,7% em equipamentos.

A pesquisa aponta também a segmentação do mercado de software e serviços nacional. De toda a movimentação do setor cerca de 47,2% é relacionada a aplicativos, 19,8% a ambientes de desenvolvimento e 32,9% a soluções de infra-estrutura. A categorização de serviços fica em 12% para consultoria, 29% integração de sistemas, 29% *outsourcing*, 27% suporte e 3% treinamento.

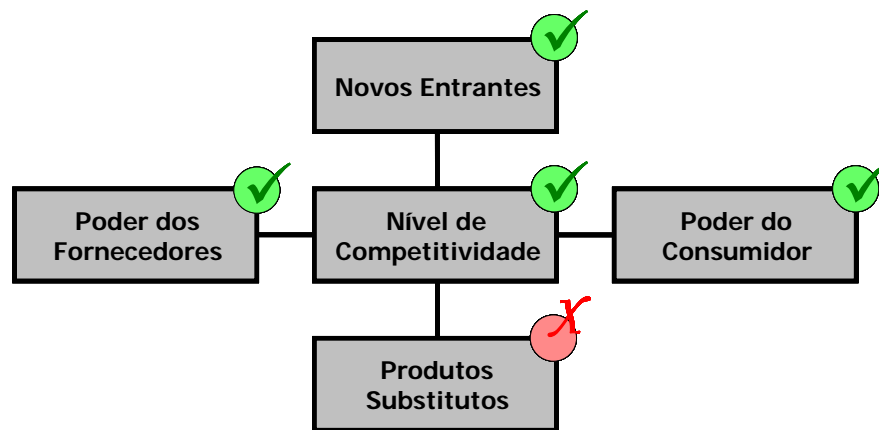
Outro dado importante refere-se à exportação de software. O estudo indica US\$ 35,6 milhões em licenças em 2005, um acréscimo de US\$ 10,2 milhões em relação ao ano anterior; e outros US\$ 142,4 milhões relativos a serviços, registrando também um crescimento de US\$ 41,4 milhões. Foram detectadas ainda fortes tendências de curto e médio prazo, entre elas a preocupação com segurança da informação, sistemas ERP e investimentos em VoIP, como as prioridades das empresas nos próximos anos.

“Lançamos a primeira pesquisa sobre o mercado brasileiro de software no ano passado e agora podemos registrar um crescimento significativo no setor. O segmento é considerado um dos prioritários para a política industrial e um dos objetivos da pesquisa é mostrar os pontos fortes e onde precisamos investir para alcançar as metas propostas pelo governo”, declara Jorge Sukarie, presidente da Abes.

Levando em consideração que o mercado de atuação da Unimix é a área de Governo, seja Federal, Estadual ou Municipal, a previsão para ano corrente de 2006 é de cerca de R\$ 4,9 bilhões em orçamento, um crescimento de 14% em relação a 2005, segundo a Consultoria IDC Brasil. Este valor refere-se a apenas para software de infra-estrutura e desenvolvimento de sistemas, áreas específicas de atuação da Unimix. Outra atividade da Unimix, a de treinamento, tem evoluído muito nos últimos anos, segundo a consultora Luana Cloper, em uma matéria publicada na Revista TI Máster em 26/04/2005. Esta tendência se mantém em 2006 e atinge cerca de 6% do orçamento total de TI da esfera Governamental, ou seja, um valor aproximado de R\$ 290 milhões.

É importante salientar também que 95% dos órgãos da esfera federal são, de alguma forma, clientes Oracle, parceira estratégica da Unimix e foco de seus investimentos em termos de especialização em serviços e produtos.

Sediada em Brasília e com 90% de seu faturamento na região do Distrito Federal e Goiás, a Unimix possui um posicionamento diferenciado no mercado. Para melhor entendimento dessa visão, foi utilizado o Modelo das cinco forças de Porter, que resultou na análise a seguir.



### Nível de Competitividade:

Existem no mercado do Distrito Federal outras empresas parceiras Oracle, porém, trabalhando de forma coordenada, ou seja, cada uma em nichos específicos de tecnologia. A concorrência somente se dá de forma mais acirrada quando é apenas para venda de licenças de produtos. Quando existem serviços agregados, de uma maneira geral, cada empresa possui sua área de atuação, embora existam algumas ligações entre elas, quando mais uma vez o embate ocorre.

A Unimix optou por atuar em nichos tecnológicos menos atendidos pelas demais parceiras, como o treinamento oficial, por exemplo, em que é o único centro oficial autorizado Oracle para ministrar os cursos na região Centro-Oeste. Ainda nessa estratégia, a Unimix atua também em consultoria especializada em BI (*Business Intelligence*), ambiente de colaboração, Portal e CM (*Content Management*), áreas em que é única detentora, ou quase isso, de seu *expertise*.

Conclui-se, então, que devido à estratégia adotada pela empresa, este ponto é positivo sob a ótica do mercado Oracle, pois mesmo em um cenário potencialmente competitivo, ela se direcionou para nichos pouco explorados, se diferenciando pelo know-how em áreas de conhecimento específicas e de alto teor técnico.

Existe, porém, uma outra linha de concorrentes, os “não” Oracle. Neste cenário destacam-se os produtos/parceiros IBM, SUN e Microsoft. A SUN e a Microsoft acabam por não se caracterizar como concorrentes significativos para a realidade da Unimix, pois conforme já relatado ao longo do trabalho, sua principal linha de ação é em grandes projetos corporativos na esfera governamental e, neste mercado, encontram-se soluções pontuais da SUN e menos ainda da Microsoft, visto que seu foco é mais voltado para soluções departamentais de menor porte. A IBM tem sido a principal rival da Oracle neste mercado,

porém, o que se tem visto na prática é a perda gradual por parte da IBM, inclusive de alguns de seus clientes antigos e fiéis como o Banco do Brasil e o SERPRO, em que no passado era impensável uma penetração Oracle, sendo que agora consegue vencer licitações expressivas em território “inimigo”. A verdade é que esta concorrência depende de cenários que por vezes não são técnicos, mas históricos e culturais dentro das organizações. Desta forma, observa-se este ponto favorável, pois a concorrência real é relativa e em um percentual do mercado praticamente definido.

### **Novos Entrantes:**

Pode-se analisar este ponto em dois níveis, sendo o primeiro básico, tornar-se parceiro Oracle ou, como colocado no item anterior, IBM, requisito inicial para entrar neste mercado. Neste nível o ingresso já é muito difícil, pois tanto a Oracle como a IBM fazem exigências significativas para uma empresa se tornar parceira, gerando investimentos de vulto elevado. Em um segundo nível vem a montagem de uma infra-estrutura técnica especializada, que é complicada e custosa de se encontrar disponível no mercado ou que leva muito tempo para se formar, também com altos custos de treinamento e especialização.

Somando as dificuldades encontradas nos dois níveis, percebe-se ser este também um ponto positivo, pois os níveis de investimento necessários são altos, além da dificuldade existente em se montar um corpo técnico especializado em um prazo razoável de tempo, fatores que geram barreira à entrada de novos competidores.

### **Produtos Substitutos:**

No cenário político atual, a tendência de se adotar *softwares* livres tem ganhado popularidade. Existem programas federais de incentivo e apoio a essa iniciativa, levando alguns órgãos de menor relevância em termos de tecnologia a adotá-los, principalmente os que detêm menor importância política e, conseqüentemente, menor orçamento. Na prática, o que se tem visto é a permanência dos órgãos de grande envergadura em tecnologias mais confiáveis e de suporte disseminado. Esses órgãos possuem uma estrutura de TI já definida, com pessoal qualificado e ambiente computacional padronizado e controlado, que implicaria em altos custos de treinamento, customizações e mudança de cultura tecnológica, o que muitas vezes acarreta instabilidades no ambiente e perda de autonomia da equipe técnica, o que para ambientes de grande porte e complexidade é um risco operacional crítico.

Mesmo assim, considera-se como um ponto negativo, pois em continuar esta política por um longo período de tempo, poderá afetar de forma significativa o mercado destas

soluções, como ocorreu na França, onde após muito tempo, a esfera governamental só utiliza estes produtos, caso único no mundo.

#### **Poder dos Fornecedores:**

Este ponto é favorável, pois no mundo de TI e mais explicitamente nas áreas de atuação da Unimix, os fornecedores são efetivamente parceiros, ajudando na abertura do mercado, no processo de venda e na conclusão dos negócios.

Por outro lado o poder deles, especificamente o da Oracle, é quase supremo; eles definem as regras do jogo, os preços a serem praticados, avaliam e cobram resultados dos parceiros e, por fim, determinam quem entra ou sai de sua tutela. Por este lado seria óbvio colocar este ponto como negativo, mas é preciso analisar a situação da Unimix neste contexto. Existem diversos níveis/estágios de parceria com a Oracle e, a Unimix, como parceira há mais de uma década, como CAP (*Certified Advantage Partner* – maior nível de parceria), como OAEC (*Oracle Approval Education Center* – uma das 17 do País), como GP (*Government Partner* – uma das 5 do país), por estar todo ano fiscal entre as três maiores revendas e também por investir em tecnologias pouco ou não exploradas por outros parceiros, a Unimix faz parte de um seleto grupo de parceiros que possuem voz ativa na condução das políticas e diretrizes da Oracle para o Brasil. Embora não elimine totalmente o poder potencialmente prejudicial do fornecedor, minimiza seu impacto na análise, principalmente levando em consideração a tendência, não apenas da Oracle, mas de todas as empresas multinacionais de *software*, em valorizar cada vez mais seus parceiros estratégicos, o que foi explicitado recentemente pela Oracle do Brasil em seu Planejamento Estratégico para o triênio 2007-2009.

#### **Poder do Consumidor:**

Embora a decisão seja sempre do consumidor, neste caso o órgão ou entidade governamental, existem fatores que enfraquecem de forma contundente sua posição. Um deles é a pouca diversidade de soluções de porte confiáveis e homologadas pelo mercado. Outra de igual importância é a cultura tecnológica existente no órgão, pois é extremamente difícil e de alto risco este tipo de mudança, devido aos investimentos necessários, como já mencionado anteriormente, sendo importante lembrar que a cultura Oracle para alguns nichos de tecnologia, principalmente banco de dados, está incorporada em cerca de 95% dos órgãos da esfera federal.

Com base nas colocações e ponderações, considera-se também este ponto favorável na análise de Porter.

Existem algumas oportunidades de novas frentes para a Unimix, linhas de produtos Oracle ainda não exploradas e também novas características de produtos com os quais a Unimix já trabalha e possui *expertise*, que gerarão novos serviços a serem executados, além de novas vendas. Devido também à especialização cada vez maior da empresa, oportunidades em governos de outros estados e municípios nos quais não atua, podem ser explorados através de parcerias regionais e locais, visto que a princípio não é de interesse da Unimix a abertura de novas filiais.

Sem nenhuma dúvida, a grande ameaça para a estratégia da Unimix é a adoção, por parte do Governo Federal, do software livre como plataforma definitiva de sua infraestrutura de TI. Devido às características existentes hoje no Governo, com a grande maioria de seus órgãos sendo fortes usuários de tecnologias como as da Oracle, IBM, SUN, entre outras, é muito pouco provável que tal decisão seja viável, pois os custos desta migração seriam exorbitantes mas, mesmo que seja tomada, a Unimix teria um longo prazo em anos para se adaptar à esta nova realidade, visto que tal processo para ser efetivado levaria ao menos uns 10 anos para ser concretizado.

#### **4- Estratégia adotada pela empresa**

---

A Unimix Tecnologia teve uma história que a levou a adotar um conjunto de ações estratégicas. Pode-se destacar entre elas a política de fortalecimento de parcerias, principalmente Oracle e CTIS, e também a estratégia de focar seus serviços em nichos tecnológicos de alta especialização e complexidade.

A parceria com a CTIS é mais de cunho comercial, na qual a CTIS abre oportunidades e vende serviços cuja execução é de responsabilidade da Unimix. Já com a Oracle é tecnológica, em que a Unimix investiu em absorver a competência de implantar e fornecer suporte a linha de produtos Oracle de alta procura pelo mercado, como Portal, geo-processamento, BI e ambiente de colaboração, cujo conhecimento os demais parceiros Oracle não detinham e ainda não o detêm, pois estão focados em outros tipos de serviços e tecnologias.

A espinha dorsal dessa estratégia é um corpo de profissionais altamente especializados e um investimento constante em sua capacitação e atualização. O desafio é reter esses talentos, o que, devido às características do perfil desse profissional, não pode se

basear apenas com salário e benefícios. Chega-se então a um ponto crucial de sua estratégia e foco da análise que será realizada mais adiante, a sua gestão de talentos.

Verifica-se que a Unimix dividiu sua gestão de pessoal em basicamente três vertentes, a saber: gerentes, técnicos especialistas e demais colaboradores, grupo em são incluídos os administrativos e técnicos menos capacitados. Estas “castas” possuem políticas de seleção e retenção diferenciadas.

Conforme já mencionado, o corpo gerencial da empresa é selecionado pelo critério de confiança, sendo composto basicamente por profissionais com forte e longo relacionamento pessoal com o Sr. Janduy. Devido a este critério é fácil compreender que os gerentes possuem competências a serem aprimoradas e, em alguns casos, até mesmo criadas. Pelo conhecimento e relação que possui com os mesmos, o próprio Sr. Janduy assume o papel de identificar e suprir, com treinamento e disponibilização de material, as deficiências dos gerentes, quer sejam elas técnicas ou operacionais em cada área ou de gestão.

Embora se perceba que existam carências a serem supridas, uma característica se mostra visível na linha gerencial da Unimix, a liderança por influência pessoal e autoridade, entendendo autoridade como “a capacidade de levar as pessoas a realizarem a sua vontade de bem grado” (Hunter, 2004, p. 62). Existe uma preocupação constante do corpo gerencial em propiciar as condições necessárias para a evolução da carreira de seus colaboradores, o que faz com que tenham um ótimo clima organizacional e um sentido de autoridade saudável.

A política de retenção para o grupo gerencial é composta por salários e benefícios condizentes com as posições que ocupam e também, para alguns, a perspectiva de constituir o Conselho Administrativo da empresa e participar de suas decisões capitais. A previsão é que este conselho seja criado dentro de três a quatro anos, quando o Sr. Janduy pretende se ausentar do dia-a-dia da Unimix e apenas acompanhar seu desenvolvimento. O desafio de compor este Conselho vem sendo um fator motivador significativo para seus principais executivos.

Para os técnicos especialistas, a seleção é bastante rigorosa e leva em consideração toda a fundamentação técnica que possui, além de escolaridade de nível superior, pós-graduação, experiência de mercado, etc. Pela área de atuação da Unimix ser muito específica, dificilmente é encontrado um profissional que já possua todas as capacitações necessárias. Nessa fase entra em cena o Plano de Formação, no qual, de acordo com o perfil do novo colaborador, é traçado um planejamento de treinamento e certificação que complementarará seu currículo técnico, normalmente um forte atrativo para esse tipo de profissional. O plano é constantemente revisado e atualizado. Cada treinamento e, principalmente cada certificação

obtida, reflete diretamente em seus rendimentos, que em geral já são bastante significativos em relação ao mercado, variando de um inicial de R\$ 4.000,00 até mais de R\$ 8.000,00.

Este é o grupo de sustentação da estratégia da Unimix, logo, a ele é dado tratamento diferenciado. Além do Plano de Formação, salários iniciais atraentes, benefícios e adicionais pelas certificações, também são estimulados a se tornarem instrutores Oracle, o que enriquece ainda mais seus currículos e também novos rendimentos, pois recebem remuneração extra pelas horas de cursos ministrados.

Outro elemento fomentador neste grupo é o desafio tecnológico. Profissionais deste nível se cansam mentalmente em trabalhar em apenas uma determinada linha de tecnologia ou atividade. A rotina pode levar esses técnicos a uma saturação e conseqüente estagnação. Na Unimix é função dos gerentes se preocuparem com a carreira de cada subordinado direto, traçando de forma participativa o plano de carreira individual, conciliando ao máximo os interesses da companhia e os particulares, minimizando o risco de acomodação e reduzindo o *turn-over* em suas áreas.

Para a terceira e última categoria de colaboradores, a dos administrativos e técnicos de menor representatividade, o desafio é não deixá-los com a impressão de que são menos importantes para a empresa. Com o objetivo de deixar claro que todas as engrenagens precisam funcionar de forma harmônica e, que em uma empresa de tecnologia, todos os setores devem estar alinhados na busca da excelência, a Unimix promove capacitação específica para suas áreas de atividade.

Igualmente aos especialistas, esses colaboradores são incentivados a desenvolver suas competências, inclusive fazendo cursos superiores, aos quais muitos não tiveram acesso. Apenas para exemplificar, recentemente as duas secretárias que servem à diretoria, fizeram vestibular e passaram, iniciarão agora o curso de Secretariado Executivo com todos os custos pagos pela Unimix. Seguindo a política da empresa, ao se formarem receberão em seus rendimentos o reconhecimento pelos seus esforços.

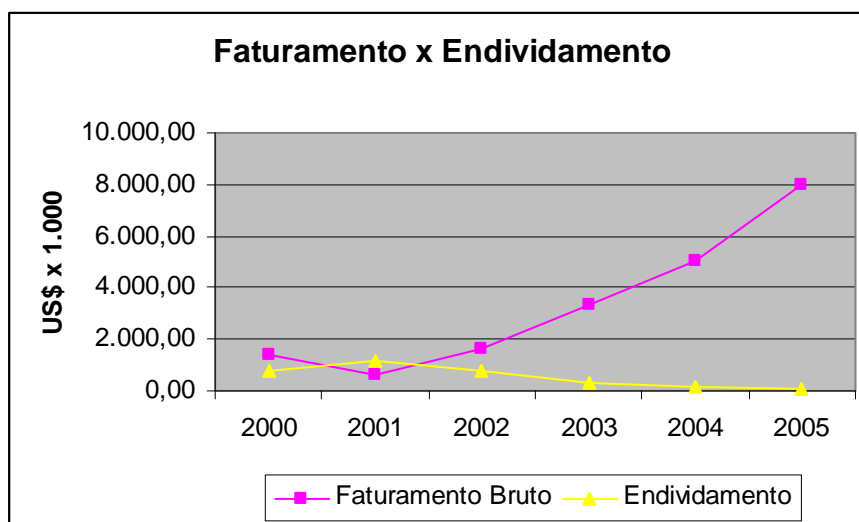
Essa prática é disponibilizada a todos os interessados em progredir na empresa, seja para curso técnico, superior ou especialização, tanto para a área técnica como para a administrativa. A empresa tem procurado também sempre aprimorar sua política de gestão de pessoas, estando inclusive atenta ao que outras empresas desenvolvem, pois tem a noção exata da importância de uma política clara e consistente para manter seu quadro sempre motivado e comprometido com os objetivos da companhia.

## 5- Resultados obtidos

A Unimix forneceu os dados apresentados apenas a partir do ano de 2000. A justificativa foi a mudança da empresa de contabilidade ocorrida neste ano. Segundo a gerente da área administrativa, Sra. Gilka, a obtenção dos números dos anos anteriores não seria possível devido a um problema ocorrido com o equipamento, no qual as informações se encontravam e se perderam. Os números obtidos foram arredondados na casa dos milhares de dólares para melhor visualização.

Inicialmente é apresentada a evolução do faturamento bruto da empresa e de seu endividamento, fruto das intempéries sofridas nos anos passados.

US\$ x 1.000	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Faturamento Bruto	1.425,00	637,00	1.592,00	3.331,00	5.032,00	7.956,00
Endividamento	802,00	1.132,00	788,00	321,00	157,00	97,00
Índice de Endividamento	56,3%	177,7%	49,5%	9,6%	3,1%	1,2%



Constata-se que a partir de 2002 inicia-se uma fase sólida e sustentável de crescimento, com média aproximada de 92% ao ano, um resultado muito acima do constatado nas empresas do mesmo ramo de atividades que não ultrapassaram os 20% anuais, informação obtida do Sr. Janduy pelo seu conhecimento do mercado e também de dados obtidos por ele da CTIS, Politec e B2BR (antigo grupo TBA). Infelizmente não encontramos nenhum estudo ou levantamento, nem na Junta Comercial, que validasse esse dado.

Porém, para validar que a adoção da estratégia de diferenciação colaborou de forma determinante para este novo patamar de faturamento, deve-se analisar a composição do

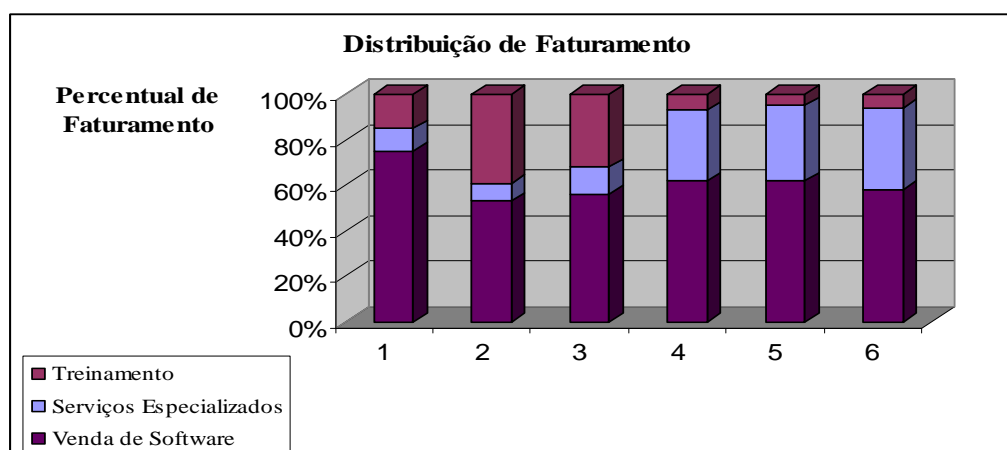


mesmo em relação às áreas de atividades da Unimix, ou seja, as vendas de licenças de software, os serviços especializados e treinamento. Caso a estratégia tenha dado resultado, a área de serviços especializados terá dado contribuição significativa na nova realidade. O quadro abaixo demonstra essa situação.

US\$ x 1.000	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Média
Faturamento Bruto	1.425,00	637,00	1.592,00	3.331,00	5.032,00	7.956,00	
Venda de Software	1.068,75	337,61	891,52	2.065,22	3.119,84	4.614,48	
% crescimento	-	<b>-68,4%</b>	<b>164,1%</b>	<b>131,7%</b>	<b>51,1%</b>	<b>47,9%</b>	<b>65,3%</b>
Serviços Especializados	142,50	50,96	191,04	1.032,61	1.660,56	2.864,16	
% crescimento	-	<b>-64,2%</b>	<b>274,9%</b>	<b>440,5%</b>	<b>60,8%</b>	<b>72,5%</b>	<b>156,9%</b>
Treinamento	213,75	248,43	509,44	233,17	251,60	477,36	
% crescimento	-	<b>16,2%</b>	<b>105,1%</b>	<b>-54,2%</b>	<b>7,9%</b>	<b>89,7%</b>	<b>32,9%</b>

Os números apresentados acima comprovam que a estratégia adotada teve impacto direto na composição do faturamento da Unimix, pois a área de serviços, conforme esperado, teve crescimento médio de 156%, muito superior às demais áreas. Percebe-se também que houve uma brutal mudança de comportamento justamente no ano de 2003, período em que a estratégia foi implementada, chegando a uma taxa de mais de 440% de crescimento.

Para uma melhor percepção, o gráfico a seguir mostra a evolução do faturamento dos serviços em relação ao faturamento bruto total:



Especificamente na área de gestão de pessoal, foco deste trabalho, a empresa tem atingido alguns indicadores expressivos de serem analisados. O primeiro deles se refere ao *turn-over*. A Unimix passou a acompanhar esse índice apenas quando consolidou sua estratégia de diferenciação baseada em seu capital intelectual, o que ocorreu no ano de 2003,

quando se pode observar que sua política de valorização do profissional foi implantada. Logo, o primeiro número levantado já se apresenta bem abaixo do índice médio verificado nas empresas de tecnologia do Distrito Federal, que segundo o Sr. Marcelo Braconi, ex-Diretor Sócio da CTIS, se situa na faixa de 12% a 15%, uma estimativa alta se comparada a empresas de outros setores. A tabela abaixo apresenta a evolução do número de funcionários e do índice de *turn-over*:

	2003	2004	2005	2006
Quadro Total	67	85	108	122
Profissionais que saíram	6	4	4	2
Turn-over	8,9%	4,7%	3,7%	1,6%

Como se pode observar, embora o quadro de colaboradores tenha crescido a uma taxa média de 22% ao ano, o índice de *turn-over* tem decrescido de forma consistente, chegando a um expressivo resultado de apenas 1,6% até o meio deste ano. O número, além de ser um ponto fora da curva, se levada em consideração a faixa já mencionada de *turn-over* das demais empresas do setor, significa que apenas 2 profissionais ao longo deste ano decidiram trilhar caminhos fora da Unimix e, ao examinar mais a fundo, observa-se que em um desses casos o motivo foi uma necessidade familiar em se mudar para outro estado, onde a Unimix não atua. Se excluído o mencionado caso atípico, o índice seria de 0,8%.

Esses dados, fornecidos pela área administrativa da empresa, ensejaram a realização de uma pesquisa de campo para validar a percepção de que seus profissionais realmente encontram-se satisfeitos em trabalhar na Unimix. Foi enviado um formulário para 50 colaboradores, que não precisavam se identificar, com apenas 3 perguntas simples e diretas, a saber:

1. Como você avalia a política de gestão de pessoas da Unimix, levando em consideração os rendimentos e benefícios oferecidos?
  - a. Acima das expectativas
  - b. Dentro das expectativas
  - c. Abaixo das expectativas
2. Com relação ao ambiente de trabalho da empresa, você o classificaria como:
  - a. Ótimo
  - b. Bom
  - c. Ruim

3. Como você definiria sua chance de crescer profissionalmente na empresa?

- a. Alta
- b. Média
- c. Baixa

Dos formulários encaminhados, 39 retornaram preenchidos, número que pode ser considerado suficiente para efeitos de amostragem. O quadro abaixo apresenta os resultados obtidos para cada questão:

	<b>Acima</b>	<b>Dentro</b>	<b>Abaixo</b>
Rendimentos e benefícios	18	20	1
	46,2%	51,3%	2,5%
	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Ruim</b>
Ambiente de trabalho	26	12	1
	66,7%	30,8%	2,5%
	<b>Alta</b>	<b>Média</b>	<b>Baixa</b>
Chance de crescimento	32	7	0
	82,1%	17,9%	0%

Considerando o fato de que possivelmente a Unimix terá em breve a perda de um colaborador, os números foram positivos, corroborando a adequação de sua política. Além de ótima avaliação do item relacionado ao ambiente de trabalho e do excepcional resultado no quesito de crescimento profissional, pode-se afirmar que praticamente a totalidade dos entrevistados considera a política de rendimentos e benefícios dentro ou acima das expectativas.

Embora o volume de respostas obtidas represente apenas cerca de 32% do quadro total da empresa, considera-se que o resultado final aponta para um cenário no qual pode-se afirmar que a gestão de pessoas, de talentos, de capital intelectual, enfim, tem reconhecimento por parte dos principais interessados e dá sustentabilidade para a estratégia de diferenciação da Unimix.

## 6- Avaliação da estratégia

---

Com base na análise das cinco forças de Porter, conclui-se que o mercado está favorável para o posicionamento da Unimix. A estratégia de fortalecer o relacionamento de parceria com a Oracle e de investir em tecnologias não muito exploradas por outros parceiros eliminou ou anulou possíveis pontos desfavoráveis na análise, como a força do fornecedor e o nível de concorrência.

Pode-se afirmar que hoje a Unimix é considerada pela Oracle como referência tecnológica, o que a diferenciou dos demais parceiros e proporciona oportunidades de negócios oriundas da própria Oracle e de seus parceiros, que quando deparam com necessidades que são supridas com as tecnologias dominadas pela Unimix, a convidam para a execução dos serviços. Esse efeito proporciona também um estreitamento de seu relacionamento com estes agentes de mercado.

A diferenciação obtida na prestação de serviços, refletida nos resultados alcançados, conforme já demonstrado, acrescida ao baixo índice de *turn-over* de seu pessoal, são indicadores do sucesso da política de gestão de talentos da empresa.

As ações tomadas em relação à capacitação continuada do pessoal têm obtido um comprometimento maior de todos com os objetivos da empresa e a identificação do papel de cada um no futuro da organização, aliadas, ainda, à perspectiva de evolução de suas carreiras, criando e tangibilizando um forte elo entre seu destino profissional e o crescimento da Unimix.

Existem, porém, alguns riscos de médio e longo prazo, percebidos durante as entrevistas, que precisam ser abordados. Na área gerencial, em que o principal fator de escolha é a confiança, com ênfase no relacionamento pessoal dos gerentes com o Sr. Janduy, notou-se que alguns gerentes estão encontrando dificuldades em suprir deficiências, em desenvolver determinadas competências, principalmente as organizacionais. Segundo Martius (2001) competências organizacionais são aquelas relacionadas às competências que a empresa reconhecidamente possui e, portanto, dependem não somente das pessoas, mas também da gestão e da tecnologia utilizadas. Competências organizacionais são processos, funções, tecnologia e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível.

Caso a Unimix não consiga equacionar esse aspecto, o nível de qualidade dos serviços prestados pode entrar em declínio, comprometendo sua estratégia de diferenciação. Para solucionar a questão será necessário criar programa específico de adequação dos

gerentes ou sua substituição, procurando na própria empresa ou no mercado profissionais com as competências necessárias.

Embora se possa considerar, natural devido ao histórico da Unimix, a opção do Sr. Janduy pelo critério de confiança, chega o momento em que é necessário superar determinadas barreiras em prol da sustentabilidade da vantagem competitiva adquirida. A adoção de uma política mais firme em direção à gestão por competências, associada a um sistema de avaliação de desempenho, é bastante recomendada. Ainda segundo Rodriguez y Rodriguez, as competências identificadas deverão estar atreladas ao sistema de avaliação de resultados e de desempenho da empresa. Ou seja, o sistema balanceado de métricas – BSC – *Balanced Scorecard* ou outro sistema de acompanhamento e medição de resultados que possa existir, constituindo, portanto, a base para a identificação das competências necessárias à organização.

Na área técnica especializada da Unimix, o ponto nevrálgico de sua estratégia, observou-se que embora a empresa realmente tenha conseguido montar uma equipe de expressiva competência em diversas tecnologias, esse conhecimento ainda está concentrado nas pessoas, não tendo sido completamente absorvido pela organização. Nonaka & Takeuchi (1997), afirmam que o sucesso das empresas japonesas se deve as suas habilidades técnicas na "criação do conhecimento organizacional". Por "criação de conhecimento organizacional" compreende-se a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Teixeira Filho diz que nas organizações cresce cada vez mais a ênfase na "espiral do conhecimento", nas diversas ações possíveis. Coloca que a socialização do conhecimento se dá, por exemplo, através de comunidades de práticas, passando o conhecimento de uns profissionais para os demais, atingindo a externalização do conhecimento, ao tornar mais conhecimento disponível através da estruturação da memória organizacional.

É necessário que a Unimix inicie um processo formal, uma estratégia definida de transformação desses conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, sob pena de ficar dependente dos profissionais e ter perdas significativas com uma possível saída. Uma política de retenção de talentos como a existente é eficaz, porém, uma estratégia para criação do conhecimento organizacional, incorporando este know-how adquirido ao próprio DNA da empresa, é prudente e elemento fundamental para a manutenção do diferencial competitivo, blindando a companhia para eventuais crises com pessoal e dificultando ainda mais a perda de seu capital intelectual para a concorrência, pois os mesmos passam a compor a própria cultura

da empresa e deixam de ser apenas o somatório dos conhecimentos tácitos inerentes aos profissionais que a compõem.

A importância desta abordagem é reforçada por Giovani e Sousa, que explora a incorporação do conhecimento na cultura da empresa através da estruturação de seus processos.

Considerando que as culturas organizacionais desenvolvem configurações de sistemas operacionais e processos a partir das próprias habilidades, admite-se que este complexo constitui-se ou não em vantagens competitivas para a organização, dependendo para tanto do posicionamento da administração em relação à estratégia de ação e gestão administrativa que compreender mais eficiente e eficaz para aquela organização.

Outro ponto a ser considerado como alvo de reflexão e possíveis ações corretivas é a existência de certa dissonância entre a postura gerencial exigida pelo Sr. Janduy e sua própria conduta no relacionamento com os mesmos. Se por um lado ele prega que seus principais gerentes exerçam uma influência participativa e colaborativa junto aos seus colaboradores diretos, sua atuação no corpo gerencial ainda possui traços de autoritarismo que necessitam ser eliminados. Embora os principais executivos contem com sua total confiança, pois este foi seu critério de escolha, todas as diretrizes e estratégias são elaboradas de forma centralizada. Acredita-se que como seu objetivo final é que o grupo gerencial, sob a forma de conselho, conduza a empresa em um futuro próximo, o mesmo deve ser inserido o quanto antes no processo maior de tomada de decisão e planejamento estratégico da empresa, como forma de aumentar seu comprometimento e iniciar sua preparação para as responsabilidades que assumirão.

Embora se tenha ressaltado alguns pontos a serem aperfeiçoados em sua política de gestão de pessoas, constata-se que a Unimix tem alcançado seus objetivos e trilhado um caminho bem definido, principalmente pelo fato de ter consciência da importância do tema para a sobrevivência da empresa no mercado competitivo em que atua, comprovado pelo depoimento de seu executivo Presidente, o Sr. Janduy, que declarou: “Tenho a clareza de que a continuidade e superação dos resultados positivos que temos auferido está diretamente vinculado ao sucesso individual de cada colaborador de nossos quadros. O futuro de minha empresa será construído pelo suor e sorriso, do mais humilde funcionário ao gerente de maior escalão. O suor podemos até conseguir com regras rígidas e remuneração adequada mas, o sorriso, temos que conquistar no dia a dia, da união de um clima organizacional positivo com a perspectiva de crescimento pessoal. Se para qualquer empresa seus profissionais são muito

importantes, para a Unimix, nosso capital intelectual é um dos pilares de nossa estratégia de diferenciação em nosso mercado de tecnologia”.

## CONCLUSÃO

---

Durante a elaboração do trabalho alguns aspectos nos chamaram a atenção. Um deles foi a perspectiva de que mesmo sem um embasamento teórico, muitas vezes o empresário, de visão e bom senso, toma direcionamentos que, posteriormente, são passíveis de enquadramento em uma ou mais linhas de pensamento. É claro que nem todos os passos ou aspectos são abordados de forma apropriada e estruturada, mas os princípios normalmente são respeitados.

Isto mostra na realidade que, mais do que simples teorias, elas foram frutos de uma experiência de fato ou de um alto poder de absorção dos cenários envolvidos e de lógica aplicada, além também da observação do cotidiano das organizações.

Em depoimento do Sr. Janduy, o mesmo afirmou que por vezes achava graça em seu curso de MBA, pois via algumas de suas ações espelhadas nitidamente em autores de renome. O Sr. Janduy, porém, não deixou de ressaltar a enorme importância de seu curso, que lhe possibilitou uma melhor estruturação de seu pensamento e de seus direcionamentos, provendo ainda ferramentas de alta aplicabilidade no seu dia-a-dia de gestor.

Outro fato constatado foi como as teorias, mesmo antagônicas, ajudam a melhor compreender os mecanismos de gestão existentes. Por vezes pensamos que utilizar os principais conceitos existentes para criar uma empresa do nada ou reestruturá-la completamente, é sua única aplicabilidade, mas, mesmo quando apenas se analisa uma empresa já estabelecida, como em nosso caso, sem nenhum conhecimento pragmático, a identificação de suas políticas e dos “porquês”, bem como suas vantagens e suas fraquezas, são muito mais facilmente perceptíveis diante de uma abordagem de teoria e de melhores práticas.



REFERÊNCIAS

---

ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E. **Capital intelectual: verdades e mitos**. Revista de Contabilidade & Finanças da USP – FEA – Departamento de Contabilidade e Atuaria. São Paulo – SP, ano XIII, nº 29, p.41-54, mai/agos.2002.

B2B Magazine - [http://www.b2bmagazine.com.br/ler\\_materia.aspx?numero=16546](http://www.b2bmagazine.com.br/ler_materia.aspx?numero=16546) em 03/07/2006.

BELUZZO, Regina Célia Baptista. **Novas condutas de gestão em serviços de informação**. São Paulo, 2003. Disponível em: << <http://www.usp.br/sibi/palestraSIBi-USP-12marco2003.ppt> (acesso em 31/07/2006).

BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BRESCANCINI, Ana Maria. **Insatisfeito, satisfeito, motivado**. São Paulo, 2005. Disponível em <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm> (acesso em 02/08/2006).

CABRERA, Luiz Carlos de Queirós. **Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Motivação**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração em novos tempos**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Campos, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1992.

CONTE, António Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho**. Santa Catarina, 2003.

COSTA, Carla Barroso; SPAGNOLO, Fernando; CARNIELI, Beatrice Laura. **O treinamento de instrutores para a formação profissional**. São Paulo, 2003.

COSTA, Acácia Peroni Thedim. **Recursos Humanos. Humanos Recursos**. Rio de Janeiro, 2003.

FISCHER, André Luiz. **Nome texto**. In: DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIOVANI, Sueli de Sá; SOUSA, José Eduardo Rodrigues. Artigo **As Organizações Frente à Gestão do Conhecimento**. Disponível em <<<http://www.informal.com.br>>> (acesso em 20/06/2006).

GRABARSCHI, Idvani Valéria Sena de Souza. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência na percepção da qualidade dos serviços – estudo de caso em instituição de nível superior. Universidade de Santa Catarina**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001. Disponível em: <<<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4311.pdf>>> (acesso em 12/08/2006).

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2001.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IDC Latin América <[http://www.idclatin.com/miami/telas/pagina.asp?id\\_area=3&n=248](http://www.idclatin.com/miami/telas/pagina.asp?id_area=3&n=248)>> (acesso em 19/06/2006).

ITALIANI, Fernando. **Gestão de pessoas- A principal ferramenta para o sucesso**. São Paulo, 2005. Disponível em <<<http://portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao%20de%20pessoas.htm>>>(acesso em 01/08/2006)

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina & ZAIMA, Gustavo. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT)**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. **Como competir na era do capital humano**. São Paulo, 2005.

MARRAS, Jean Pierres. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo. Futura, 2000.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAYER, Raymond R. **Administração de produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald, C. & JR. Paul H. Pietri. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª edição, Editora Harbra, São Paulo, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Nelio & MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A**. ENANPAD, 2002.

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

RODRIGUEZ, M. V. R. **Classificando as competências**. Comunidade de RH. 26/02/02. Rio de Janeiro. Meio digital: <http://www.rh.com.br>.

SIEVERS, Burkard. **Além do sucedâneo da motivação**. Revista de Administração de Empresas. Jan. Mar/ 1990.

SOUZA, César. **Os novos paradigmas de um mundo em transformação**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Jayme F. Artigo **Qual o futuro dos profissionais**. Disponível em <<http://www.informal.com.br>>> (acesso em 20/06/2006).

TI Máster - [http://www.timaster.com.br/revista/materias/main\\_materia.asp?codigo=1009](http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=1009) (acesso em 19/06/2006).

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.



Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD

**Marcelo Teixeira Dias**

**Governança Corporativa com Ênfase na Responsabilidade  
Socioambiental: um estudo de caso no Banco do Brasil S/A**

**Brasília/Setembro  
2006**

**Marcelo Teixeira Dias**

**Governança Corporativa com Ênfase na Responsabilidade  
Socioambiental: um estudo de caso no Banco do Brasil S/A**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília  
(UNICEUB/ICPD) como pré-  
requisito para obtenção de  
Certificado de Conclusão de  
Curso de Pós-Graduação *Lato  
Sensu em Gestão Empresarial*.

Orientador: Prof. Carlos José  
Rodrigues da Silva, Msc

**Brasília/Setembro  
2006**

**Marcelo Teixeira Dias**

**Governança Corporativa com Ênfase na Responsabilidade  
Socioambiental: um estudo de caso no Banco do Brasil S/A**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília  
(UNICEUB/ICPD) como pré-  
requisito para obtenção de  
Certificado de Conclusão de  
Curso de Pós-Graduação *Lato  
Sensu em Gestão Empresarial*.

Orientador: Prof. Carlos José  
Rodrigues da Silva, Msc

Brasília, 02 de setembro de 2006

**Banca Examinadora**

.....  
Prof. Bento Alves da Costa Filho

.....  
Prof. Carlos José Rodrigues da Silva

.....  
Prof. Renato Pereira Amador

## RESUMO

O presente estudo de caso visa entender como o Banco do Brasil conduz a sua Governança Corporativa, a partir da incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental na prática administrativa e negocial e no seu discurso institucional. Estudou-se a forma como foi implementada a visão articulada e integradora de responsabilidade socioambiental, com ênfase no processo contínuo e com o compromisso de todas as áreas do Banco. Analisa a forma como o Banco do Brasil procedeu para ser foco irradiador de uma postura empresarial social e ambientalmente responsável, considerando o engajamento da comunidade BB: funcionários da ativa e aposentados, colaboradores, entidades representativas de funcionários, associações de funcionários, fornecedores e empresas coligadas, controladas e patrocinadas. Como o Banco escuta e considera a diversidade dos interesses dos públicos de relacionamento e como o Banco utiliza a sua relevância nacional para se tornar referência em responsabilidade socioambiental, inovando continuamente em suas ações.

### **Palavras-chave:**

Governança Corporativa. Responsabilidade Socioambiental. Estratégia Empresarial. Gestão Empresarial.



## ABSTRACT

The main purpose of this case study is to understand how Banco do Brasil deals with its Corporate Administration, analyzing aspects of how Banco do Brasil incorporated social-environmental responsibility principles in its administrative and business practices and in its institutional speech. The study relays on the way the articulated and integrated vision of social-environmental responsibility was implemented in Banco do Brasil, putting emphasis to continuous process and the commitment of all corporate divisions. It also analyzes the way Banco do Brasil turned to be the broadcast of social and environmental responsible practices, considering the enrollment of the whole Banco do Brasil community, that runs from active employees, retired employees, and employees associations, suppliers and controlled and sponsored entities. The study also analyses how Banco do Brasil considers the costumers interests diversity and its countrywide influence to be a reference in social-environmental responsibility, continuously innovating its actions in that field.

### **Key words:**

Corporate Administration, Social-environmental Responsibility Principles, Administrative and Business Practices.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>1.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>08</b>
1.1 GESTÃO EMPRESARIAL.....	08
1.2 COMPETITIVIDADE.....	09
1.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	10
1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
1.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	13
1.6 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA.....	14
<b>2.0 ESTUDO DE CASO DO BANCO DO BRASIL.....</b>	<b>19</b>
2.1 BREVE HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL.....	19
2.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E DE SEUS DIRIGENTES.....	23
2.2.1 Composição acionária.....	25
2.2.2 Estrutura organizacional.....	26
2.3 CARACTERÍSTICAS DO SETOR E DO MERCADO EM QUE A EMPRESA ATUA.....	28
2.3.1 Setor Público.....	28
2.3.2 Setor Privado.....	29
2.3.3 Transformações no setor bancário.....	30
2.3.4 Evoluções do mercado, tendências e inovações.....	30
2.3.5 Comportamento do consumidor bancário.....	32
2.3.6 O Banco do Brasil no setor bancário – Vantagens Competitivas.....	33
2.3.7 Números do setor.....	36
2.3.7.1 Quantidade de instituições financeiras.....	36
2.3.7.2 Rede bancária de atendimento.....	37
2.3.7.3 Despesas e investimentos no setor bancário.....	38
2.3.7.4 Investimentos culturais e sociais.....	40
2.4 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO DIRECIONADA AO ESTUDO DE CASO.....	41
2.4.1 Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental.....	41
2.4.2 Diretrizes.....	43
2.4.3 Responsabilidade Socioambiental com os Funcionários e Colaboradores.....	43
2.4.4 Responsabilidade Socioambiental com os Fornecedores.....	45
2.4.5 Responsabilidade Socioambiental com os Parceiros.....	46
2.4.6 Responsabilidade Socioambiental com os Clientes.....	47
2.4.7 Responsabilidade Socioambiental com os Acionistas e Credores.....	49
2.4.8 Responsabilidade Socioambiental com os Concorrentes.....	50
2.4.9 Responsabilidade Socioambiental com a Comunidade.....	51
2.4.10 Responsabilidade Socioambiental com o Governo.....	52
2.4.11 Responsabilidade Socioambiental com o Meio-Ambiente.....	53
2.5 RESULTADOS OBTIDOS.....	55
<b>3.0 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....</b>	<b>56</b>
<b>4.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>5.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>64</b>
<b>6.0 ANEXOS</b>	
ANEXO I – Organograma do Banco do Brasil S/A (Unidades Estratégicas).....	66

## INTRODUÇÃO

O presente estudo de caso aborda o tema da responsabilidade socioambiental corporativa no Banco do Brasil, a partir da conduta da empresa em seu dia-a-dia no ambiente de negócios. São apresentados os condicionantes que explicam o seu crescente engajamento em ações que buscam minimizar a exclusão social, e mais do que isso, a implementação de uma conduta ética e socialmente responsável do Banco no mercado, em relação aos impactos das ações empresariais perante todos os seus *stakeholders*, quais sejam, funcionários e colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, acionistas e credores, concorrentes, governo, meio-ambiente, enfim, a sociedade como um todo.

Governança Corporativa e Responsabilidade Socioambiental são temas que estão sendo bastante debatidos e implementados no mundo empresarial, pois empresas socialmente responsáveis conquistam resultados melhores. Nada melhor do que escolher o Banco do Brasil para realizar o presente estudo de caso, uma empresa que vem se destacando cada vez mais em suas práticas de cidadania e responsabilidade socioambiental.

Para a realização do presente estudo foi utilizada a metodologia exploratório-descritiva, onde, de posse dos documentos e relatórios apresentados pela empresa, juntamente com a pesquisa bibliográfica, foi possível uma ampla exploração do tema e sua descrição até o capítulo da avaliação da estratégia, onde se pôde aplicar a opinião do autor.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizadas diversas obras pertencentes ao mundo da Gestão Empresarial, bem como artigos e periódicos relacionados ao

assunto, além de uma grande utilização da internet, uma grande fonte de pesquisa nos mundo acadêmico nos dias atuais.

Os principais resultados alcançados com o trabalho foram uma ampla visão do que o Banco do Brasil está realizando com relação às suas práticas de Governança Corporativa, bem como a exposição dessas práticas para a comunidade acadêmica, fazendo com que o Banco seja reconhecido cada vez mais como uma empresa cidadã e responsável socioambientalmente.

A descrição do estudo, com base nas informações obtidas e pesquisas realizadas, contempla as seguintes etapas: Fundamentação teórica; Breve histórico da empresa; Características da Empresa e de seus dirigentes; Características do Setor e do Mercado; Estratégia adotada pela Empresa; Resultados obtidos; Avaliação da estratégia; e Considerações Finais.

## 1.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho está fundamentado na literatura de administração existente sobre as relações entre cultura organizacional e estratégia competitiva numa gestão sistêmica. A fundamentação teórica aborda, inicialmente, os principais aspectos relativos à competitividade, estratégia competitiva e vantagem competitiva, fazendo uma análise a respeito de estratégia e competitividade no ambiente corporativo com responsabilidade socioambiental.

### 1.1 GESTÃO EMPRESARIAL

As mudanças fazem parte do mundo das pessoas e organizações. Neste ambiente, as organizações são chamadas a transformações e adaptações, a fim de sobreviverem no ambiente competitivo. Sendo assim, manter-se passivo e só mudar quando os problemas ocorrem é contribuir para o insucesso nos negócios, através de decisões precipitadas e equivocadas.

O dia-a-dia dos dirigentes das organizações é marcado pela tomada de decisões, que podem gerar conseqüências diversas conforme o contexto de cada organização. Tais decisões deveriam partir de uma visão ampla do ambiente, considerando as características sociais, culturais e políticas. Em meio a um ambiente em que a concorrência aumenta e se qualifica a cada dia, torna-se imprescindível a necessidade de desenvolver empreendimentos com estratégias competitivas adaptadas às necessidades do mercado, inclusive aqueles que se encontram na base da pirâmide.

Para Mintzberg (2000, p. 22) “a estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e com isso facilitar a ação”.

## 1.2. COMPETITIVIDADE

O termo competitividade é amplamente empregado nas organizações, requerendo uma análise sobre o mesmo. Cada autor enfatiza um determinado aspecto, mostrando conceito singular sobre competitividade. Para Barbosa (1999, p. 23) "uma empresa é competitiva quando é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais".

A análise da competitividade implicitamente também supõe o conflito além da rivalidade. Silva e Fonseca (1999, p. 29) dizem que competitividade é definida pela "habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial".

Hamel e Prahalad (1995, p. 26) expõem o que é preciso para chegar primeiro ao futuro, salientando "a compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente". Mencionam, ainda, que "a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa". Muitas empresas ficam presas ao imediatismo e deixam de visualizar o futuro, perspectivas de negócios.

a competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado, é uma busca pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla arena de oportunidades, sejam sistemas de informações a domicílio, drogas fabricadas, pela engenharia genética, serviços financeiros, materiais, avançados ou quaisquer outras. (HAMEL E PRAHALAD 1995, p. 36)

### 1.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia pode assumir diversas abordagens, de diferentes escolas do pensamento ou linhas de pensamento, conforme apresenta Mintzberg (2000, p. 13): escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, a do Poder, a Cultural, a do Ambiental e a de Configuração. É através da estratégia que a empresa irá se posicionar na tomada de decisões, quanto à corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência.

Segundo Porter (1986, p. 22), passa primeiramente pela identificação das características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria. O autor relata que são cinco as forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria e determinam a lucratividade da organização: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais fornecedores. Estas então são as forças determinantes em uma concorrência industrial, observando-se que, desta forma, a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos. O estudo destas forças competitivas facilita a elaboração de uma estratégia competitiva tanto ofensiva como defensiva dentro de um contexto industrial.

As organizações, de acordo com Porter (1992, p. 50), podem contar com três abordagens estratégicas genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e serem bem sucedidas. Segundo ele, as três estratégias genéricas são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. No entendimento do autor, a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas.

Porter (1992, p. 23) apresenta como a empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica, a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva. De acordo com o autor, "o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a cadeia de valor". O autor esclarece que "o valor é medido pela receita total, reflexo de preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender". A empresa é rentável quando o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. A meta da estratégia genérica é criar valor para os compradores que exceda o custo e o autor afirma que é o valor e não o custo que deve ser usado na análise da posição competitiva. Na sua proposta, a cadeia de valores exhibe o valor total o qual consiste em margem e atividades de valor.



## 1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores das pessoas por sua vez conduzem à formação da cultura da organização. Essa é a raiz das decisões estratégicas de uma organização.

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN APUD FLEURY et al 1996, p. 20).

Para Srour (1998, p. 175), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Afirma ainda que esses são reflexos de representações mentais.

assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches". (ibid, p. 168)

Para Mintzberg et al. (2000, p. 195), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, mitos, heróis, rituais, valores ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

## 1.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo Governança Corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos da América e no Reino Unido, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia dos interesses dos acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores.

Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital, segundo o IBGC.<sup>1</sup>

Shleifer e Vishny apud Okimura (2003, p.16), definem Governança como um conjunto de restrições que os administradores aplicam sobre si próprios ou que os investidores aplicam sobre os administradores, de forma a reduzir a má alocação de recursos *ex post* e motivar os investidores a investirem mais recursos *ex ante*.

La Porta et alii (2000) afirmam que Governança Corporativa como o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos de expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores).

Governança Corporativa se refere às regras, procedimentos, contratos e à administração da Companhia com seus empregados, acionistas, clientes, fornecedores, credores, sociedade e governo. Também pode ser descrita como o sistema que garante aos acionistas o controle estratégico da empresa e o efetivo acompanhamento das ações dos gestores da Companhia, regulando as relações

---

<sup>1</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Exerce um importante papel na disseminação das práticas de boa governança no Brasil, oferecendo atividades jurídicas, treinamento, palestras, seminários e pesquisas visando a divulgação do tema. Em 2001, o IBGC lançou o seu *Código das melhores práticas*, com um *check list* de procedimentos para operacionalização dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e ética. ([www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)).

entre acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e altos executivos, de forma a alinhar os objetivos de todas as partes. Nas empresas com boas práticas de governança, o Conselho de Administração tem postura ativa e independente, e suas decisões refletem o interesse, não apenas do acionista controlador. Por apresentarem maior segurança para todos os públicos de interesse, essas empresas têm mais facilidade para vender seus títulos, diminuir o custo de captação de recursos, valorizarem seus produtos, aumentando, portanto, seu valor de mercado.

No ambiente socioambiental a governança corporativa identifica valores tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, tais como melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganhos de participação de mercados e diminuição de instabilidade institucional e políticas locais, dentre outros.

## 1.6 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA

Ainda não existe um conceito plenamente aceito sobre responsabilidade social. Confunde-se, muitas vezes, responsabilidade social com “ações sociais”, reduzindo o seu escopo com atividades de cunho filantrópico, segundo Machado Filho (2006, p.24).

De acordo com o *Business for Social Responsibility* (BSR)<sup>2</sup>, embora não exista uma definição unanimemente aceita para o termo responsabilidade social corporativa, a expressão se refere, de forma ampla, a decisões de negócios tomadas

---

<sup>2</sup> Principal entidade mundial na área de responsabilidade social, reunindo cerca de 1.600 empresas que representam um faturamento total de mais de 1,5 trilhão de dólares. Machado Filho (2006, p.24)

com base em valores éticos que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente.

Na segunda metade do século XVIII surge um novo modo de desenvolvimento. A sociedade agrária baseada no trabalho manual foi substituída pela indústria mecanizada, caracterizada pelo uso de novas fontes de energia, invenção de máquinas, divisão e especialização do trabalho e aplicação da ciência na indústria. UniBB-Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável (2006).

A decadência da riqueza oriunda da terra, o direcionamento da produção em larga escala, a ascensão da burguesia, os primeiros passos do movimento operário e a consolidação do capitalismo como sistema dominante na sociedade, provocam grandes mudanças nos métodos de produção vigentes e faz surgir uma sociedade com característica diferente. UniBB-Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável (2006).

A primeira Revolução Industrial surge como a principal impulsionadora histórica que traz em sua bagagem a concentração do capitalismo, devido à expansão do comércio ultramarino e continental, as reservas de carvão e ferro, ao grande exército de operários, ao crescimento tecnológico e a existência de mercados consumidores. Esses fatores provocam aumento da produção de alimentos, contribuindo para o crescimento populacional. UniBB-Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável (2006).

O modelo econômico instalado já conta com fábricas mecanizadas e automatizadas. As inovações tecnológicas aceleram a capacidade produtiva das indústrias e a concentração do capital, forçando as potências industriais a buscarem outros mercados consumidores. UniBB-Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável (2006).

O novo modelo provocaria desequilíbrios socioambientais desencadeando discussão na sociedade sobre ética, responsabilidade social e conservação ambiental, estimulando a realização de várias conferências e a encontros sobre responsabilidade social e sustentabilidade. UniBB-Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável (2006).

A esse respeito, pode-se citar como ação precursora de grande destaque com o objetivo de controlar ou frear o ímpeto das organizações nas suas relações com a sociedade e com o ambiente no qual ela se insere, e do qual todos somos dependentes, a aprovação da Política Nacional do Meio Ambiente (*NEPA – National Environment Policy Act*) nos Estados Unidos da América na década de 60 (séc. XX). UniBB-Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável (2006).

Na década de 70 (séc. XX), o Banco Mundial e posteriormente o Banco Interamericano de Desenvolvimento passaram a exigir estudos de impacto ao meio ambiente, nos moldes da NEPA, para a liberação de financiamentos ligados a empreendimentos em países em desenvolvimento, inaugurando o que seria a preocupação socioambiental da indústria financeira. UniBB-Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável (2006).

As transformações elencadas acima afetaram profundamente o comportamento de empresas até então acostumadas à pura exploração de mão-de-obra e o lucro pelo lucro. Nesse momento as empresas contribuem cada vez mais na geração de riqueza. Em função da capacidade criativa já existente, e dos recursos financeiros e humanos já disponíveis, as empresas começam, mesmo de forma lenta a trilharem nas premissas da responsabilidade social. UniBB-Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável (2006).

A idéia de responsabilidade socioambiental incorporada aos negócios é, portanto, relativamente recente. Com o surgimento de novas demandas e maior pressão por transparência nos negócios, empresas se vêem forçadas a adotar uma postura mais responsável em suas ações.

Infelizmente, muitos ainda confundem o conceito com filantropia, mas as razões por trás desse paradigma não interessam somente ao bem estar social, mas também envolvem melhor performance nos negócios e, conseqüentemente, maior lucratividade. Para a equipe do portal RESPONSABILIDADESOCIAL.COM<sup>3</sup> a busca da responsabilidade socioambiental corporativa tem, em linhas gerais, as seguintes características:

- ✓ *É plural.* Empresas não devem satisfações apenas aos seus acionistas. Muito pelo contrário. O mercado deve agora prestar contas aos funcionários, à mídia, ao governo, ao setor não-governamental e ambiental e, por fim, às comunidades com que opera. Empresas só têm a ganhar na inclusão de novos parceiros sociais em seus processos decisórios. Um diálogo mais participativo não apenas representa uma mudança de comportamento da empresa, mas também significa maior legitimidade social.
- ✓ *É distributiva.* A responsabilidade socioambiental nos negócios é um conceito que se aplica a toda a cadeia produtiva. Não somente o produto final deve ser avaliado por fatores ambientais ou sociais, mas o conceito é de interesse comum e, portanto, deve ser difundido ao longo de todo e qualquer processo produtivo. Assim como consumidores,

---

<sup>3</sup> [http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional\\_view.php?id=1](http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=1). *Responsabilidade Social.*

empresas também são responsáveis por seus fornecedores e devem fazer valer seus códigos de ética aos produtos e serviços usados ao longo de seus processos produtivos.

- ✓ *É sustentável.* Responsabilidade socioambiental anda de mãos dadas com o conceito de desenvolvimento sustentável. Uma atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade, não só garante a não escassez de recursos, mas também amplia o conceito a uma escala mais ampla. O desenvolvimento sustentável não só se refere ao ambiente, mas por via do fortalecimento de parcerias duráveis, promove a imagem da empresa como um todo e por fim leva ao crescimento orientado. Uma postura sustentável é por natureza preventiva e possibilita a prevenção de riscos futuros, como impactos ambientais ou processos judiciais.
  
- ✓ *É transparente.* A globalização traz consigo demandas por transparência. Não mais nos bastam mais os livros contábeis. Empresas são gradualmente obrigadas a divulgar a performance social e ambiental, os impactos de suas atividades e as medidas tomadas para prevenção ou compensação de acidentes. Nesse sentido, empresas serão obrigadas a publicar relatórios anuais, onde sua performance é aferida nas mais diferentes modalidades possíveis. Muitas empresas já o fazem em caráter voluntário, mas muitos prevêem que relatórios sócio-ambientais serão compulsórios num futuro próximo.

## 2.0 ESTUDO DO CASO DO BANCO DO BRASIL

### 2.1 BREVE HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil é uma instituição financeira, pessoa jurídica de direito privado, Sociedade de Economia Mista, inscrita no CNPJ sob nº 00.000.000/0001-91 e foi fundado em 12 de outubro de 1808, pelo príncipe D. João VI.

É o maior banco da América Latina, tem presença significativa em todos os estados brasileiros e atividades em importantes centros econômicos e financeiros mundiais.

O Banco do Brasil possui aproximadamente 23 milhões de clientes, os quais são atendidos por uma rede própria de mais de 12.382 pontos de atendimento, dentre eles 3.155 agências bancárias espalhadas em 3.052 municípios brasileiros e 9227 postos de atendimentos diversos.<sup>4</sup>

Além disso, o Banco do Brasil possui 40.191 terminais de auto-atendimento que, somados a serviços como centrais de atendimento por telefone e *mobile banking*, permitem que seus clientes realizem 89,2% das transações fora do ambiente tradicional de agência. No exterior, o Banco atua em 21 países e sua rede (a maior no exterior dentre os bancos brasileiros), conta com 38 pontos de atendimento, incluindo 17 agências bancárias, localizadas em países como Estados Unidos, Argentina, Inglaterra e Japão.<sup>5</sup>

O Banco do Brasil oferece uma variada gama de produtos e serviços financeiros, incluindo: operações de crédito para pessoas físicas e pessoas jurídicas,

---

<sup>4</sup> Disponível em: <[www.bb.com.br/appbb/portal/fs/atd2/Brasil.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/fs/atd2/Brasil.jsp)>. *Rede de Atendimento*. Acesso em 18/08/2006.

<sup>5</sup> Disponível em: <[www.bb.com.br/appbb/portal/fs/atd2/Terminais.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/fs/atd2/Terminais.jsp)>. *Terminais de Auto-Atendimento BB*. Acesso em 18/08/2006.



financiamentos para o agronegócio brasileiro, cartões de crédito e débito, seguros e previdência privada, negócios internacionais como câmbio e financiamento ao comércio exterior, administração de recursos de terceiros, operações de tesouraria e operações em diversos segmentos do mercado financeiro e de capitais.

O Banco do Brasil conta com a maior rede própria dentre os bancos brasileiros e suas atividades estão espalhadas ao longo de todo o território brasileiro, proporcionando-lhe grande capilaridade e forte presença nas localidades onde atua. Desta forma, o Banco do Brasil eleva seu potencial de geração de novos negócios, permitindo o atendimento aos mais variados tipos de clientes, como pessoas físicas e pessoas jurídicas, prefeituras, governos estaduais e Governo Federal.

O Conglomerado Banco do Brasil, além do banco múltiplo, reúne 15 empresas controladas e uma entidade fechada de previdência complementar, que completam o portfólio de produtos e serviços. Por meio de seu banco de investimento, o BB Banco de Investimento S.A., o Banco do Brasil detém ainda participações em empresas coligadas como as companhias seguradoras, de previdência e capitalização. O BB é também patrocinador de duas entidades para seus funcionários, sendo uma de previdência complementar, a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - Previ e outra de saúde, a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - Cassi. Adicionalmente, o Banco patrocina a Fundação Banco do Brasil, de cunho social, que visa principalmente contribuir para o desenvolvimento das comunidades e do País.

O corpo de colaboradores do Banco do Brasil é formado por aproximadamente, 86,3 mil funcionários, 10,6 mil estagiários, 5,5 mil contratados

temporários e 4,8 mil adolescentes trabalhadores<sup>6</sup>. Possui também uma ampla e moderna infra-estrutura tecnológica, a maior dentre os bancos brasileiros.

O Banco do Brasil adotou uma política de contínua evolução em suas práticas de Governança Corporativa, que aliada a um corpo diretivo técnico e de alto nível de capacitação de seus empregados, tem imprimido um controle mais rígido sobre seus custos administrativos e focado na ampliação dos negócios, que refletiram nos crescentes níveis de rentabilidade e eficiência operacional que o Banco vem atingido ao longo dos últimos anos.

Com esta estrutura e, por meio da força de sua marca, do baixo custo de captação, do grande volume de capital disponível para ampliação da carteira de crédito e da utilização de sua escala, o Banco do Brasil possui plena capacidade para manter sua liderança nos setores em que é líder, bem como ampliar sua presença no sistema bancário brasileiro em outros segmentos. Há 15 anos, o Banco do Brasil é apontado como *Top of Mind*<sup>7</sup> do segmento bancário brasileiro segundo pesquisa anual realizada pelo Instituto Data Folha.

Em 31 de março de 2006 o Banco do Brasil celebrou contrato de adesão ao nível máximo de Governança Corporativa da BOVESPA<sup>8</sup>, o Novo Mercado. É o mais rigoroso segmento de listagem da BOVESPA, reforçando assim, o comprometimento do BB com as melhores práticas de Governança Corporativa. Para atingir esse nível, o Banco e seus controladores adotaram um amplo conjunto de Práticas de Governança, as quais estão listadas abaixo:

---

<sup>6</sup> Disponível em: <[www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp)>. *Retrato da Empresa: Quem faz o BB*. Acesso em 18/08/2006.

<sup>7</sup> Pesquisa do Instituto Datafolha que avalia a percepção de marcas pela sociedade ou público em geral.

<sup>8</sup> Bolsa de Valores de São Paulo

- ✓ direito de voto nas deliberações das assembleias gerais do Banco do Brasil, sendo que a cada Ação corresponderá um voto;
- ✓ direito de recebimento de dividendo anual de, no mínimo, 25% do lucro líquido ajustado na forma do artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações; e
- ✓ direito de serem incluídas em oferta pública de aquisição de ações (*tag-along*<sup>9</sup>) em decorrência da alienação de controle do Banco do Brasil, a 100% do preço pago por ação ordinária do bloco de controle.

Importante salientar que o Banco do Brasil, também conhecido como BB, possui importante presença no agronegócio do país, financiando igualmente boa parte das exportações do Brasil e contribuindo para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas por meio de linhas de crédito de capital de giro e investimento.

Mais recentemente, no início do atual Governo Federal, o Banco do Brasil aumentou sua presença no mercado de crédito, por meio de novos produtos e serviços, tais como a criação da BB Consórcios e do Banco Popular do Brasil (micro crédito).

Entre as várias fases de expansionismo da economia brasileira, as expectativas em relação ao Banco do Brasil se alteraram, como forma de manter seu papel histórico e propulsor do desenvolvimento econômico.

A duplicidade de suas funções públicas e privadas, em diversas oportunidades, ao invés de liquidá-lo, acabou por revitalizá-lo.

---

<sup>9</sup> O *tag along* é previsto na legislação brasileira (Lei das S.A., Artigo 254-A) e assegura que a alienação, direta ou indireta, do controle acionário de uma companhia somente poderá ocorrer sob a condição de que o acionista adquirente se obrigue a fazer oferta pública de aquisição das demais ações ordinárias, de modo a assegurar a seus detentores o preço mínimo de 80% do valor pago pelas ações integrantes do bloco de controle.

Atualmente, o Banco do Brasil ocupa posição de destaque no Sistema Financeiro Nacional, sendo o primeiro banco em ativos financeiros, volume de depósitos totais, carteira de crédito, base de clientes pessoas físicas, câmbio exportação, administração de recursos de terceiros e faturamento de cartão de crédito, além de possuir clientes altamente fidelizados e funcionários comprometidos com o desempenho e a estratégia corporativa da empresa. Esta posição de destaque garantiu também ao Banco do Brasil a função de Executante da Compensação de cheques, a nível nacional, perante as outras instituições financeiras, papel este designado pelo Banco Central do Brasil.

É também a primeira empresa pública a integrar o Novo Mercado, segmento da Bovespa integrado pelas empresas que possuem elevado grau de transparência no modelo de gestão e assumem maior compromisso com o acionista minoritário, além de adotar as melhores práticas de Governança Corporativa.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E DE SEUS DIRIGENTES

O Banco do Brasil é um banco múltiplo e tem como missão:<sup>10</sup>

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

A visão de futuro<sup>11</sup> do Banco está expressa da seguinte forma:

Nós nos concentramos em criar relacionamentos duradouros, baseados em familiaridade, conveniência, especialização, qualidade no atendimento e

---

<sup>10</sup>Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/Missao.jsp>.> *Retrato da Empresa: Missão*  
Acesso em: 18.08.2006.

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/Visao.jsp>.> *Retrato da Empresa: Visão*.  
Acesso em: 18.08.2006.

valorização do tempo do cliente. Nossos produtos e serviços são desenvolvidos a partir de atributos valorizados pelos diferentes segmentos de clientes, aos quais oferecemos alta disponibilidade e segurança nos canais eletrônicos.

Permanecemos líderes no mercado de pessoas físicas e micro e pequenas empresas. Somos o principal banco de empresas brasileiras no País e no exterior.

Para favorecer as experiências vivenciadas pelos clientes em seus múltiplos contatos com o Banco do Brasil, integramos a gestão de nossos canais de atendimento, racionalizamos e automatizamos processos e nos destacamos como referência em gestão integrada de riscos e *compliance*.

Nossos resultados asseguram um desempenho auto-sustentável, e a rentabilidade e o retorno ao acionista são compatíveis com os padrões de mercado. Reforçamos nosso compromisso com a transparência ao praticarmos padrões de governança aderentes ao Novo Mercado. Somos percebidos e reconhecidos como empresa socialmente responsável.

Somos o melhor banco para se trabalhar no País. Investimos no desenvolvimento dos funcionários por entendermos que o modo como tratamos nossos colaboradores se reflete no modo como nossos clientes são tratados. Nossa força de vendas é especializada e capacitada para os desafios a que nos propomos.

Nossa estratégia é criar valor para clientes, acionistas, funcionários e sociedade.

O Banco do Brasil pautava sua estratégia corporativa nas seguintes crenças<sup>12</sup>:

- ✓ Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- ✓ Ética e transparência;
- ✓ Responsabilidade socioambiental e respeito à diversidade;
- ✓ Empresa competitiva e sólida;
- ✓ Inovação e melhoria contínua de produtos, serviços e processos;
- ✓ Proatividade e prudência no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança;
- ✓ Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- ✓ Estímulo ao cooperativismo e ao associativismo;

---

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://www.intranet.bb.com.br/porta/APP/obb/rte/estg/crencas.jsp>> Governança Corporativa no BB. Acesso em: 18.07.2006.

- ✓ Tradição da marca BB como diferencial competitivo;
- ✓ Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; e
- ✓ Valorização do trabalho eficiente e inovador, incentivo ao auto-desenvolvimento dos funcionários e ascensão funcional baseada no mérito.

### 2.2.1 Composição acionária

A oferta secundária de ações realizada recentemente, aumentou o volume de ações em circulação no mercado (*free float*<sup>13</sup>), de 6,9% para 14,8%. Assim, a composição acionária do Banco ficou distribuída da seguinte forma:

Tabela 1 – Composição Acionária do Banco do Brasil

ACIONISTA	QUANT. AÇÕES	%
Tesouro Nacional	584.778.036	70,9
PREVI	94.415.335	11,4
BNDES	23.604.052	2,9
Pessoas Físicas	48.310.915	5,9%
Pessoas Jurídicas	19.193.821	2,3%
Capital estrangeiro	55.011.343	6,7%
TOTAL	825.313.502	100,00
Grupo Controle	702.797.423	85,2
<i>Free Float</i>	122.516.079	14,8%

Posição: Agosto/2006

<sup>13</sup> Percentual de ações com livre negociação na Bolsa de Valores.

Após a oferta, o BB aderiu ao Novo Mercado, demonstrando o compromisso do acionista controlador e de toda a administração do Banco do Brasil em continuar a gerir a Empresa de maneira transparente, eficiente, lucrativa e sustentável. Com isso o BB tornou-se a empresa de maior volume de mercado nesse segmento da Bovespa.

### 2.2.2. Estrutura organizacional

O Banco do Brasil tem sua estrutura composta pelos seguintes tipos de Unidades Organizacionais:

- ✓ Unidades Estratégicas: primeiro nível de responsabilidade das unidades organizacionais do Conglomerado. Agrupa as unidades responsáveis pela gestão dos processos de negócio e de apoio aos negócios e à gestão. Engloba as Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas.
- ✓ Unidades Táticas: são as unidades organizacionais responsáveis pelo gerenciamento das Redes de distribuição, em nível regional. Engloba as Superintendências de Varejo, Comerciais e de Governo.
- ✓ Unidades Operacionais: são as unidades organizacionais responsáveis pela execução das atividades operacionais representativas dos diversos processos do Conglomerado. As unidades desse nível organizacional são estratificadas em redes, a saber:
  - Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão: grupamento de unidades organizacionais responsáveis, em determinada jurisdição, pela execução e

operacionalização das atividades relativas aos processos de apoio aos negócios e à gestão;

- Rede de Distribuição: canais de distribuição no país, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do conglomerado, sendo estes canais os meios pelo qual o Banco pode interagir com seus clientes, seja face a face ou de maneira remota. São três as redes de distribuição:

- Rede de Distribuição Atacado: agências *corporate* e agências empresariais;
- Rede de Distribuição Governo: agências setor público, agências governo, agências poder judiciário e plataformas externas setor público; e
- Rede de Distribuição Varejo: rede de agências varejo, rede de atendimento remoto (centrais de atendimento, *chat*/vídeo atendimento), rede de atendimento automatizado (quiosque, auto-banco, sala de auto-atendimento eletrônico), rede virtual de atendimento (auto-atendimento na internet, celular *wap*, fone fax); e rede de canais complementares (correspondentes bancários e franquias).

- Rede Externa: canais de distribuição, no exterior, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do conglomerado no exterior.

### 2.2.3 Organograma (Unidades Estratégicas) – Anexo I.



## 2.3 CARACTERÍSTICAS DO SETOR E DO MERCADO EM QUE A EMPRESA ATUA

A indústria financeira no Brasil é constituída de vários tipos de instituições financeiras governamentais e privadas, incluindo bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimento e poupança e associações de empréstimos, assim como outras instituições autorizadas pelo Banco Central do Brasil para operar como corretoras e empresas de arrendamento mercantil.

O mercado bancário pode ser subdividido, tanto no setor público, como no privado.

Os dados abaixo foram extraídos de relatórios e pesquisas realizadas pela FEBRABAN, de acordo com normativos do Banco Central do Brasil.<sup>14</sup>

### 2.3.1 Setor Público

O Governo Federal controla alguns bancos comerciais e outras instituições financeiras. As instituições financeiras controladas pelo governo possuem um papel importante na indústria brasileira de bancos e detêm uma parcela significativa no total de depósitos e de ativos do sistema bancário, bem como têm uma presença mais forte em mercados como financiamento imobiliário e empréstimos agrícolas que o setor de bancos privados. Além disso, bancos de desenvolvimento atuam como agências de desenvolvimento regionais.

As três principais instituições financeiras controladas pelo governo brasileiro são:

---

<sup>14</sup> Federação Brasileira de Bancos.

- ✓ Banco do Brasil: oferece uma gama completa de produtos bancários tanto para o setor público quanto para o setor privado. O Banco do Brasil é o maior banco comercial no Brasil e o principal agente financeiro do governo brasileiro;
- ✓ BNDES<sup>15</sup>: um banco de desenvolvimento que oferece financiamento de médio e longo prazo ao setor privado brasileiro, principalmente para o segmento da indústria. O BNDES oferece recursos direta e indiretamente por meio de repasses por outras instituições financeiras públicas e privadas; e
- ✓ Caixa Econômica Federal: está envolvida principalmente na captação de depósitos e no fornecimento de financiamento imobiliário e de infraestrutura urbana.

### 2.3.2 Setor Privado

Os principais tipos de instituições financeiras privadas são:

- ✓ Bancos múltiplos, que oferecem uma gama completa de serviços de banco comercial, banco de investimento (incluindo colocação, distribuição e corretagem de valores mobiliários), crédito ao consumidor e outros;
- ✓ Bancos comerciais que atuam principalmente nas atividades bancárias de varejo e atacado. Eles são especialmente ativos na captação de depósitos a vista e a prazo e no financiamento de capital de giro; e

---

<sup>15</sup> Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

- ✓ Bancos de Investimento que atuam principalmente na colocação e a distribuição de valores mobiliários e na estruturação de transações.

### 2.3.3. Transformações no setor bancário

O setor bancário tem passado por transformações radicais nos últimos 10 anos. Essas transformações estão relacionadas tanto com desenvolvimentos tecnológicos, quanto com alterações no ambiente regulatório, que aumentaram a concorrência no setor. Um dos resultados de tais alterações foi o grande aumento no número de fusões e aquisições observadas neste setor no período recente.

Essas fusões e aquisições têm por objetivo alcançar vantagens competitivas e poder de mercado. A globalização do setor financeiro gera um movimento nas instituições do setor de crescerem ou de serem adquiridas.

No Brasil, após a crise bancária do período pós Real, o número de instituições financeiras bancárias sofreu uma redução de cerca de 33%. Este processo envolveu a liquidação de vários bancos, fusões e aquisições de outros, privatização de diversos bancos estatais e entrada no País de novos bancos estrangeiros.

### 2.3.4 Evoluções do mercado, tendências e inovações

A evolução da tecnologia e da informação está norteando estrategicamente os segmentos empresariais, sociais e culturais. Para a indústria bancária não é diferente, pois a combinação da tecnologia com a informação está disseminando novas formas de atuação, num mercado altamente especializado, competitivo e regulamentado.

As mudanças no ambiente das agências bancárias, com a ampliação do espaço para auto-atendimento e a redução daquele destinado ao *back-office*<sup>16</sup>, é um claro prenúncio de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites. A automação bancária está em alta em todo o setor. O resultado é o aumento da lucratividade e da produtividade de um determinado ponto, levando os bancos a atender mais e melhor os clientes e não clientes (usuários) com a mesma estrutura de pessoal e logística.

A dinâmica das inovações no setor bancário, com novos produtos para auto-serviço em bancos cresce à medida que novos atributos são agregados ao cotidiano do consumidor bancário.

Como forma de atendimento, os bancos têm direcionado seus clientes para os ambientes de auto-serviço nas agências, além de outros canais de acesso eletrônicos, tais como: TAA ou ATMs<sup>17</sup>, mais conhecidos como caixas automáticos, *homebanking*<sup>18</sup>, internet, *mobile banking*<sup>19</sup>, *call centers*<sup>20</sup>, *smart cards*<sup>21</sup>, quiosques, oferecendo uma variedade de serviços anteriormente disponibilizados exclusivamente pelo atendimento humano ou dentro da própria agência. Esses serviços automatizados requerem um alto investimento em tecnologia para os bancos. Para se ter uma idéia, o setor bancário nacional investiu nos últimos anos R\$ 2,2 bilhões ou cerca de U\$ 1,1 bilhão em informática e telecomunicações, segundo dados da Febraban – Federação Brasileira das Associações de Bancos.

---

<sup>16</sup> Espaço destinado ao atendimento bancário no interior da agência, após o auto-atendimento.

<sup>17</sup> Terminais de Auto-Atendimento (TAA) ou Automatic Tellers Machine (ATM).

<sup>18</sup> Acesso ao Banco, via computador, em casa.

<sup>19</sup> Acesso ao Banco, via telefones celulares.

<sup>20</sup> Centrais de Atendimento.

<sup>21</sup> Cartões de crédito compactos.

### 2.3.5 Comportamento do consumidor bancário

No segmento bancário, a crescente transferência do atendimento tradicional para auto-serviço, como estratégia de atuação dos bancos, requer um entendimento da aceitação do consumidor de serviços bancários e uma análise de forma sistêmica do preparo deste para acompanhar e assimilar novos produtos a ele oferecidos. É uma questão de costumes ou tradições da cultura de um povo, mas estes são passíveis de mudanças e a tecnologia tem alterado hábitos tão conservadores como o atendimento bancário.

Ainda com relação à inovação, competitividade e comportamento do consumidor no setor bancário, um estudo recente da IBM<sup>22</sup> aponta as principais tendências para os bancos até 2015 e destaca as inovações em modelos de negócios e tecnologia que irão estimular a transformação do setor. O estudo aponta as cinco principais tendências que determinarão o sucesso do segmento bancário:

- ✓ Os clientes: serão usuários ainda mais bem informados, exigentes e experientes. Demandarão serviços de maior valor agregado e vão procurar as instituições voltadas para o atendimento das suas necessidades específicas;
- ✓ Concorrentes em posições polarizadas: haverá uma polarização do mercado, que se dividirá entre os grandes conglomerados globais, que crescem através da tendência de consolidação, e as instituições especializadas em nichos de mercado. A "coopetição" se intensificará, ou seja, as parcerias aumentam na mesma proporção em que a competição;

---

<sup>22</sup> Disponível em: <[www.relatoriobancario.com.br/noticias/noticias\\_ibm.html](http://www.relatoriobancario.com.br/noticias/noticias_ibm.html)>. Acesso em 19/07/2006.

- ✓ Novas formas de gestão: será fundamental encontrar novas formas de gestão da força de trabalho no que se refere a performance, remuneração e capacitação, já que o modelo operacional das instituições ficará ainda mais sofisticado, colaborativo, e o mercado mais competitivo. Neste cenário, a força de trabalho também terá cada vez mais mobilidade;
- ✓ Transparência: a necessidade crescente de segurança, privacidade e conformidade com padrões regulatórios cada vez mais exigentes demandará mais robustez nos mecanismos de controles internos e maior integração entre os diversos processos de negócio, sistemas e infra-estrutura; e
- ✓ Tecnologia e inovação: a combinação do avanço tecnológico com modelos de negócio inovadores trará importante melhora da eficácia, flexibilidade e diferenciação das empresas que forem capazes de transformar seus processos, organizações e sistemas. Esta transformação será viabilizada pela componentização, arquitetura orientada a serviços, virtualização, entre outros.

#### 2.3.6 O Banco do Brasil no Setor Bancário – Vantagens Competitivas

Conforme já relatado, o Banco do Brasil, maior banco da América Latina, é líder no Setor, de acordo com os dados abaixo relacionados e possui as seguintes vantagens competitivas:

- ✓ Maior rede bancária do País, com 23 milhões de clientes, sendo 21,5 milhões de pessoas físicas;

- ✓ Relacionamento estratégico com governos federal, estaduais e municipais, com *know how*<sup>23</sup> para atender adequadamente e com produtos específicos para esses clientes;
- ✓ Potencial de crescimento da carteira de crédito que, apoiado em sua ampla base de captação e larga base de capital, permitem crescimento de quase 35% de ativos de crédito;
- ✓ Forte participação no comércio exterior, onde possui a liderança no financiamento. No mercado de câmbio de exportação e importação, o BB possui 27% e 22,3%, respectivamente;
- ✓ Administração altamente profissional e técnica aliada a altos padrões de governança corporativa;
- ✓ Destaque em tecnologia bancária nos cenários nacional e internacional, e com investimentos que nos últimos dois anos superaram R\$1,2 bilhão;
- ✓ Excelência na administração de recursos de terceiros, o BB é líder de mercado com 20,2% de participação no mercado com mais de R\$ 153 bilhões administrados; e
- ✓ Corpo funcional altamente qualificado, capacitado e comprometido com as estratégias a Organização.

Seus principais concorrentes diretos são a Caixa Econômica Federal, o Bradesco, o Itaú e o Santander, em função do número da rede de atendimento e produtos similares oferecidos no mercado. Alguns bancos, tais como Unibanco, ABN Amro e HSBC também concorrem, mas em menor grau.

---

<sup>23</sup> Experiência.

Conforme pesquisas realizadas por institutos nacionais de pesquisas, a marca Banco do Brasil é a mais forte do mercado financeiro brasileiro. Há quase duzentos anos, está presente na vida da sociedade, dos clientes acionistas e funcionários do BB. Sua permanente modernização e valorização fazem parte da busca por eficiência e qualidade da empresa na prestação de serviços ao País.

Em 2005, conforme dados extraídos de relatórios internos, o Banco do Brasil foi líder em:

- ✓ volume total de ativos, com 15,1% do mercado, atingindo R\$253,0 bilhões;
- ✓ volume total de depósitos, com 20,2% do mercado, equivalentes a R\$137,7 bilhões.
- ✓ carteira de crédito, com R\$101,8 bilhões;
- ✓ administração de recursos de terceiros por meio do BB-DTVM<sup>24</sup>, com 20,2% do mercado e um volume de R\$153,5 bilhões;
- ✓ faturamento com cartões de crédito/débito, alcançando R\$29,7 bilhões ou 17,9% de participação no mercado; e
- ✓ número de clientes habilitados a acessarem produtos e serviços via Internet e *mobile banking*<sup>25</sup>, com 7,9 milhões de cliente.

---

<sup>24</sup> BB-Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários.

<sup>25</sup> Acesso ao Banco do Brasil, via telefone celular.



### 2.3.7 Números do setor

Neste tópico serão descritos números considerados importantes para o setor bancário e que expressam sua importância e magnitude no mercado financeiro.

#### 2.3.7.1 Quantidade de instituições financeiras

O quadro geral dos bancos no Brasil mostra uma lenta e gradual diminuição de instituições autorizadas a operar no país. Esta relativa estabilização do cenário sinaliza a consolidação do processo acentuado de fusões e incorporações ocorrido nas últimas décadas no mercado financeiro. O número de bancos privados nacionais reduz-se pouco a pouco enquanto o de bancos privados estrangeiros permanece estável. Ainda há espaço para o incremento da competitividade entre os bancos como forma de conquista de maiores fatias de mercado e, nesta perspectiva, a tecnologia certamente exercerá um papel relevante na diferenciação de seus produtos e serviços, como também na qualidade da gestão de suas estruturas.

Tabela 2 – Quantidade de Instituições Financeiras

Período	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Varição 2005/2004
Número de bancos	192	182	167	165	164	161	-1,8%
Privados nacionais com e sem participação estrangeira	105	95	87	88	88	84	-4,5%
Privados estrangeiros e com controle estrangeiro	70	72	65	62	62	63	1,6%
Públicos federais e estaduais	17	15	15	15	14	14	0,0%

Fonte: Banco Central do Brasil. Disponível em: <[www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br)> - quadros 1 e 13 . Acesso em 15/07/2006.

O número de bancos participantes da Compensação é de 134, posição de agosto/2006.

### 2.3.7.2 Rede bancária de atendimento

Nestes últimos anos o número de agências e de seus postos de atendimento revela uma relativa estabilidade para estes que são os mais tradicionais canais de acesso aos clientes. Por outro lado, a quantidade de postos de auto-atendimento dobrou nos últimos 5 anos. Entretanto, os correspondentes bancários – que se constituem em verdadeiras extensões dos serviços bancários instalados em infraestrutura de seus parceiros – é um canal que vem se expandindo de modo significativo, sobretudo no ano de 2005, quando se observou um crescimento de 46 mil para quase 70 mil unidades. A tabela abaixo inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), de Arrecadação e Pagamento (PAP), Avançados de Atendimento (PAA) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD)

Tabela 3 – Rede bancária de atendimento

<b>PERÍODO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Var.2005/2004</b>
Número de agências	16.396	16.841	17.049	16.829	17.260	17.515	1,5%
Postos tradicionais (*)	9.495	10.241	10.140	10.045	9.837	9.527	-3,2%
Postos eletrônicos	14.453	16.748	22.428	24.367	25.595	27.405	7,1%
Correspondentes bancários	13.731	18.653	32.511	36.474	46.035	69.546	51,1%
<b>TOTAL DE DEPENDÊNCIAS</b>	<b>54.075</b>	<b>62.483</b>	<b>82.128</b>	<b>87.715</b>	<b>98.727</b>	<b>123.993</b>	<b>25,6%</b>

Fonte: Banco Central do Brasil/Desig. Disponível em: <[www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br)>. Acesso em 15/07/2006.

### 2.3.7.3 Despesas e investimentos no setor bancário

As despesas de TI nos bancos em 2005 totalizaram cerca de 13 bilhões de reais, gerando um acréscimo da ordem de 8% em relação ao gasto estimado de 12 bilhões no ano de 2004. Os investimentos tiveram no ano a mesma evolução de 8%, passando de 4,2 para 4.6 bilhões de reais. Na realidade o investimento foi relativamente maior pois o real valorizou-se 16,6% em 2005 e uma parte razoável dos investimentos é dolarizada. Prevê-se para 2006 um crescimento de 11%, superando bem a inflação projetada para o período. Interessante notar que as despesas com equipamentos representam 20% do total gasto. Também as despesas com pessoal somam 20% do montante global. O desenvolvimento e a manutenção de sistemas, "em casa" ou por conta de terceiros, compreendem 28% do dispêndio geral. As outras despesas e despesas gerais perfazem 37% de tudo que se gasta com TI nos bancos.<sup>26</sup> Abaixo, é demonstrado um quadro com as principais despesas e investimentos do setor bancário realizados em 2005 e previstos para 2006:

---

<sup>26</sup> Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em 15/07/2006.

Tabela 4 – Despesas e investimentos no setor bancário

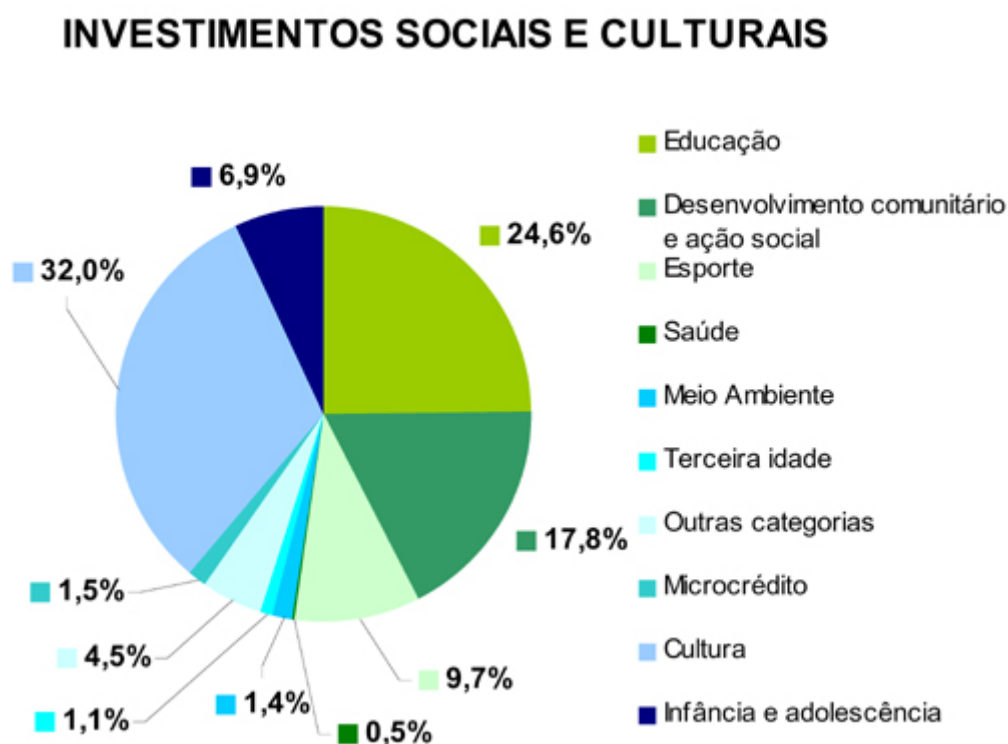
<b>Especificação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Realizado em 2005 (R\$ bilhões)</b>	<b>%</b>	<b>Orçado para 2006 (R\$ bilhões)</b>
<i>Hardware</i>	Aquisição/leasing de equipamentos (mainframes, PC's, ATM's, storages, robôs, etc.)	2,6	20%	2,9
Telecomunicações	Aquisição de linhas/equipamentos de telecomunicações	0,8	6%	1,0
Softwares de terceiros Novas aplicações	Aquisição de software básico e aplicativos/fábricas de software/terceirização	1,1	8%	1,2
Pessoal de desenvolvimento Novas aplicações	Salários e encargos de profissionais de desenvolvimento	0,1	1%	0,2
<b>Total Investimentos</b>		<b>4,6</b>	<b>35%</b>	<b>5,3</b>
Softwares de terceiros Manutenção de sistemas	Aquisição de software básico e aplicativos/fábricas de software/terceirização	1,1	9%	1,1
Pessoal de desenvolvimento Manutenção de sistemas	Salários e encargos de profissionais de desenvolvimento	1,3	10%	1,4
Outras despesas de pessoal	Salários e encargos de profissionais de produção e outras áreas de tecnologia	1,1	9%	1,1
Outras despesas	Manutenção de hardware, serviços em geral, alocação de despesas, despesas gerais, etc	4,8	37%	5,4
<b>Total Despesas de TI</b>		<b>12,9</b>	<b>100%</b>	<b>14,3</b>
<b>Evolução prevista para 2006</b>				<b>11%</b>

Fonte: Febraban . Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em 15/07/2006.

#### 2.3.7.4 Investimentos culturais e sociais

Os investimentos em projetos ou programas destinados às comunidades somaram R\$ 1.002 milhões em 2005, valor 21,3% acima do ano anterior. Exclusivamente para cultura, foram aplicados R\$ 320,3 milhões, ou 7,2% mais que em 2004. Em iniciativas sociais, foram investidos R\$ 681,7 milhões, volume que superou em 52,8% os recursos do ano anterior. Do total, R\$ 144,9 milhões (14,4%) representaram recursos de incentivo fiscal.<sup>27</sup>

Figura 1 – Investimentos sociais e culturais no setor bancário



Fonte: Febraban – 2005. Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em 15/07/2006.

<sup>27</sup> Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em 15/07/2006.

## 2.4 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO DIRECIONADA AO ESTUDO DE CASO

Fortalecer a atuação como empresa socialmente responsável e fortalecer o vínculo entre o Banco e os funcionários.

Em 2003, além de incluir explicitamente a responsabilidade socioambiental em sua estratégia corporativa, o BB criou unidade específica para tratar das relações com funcionários e da responsabilidade socioambiental da Empresa. Essa unidade, denominada DIRES – Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, agrupou as iniciativas e projetos antes dispersos na empresa, o que proporcionou o refinamento do foco e os resultados pretendidos.

Outra iniciativa do BB para fortalecer a gestão responsável de seu negócio foi a aprovação do conceito e da Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental, que fundamenta as práticas administrativas e negociais do Banco no relacionamento com seus diferentes públicos, a qual está transcrita, na íntegra, abaixo:

### 2.4.1 Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental<sup>28</sup>

- ✓ Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
- ✓ Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante.

---

<sup>28</sup> Disponível em: <[www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/CartaPrincipio.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/CartaPrincipio.jsp)>. Acesso em 18/08/2006.

- ✓ Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.
- ✓ Fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.
- ✓ Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação BB, nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.
- ✓ Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa.
- ✓ Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.
- ✓ Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.
- ✓ Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.
- ✓ Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.
- ✓ Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade.
- ✓ Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito.
- ✓ Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania.

- ✓ Contribuir para a inclusão de pessoas com necessidades especiais.

#### 2.4.2 Diretrizes

A postura de responsabilidade socioambiental do Banco do Brasil é orientada pelos seguintes direcionadores<sup>29</sup>:

- ✓ Incorporar os princípios de responsabilidade socioambiental na prática administrativa e negocial e no discurso institucional do Banco do Brasil;
- ✓ Implementar visão articulada e integradora de responsabilidade socioambiental no Banco;
- ✓ Disseminar os princípios e criar cultura de responsabilidade socioambiental na comunidade BB;
- ✓ Ouvir e considerar a diversidade dos interesses dos públicos de relacionamento; e
- ✓ Influenciar a incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental no País.

#### 2.4.3 Responsabilidade Socioambiental com os Funcionários e Colaboradores

No Banco do Brasil a prática de responsabilidade socioambiental começa dentro da própria casa, com seus funcionários e demais colaboradores.

---

<sup>29</sup> Disponível em: <[www.intranet.bb.com.br/portal/APPS/obb/rte/rsa/rsa/diretrizes.jsp](http://www.intranet.bb.com.br/portal/APPS/obb/rte/rsa/rsa/diretrizes.jsp)>. Acesso em 18/07/2006.



O comprometimento com a qualidade de vida, aprimoramento profissional e satisfação de seus funcionários e colaboradores está expresso nas políticas do Conglomerado, nas quais se destaca o compromisso em:

- ✓ buscar conciliar os interesses do Conglomerado com os interesses dos funcionários e suas entidades representativas, tendo a negociação como prática permanente;
- ✓ criar e manter condições de qualidade e segurança no ambiente de trabalho e assegurar aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais, e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional;
- ✓ observar o desempenho profissional como referência nas decisões que digam respeito a desenvolvimento, reconhecimento, retribuição e ascensão profissional, utilizando critérios previamente estabelecidos e baseados no mérito, competência e contribuição ao Conglomerado;
- ✓ considerar as práticas de mercado na retribuição aos funcionários;
- ✓ adotar os princípios de aprendizado contínuo e investir em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional; e
- ✓ manter contratos e convênios com instituições que asseguram aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde.

Esses compromissos se concretizam em ações que extrapolam significativamente ao que é exigido por lei. Com relação à saúde e qualidade de vida, cabe citar o Programa Qualidade de Vida, a existência da CASSI - Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil -, criada em 1944, e o seguro-

saúde oferecido aos adolescentes trabalhadores. Para oferecer benefícios previdenciários complementares existe a PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, criada em 1904.

O compromisso de promover o aprimoramento profissional de seus funcionários se revela na Universidade Corporativa do Banco do Brasil. A Ouvidoria Interna e os Fóruns Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental representam a disposição constante da Direção do Banco em manter um canal de diálogo franco e aberto com o público interno.

#### 2.4.4 Responsabilidade Socioambiental com os Fornecedores

Além dos critérios de natureza econômica, especificações de qualidade dos produtos e serviços, confiabilidade nos prazos e de atendimento à legislação (Lei 8.666/93 – Lei das Licitações), o Banco do Brasil desenvolve, no relacionamento com fornecedores, iniciativas voltadas para relações duráveis e equilibradas, compatíveis com os princípios de responsabilidade socioambiental. Exemplo disso é a exigência de atendimento de todas as obrigações trabalhistas e previdenciárias no relacionamento com seus empregados, assim como a apresentação de declaração dos fornecedores sobre o não emprego de mão-de-obra infantil e escrava, ou seja, no ato da qualificação em uma licitação, o fornecedor é obrigado a apresentar suas regularidades fiscal, trabalhista, previdenciárias e tributárias.

Outro exemplo dessa postura é a priorização, observadas as limitações legais, do meio eletrônico para a realização dos processos de compras de bens e serviços. As aquisições eletrônicas tornam ainda mais democráticas a participação

de compradores e fornecedores nos processos licitatórios, independentemente do local onde eles estejam.

Em busca do aprimoramento de sua relação com os fornecedores, o BB estabeleceu um canal direto com esse público, a fim de manter um relacionamento claro e contínuo. Por meio deste canal, é possível conhecer a Política de Relacionamento do Banco, obter informações sobre os Acordos de Nível de Serviços e os pré-requisitos para tornar-se fornecedor BB. A partir de qualquer lugar do Brasil é possível entrar em contato com as equipes responsáveis pelo relacionamento com fornecedores, conforme relação de endereços e telefones constante naquela página.<sup>30</sup>

#### 2.4.5 Responsabilidade Socioambiental com os Parceiros

O Banco do Brasil privilegia parceiros comprometidos com os valores de integridade, idoneidade, respeito à comunidade e ao meio-ambiente. É a construção compartilhada que deve estar presente na relação com cada um dos públicos.

Na realização de parcerias, convênios, protocolos de intenções e de cooperação técnico-financeira com entidades externas, privadas ou públicas o Banco do Brasil:

- ✓ examina previamente o retorno, a conveniência, o nível de relacionamento, a reciprocidade e o interesse estratégico, os impactos socioambientais e a oportunidade dos recursos, produtos e serviços envolvidos, com base em modelos específicos;

---

<sup>30</sup> Site: [www.licitacoes-e.com.br](http://www.licitacoes-e.com.br).

- ✓ atua com instituições financeiras, investidores institucionais e seguradoras previamente qualificadas segundo critérios técnicos
- ✓ considera o nível de relacionamento, a reciprocidade ou o interesse estratégico nas relações com seus parceiros; e
- ✓ escolhe parceiros que compartilham os mesmos valores de integridade, idoneidade e respeito à comunidade e ao meio ambiente.

Exemplos relevantes no estabelecimento de parcerias são as estratégias de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS.

Os parceiros são igualmente importantes na elaboração e execução das áreas discutidas junto à Governança dos Arranjos Produtivos Locais - APL<sup>31</sup>, que poderão interferir positivamente na competitividade das micro e pequenas empresas - MPE - da localidade foco. Com os APL busca-se aumentar o valor agregado e diminuir os custos dos produtos das MPE, garantindo a longevidade das empresas e o desenvolvimento sustentável das comunidades envolvidas.

#### 2.4.6 Responsabilidade Socioambiental com os Clientes

O Banco do Brasil enxerga seus clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos. A partir de sua postura social e ambientalmente responsável, na busca de identificação com o cliente o Banco do Brasil vai além do atendimento às necessidades do consumidor para corresponder às expectativas do cidadão, como pode ser inferido pelos seguintes compromissos:

---

<sup>31</sup> Arranjos produtivos são **aglomerações de empresas** localizadas em um **mesmo território**, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

- ✓ oferecer tratamento digno e cortês, respeitando os direitos do consumidor;
- ✓ estimular a comunicação dos clientes com a Empresa, sendo receptivo às opiniões da clientela e considerando-as na melhoria do atendimento, dos produtos e dos serviços; e
- ✓ prestar orientações e informações claras, confiáveis e tempestivas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios, preservando o sigilo próprio da atividade bancária.

No desenvolvimento e no aperfeiçoamento de produtos e serviços, o Banco leva em consideração as expectativas de seus mais de 22 milhões de clientes. Por exemplo, as áreas negociais do BB vêm promovendo encontros – os Fóruns de Clientes e Gerentes. Nesses fóruns são debatidas formas de aperfeiçoamento dos processos e dos produtos e serviços bancários sob a visão do cliente. A proposta permitirá ao Banco melhor identificar e compreender os valores e as necessidades a serem desenvolvidos.

Outra ação de relevo, no campo da responsabilidade socioambiental, é a Ouvidoria BB<sup>32</sup> (antigo BB-Responde), lançada em abril de 2005 e destinada ao acolhimento de reclamações, denúncias, sugestões e elogios dos clientes e cidadãos. É a porta de entrada de críticas e sugestões daqueles públicos e evidencia que o Banco prestigia a opinião do cliente e da sociedade, razão de existir de qualquer empresa. As ocorrências direcionadas pelos clientes a este canal de relacionamento são encaminhadas às diversas diretorias gestoras de produtos e/ou serviços, as quais têm um prazo de até 48 horas para oferecer um retorno ao cliente.

---

<sup>32</sup> Site: [www.bb.com.br/appbb/portal/bb/ouvidoria/index/.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/ouvidoria/index/.jsp).

No tocante a promoção para geração de trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, considerando a viabilidade das iniciativas em suas dimensões econômica, social, ambiental e cultural, o Banco destaca-se com a sua estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS.

A estratégia DRS baseia-se em um modelo de negócio que tem por objetivo promover o desenvolvimento das regiões onde o BB atua, gerando trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, por intermédio da adoção de práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento socioeconômico e ambiental. Têm também por objetivos gerar trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, considerando a viabilidade das iniciativas em suas dimensões econômica, social e ambiental, propiciando resultados economicamente positivos com práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento social e ambiental das comunidades.

Com relação à demanda de crédito para o atendimento à população de menor renda, o Banco proporciona oportunidades de inserção dessa massa no sistema financeiro, através do Banco Popular do Brasil, uma subsidiária integral do BB, que oferece serviços à população de menor renda. A empresa atende pessoas que têm renda equivalente a três salários mínimos e que não têm nenhum tipo de conta em outros bancos. Atua preferencialmente junto aos trabalhadores do setor informal, residentes em áreas urbanas de todo o País.

#### 2.4.7 Responsabilidade Socioambiental com os Acionistas e Credores

O Banco do Brasil tem como meta em sua estratégia corporativa adotar padrões de Governança Corporativa referenciais para o mercado. Seu Estatuto

contempla práticas que garantem o equilíbrio de direitos entre os acionistas, a transparência e a prestação de contas do negócio.

Com informações corporativas confiáveis e tempestivas, o Banco busca a melhoria da percepção do mercado de capitais, valorizando suas ações. Um exemplo é a Sala do Acionista, canal virtual de relacionamento, onde o investidor pode consultar, mediante informação de senha, sua posição acionária, o histórico de rendimentos e a compra e venda de ações, entre outras informações relativas ao mercado de capitais e ao próprio Banco.

Na relação com acionistas, investidores e credores o Banco do Brasil adota como política:

- ✓ ser transparente e ágil no fornecimento de informações;
- ✓ considerar toda informação passível de divulgação, exceto a de caráter restrito que coloca em risco o desempenho e a imagem institucional ou que está protegida por lei; e
- ✓ ser fidedigno e tempestivo nas informações e obedecer aos princípios de moralidade, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, próprios da Administração Pública.

#### 2.4.8 Responsabilidade Socioambiental com os Concorrentes

Em seu relacionamento com concorrentes o Banco pratica a ética e a civilidade, mediante intercâmbio de informações e experiências feito de maneira lícita e transparente.

O Banco do Brasil participa ativamente de comissões na Federação Brasileira de Bancos, a FEBRABAN. Na Comissão de Responsabilidade Social, por exemplo, pode-se citar o envolvimento no Projeto Cisternas – que viabiliza a construção de cisternas na região do Semi-Árido brasileiro e o convite do BB aos demais bancos para que realizassem doações em favor dos Fundos de Infância e Adolescência, bem como o engajamento destes no combate ao trabalho escravo e degradante, adotando medidas para eliminá-lo de sua cadeia de relacionamentos e negócios.

A parceria também dá o tom dessa relação. São exemplos os esforços de compartilhamento da logística com outras instituições financeiras, como o compartilhamento de terminais de auto-atendimento e de transporte de malotes.

Também participa, ao lado dos principais bancos e empresas brasileiras, de Câmaras Técnicas do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - CEBDS, que tem como objetivo integrar os princípios e práticas do desenvolvimento sustentável no contexto de negócio, conciliando as dimensões econômica, social e ambiental.

#### 2.4.9 Responsabilidade Socioambiental com a Comunidade

O Banco do Brasil pauta seu relacionamento com a comunidade na universalização dos direitos sociais e da cidadania e no fortalecimento de sua atuação como empresa socialmente responsável. Procura, na relação com as comunidades onde atua:

- ✓ valorizar todos os vínculos estabelecidos;



- ✓ respeitar os valores culturais e reconhecer a importância das comunidades para o sucesso do Conglomerado, bem como a necessidade de retribuir à comunidade parcela do valor agregado aos negócios; e
- ✓ apoiar ações desenvolvimentistas e participar de empreendimentos direcionados à melhoria da sustentabilidade ambiental e das condições sociais da população.

Também merece destaque a contribuição do Banco do Brasil para a cultura, por meio do apoio a variadas formas artísticas, em seus Centros Culturais localizados em Brasília, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo e por intermédio dos Circuitos Culturais, realizados com o objetivo de valorizar e incentivar os talentos das diversas regiões do País.

#### 2.4.10 Responsabilidade Socioambiental com o Governo

No relacionamento com os Governos Federal, Estaduais e Municipais, o Banco do Brasil, conhecedor das características de cada região do País e detentor de alta capilaridade e com capacidade de mobilização, apresenta-se como um dos principais parceiros do Governo na implementação de políticas, programas e projetos voltados para o desenvolvimento nacional. São exemplos o apoio ao Programa Fome Zero do Governo Federal, a estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável, o Banco Popular do Brasil e o PRONAF – Programa Nacional de Agricultura Familiar.

É importante também ressaltar a disponibilização anual do Kit do Administrador Público, que contém vários materiais de apoio ao gestor municipal

como agenda de eventos e ocorrências de interesse, livros e *compact disks* (CDs) contendo material com orientações sobre gestão pública.

#### 2.4.11 Responsabilidade Socioambiental com o Meio-Ambiente

O Banco do Brasil tem o respeito ao meio ambiente como um dos balizadores de suas práticas administrativas e negociais.

Em seus normativos está vedada a realização de operações destinadas a financiar atividades que possam causar impacto ambiental, sem autorização formal do órgão competente e a obrigação de apresentação de documentação do órgão ambiental competente para financiamento de:

- ✓ Desmatamento, destoca ou custeio agropecuário, objetivando a incorporação de novas áreas no processo produtivo;
- ✓ Comercialização de produtos extrativos de origem vegetal e pescado in natura;
- ✓ Operações de investimento em atividades utilizadoras de recursos ambientais ou empreendimentos capazes de causar degradação ambiental;
- ✓ Operações de investimentos em atividades que requerem o Estudo Prévio de Impacto Ambiental (EPIA) e Relatório de Impacto ao Meio-Ambiente (RIMA);
- ✓ Operações de investimento em atividades que se utiliza de recursos hídricos, inclusive agricultura irrigada – outorga de água.

Também desenvolve negócios que sejam fomentadores da sustentabilidade do meio ambiente, como é o caso, por exemplo, da Estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável, do Programa BB Florestal e do BB Agricultura Orgânica.

Internamente, o comprometimento do Banco do Brasil com a preservação do meio ambiente pode ser traduzido por ações como a coleta seletiva de lixo existente em várias dependências, o gerenciamento de consumo de água e energia e a adoção de critérios ambientais na seleção e gerenciamento de fornecedores, além de iniciativas para reciclagem de papel. Está sendo lançado este ano dentro das dependências do banco o Programa de Ecoeficiência, dentro do qual estão estabelecidos o PRONARI – Programa Nacional de Racionalização de Impressão, o PROCEN – Programa Nacional de Conservação de Energia, o PRÓ-ÁGUA – Programa Nacional de Economia de Água, a Coleta Seletiva para destinação de resíduos e a inclusão de indicadores de desempenho no acordo de trabalho das dependências referentes à responsabilidade socioambiental.

O principal objetivo do Programa de Ecoeficiência dentro das dependências do Banco é o de reduzir custos operacionais e o impacto no meio-ambiente por meio do monitoramento, avaliação sistemática/documentada do consumo de insumos e destinação de resíduos resultantes do processo produtivo do BB.

O Programa está sendo coordenado pela DIRES – Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, com o apoio de diversas diretorias do Banco e a rede de dependências.

## 2.5 RESULTADOS OBTIDOS

Com a permanente adoção das práticas de responsabilidade socioambiental inseridas em sua estratégia corporativa, o Banco do Brasil conseguiu os seguintes resultados:<sup>33</sup>

- ✓ 1 milhão de contratos e 4,5 milhões de reais investidos, em 2005, no PRONAF - Programa Nacional de Agricultura Familiar, do Governo Federal;
- ✓ 21 bilhões de reais em crédito contratado em 2005, pelas Micro e Pequenas Empresas, com apoio de recursos do FAT e PASEP, administrados pelo Governo Federal;
- ✓ 240 mil jovens e adultos alfabetizados pelo BB Educar, programa coordenado pela Fundação Banco do Brasil, mais de 54 mil crianças e adolescentes atendidos anualmente pelo AABB Comunidade e 13.308 adolescentes participantes do Programa Adolescente Trabalhador;
- ✓ 326 milhões de reais em investimentos aprovados para projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável e 110 mil famílias envolvidas;
- ✓ 5 milhões de pessoas com acesso a computador e Internet nos 1.600 Telecentros Comunitários e 166 Estações Digitais; e
- ✓ 4 milhões de pessoas por ano com acesso a eventos culturais nos Centro Culturais Banco do Brasil e Circuito Cultural Banco do Brasil.

---

<sup>33</sup> Retirado do Relatório Social do Banco do Brasil – 2º semestre/2005.

### 3.0 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

As empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado. É preciso que as empresas façam comparação com os rivais com o objetivo de obter maior eficiência e evoluir de forma sustentável. Têm de possuir competências centrais para se manterem a frente dos seus rivais.

O posicionamento, considerado a alma da estratégia, não é mais referência, quando se leva em consideração as mudanças tecnológicas e de mercado. Dentro da nova doutrina, as empresas podem facilmente copiar o posicionamento estratégico dos rivais. Entretanto, aquilo que é apontado como vantagem competitiva pode ser facilmente destruída em curto espaço de tempo. As barreiras à entrada de novos competidores estão caindo à medida que as leis se tornam mais flexíveis e os mercados mais abertos. O Banco do Brasil estabeleceu como missão “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

No atual estágio de competitividade da indústria bancária e considerando as mudanças observadas no comportamento do consumidor financeiro, há alguns anos, o Banco do Brasil passou a atuar com foco no cliente, a fim de garantir relacionamentos duradouros, mais rentáveis e, assim, assegurar a continuidade da empresa.

Os modelos de relacionamento do Banco com os diferentes públicos são ajustados para conquistar e fidelizar clientes de diversos perfis, incentivarem o

consumo de produtos e serviços, dar suporte à rede de distribuição na realização de novos negócios e contribuir para a democratização da inclusão bancária e do acesso ao crédito.

A capilaridade da rede de atendimento do Banco do Brasil eleva o potencial de geração de negócios e determina o sucesso de diversas estratégias do Banco. Por meio de sua rede, os produtos, os serviços e, a própria marca BB, adquirem grande exposição, o que eleva o alcance da comunicação e transmite, além de confiança, facilidade e comodidade aos clientes.

A diferenciação mercadológica conquistada pelo Banco por meio de seus canais de distribuição é reforçada pela estruturação das agências em mercados – Atacado, Varejo e Governo.

O alcance do Banco do Brasil cresce ainda mais ao se considerarem os diversos canais automatizados que o Banco coloca à disposição de seus clientes. Além do aspecto negocial, esses canais disseminam a cultura tecnológica junto à base e reduzem custos operacionais para a Empresa.

O Banco do Brasil, no âmbito de suas competências, busca criar valor para clientes, acionistas, funcionários, governo e sociedade. Neste contexto o Banco atua estrategicamente, conforme definido em suas políticas gerais, notadamente valendo-se de mudança de paradigma empresarial saindo de uma instituição meramente captadora de recursos para assumir o papel de Banco empreendedor e de acordo com os princípios socioambientais.

Assim, o padrão ético empresarial tradicional aos poucos dá lugar ao novo modelo de gestão empresarial que é capaz de amplificar a condição do

empreendedorismo, habilitando a instituição para lidar com a crise macroeconômica, política, social e cultural em que estão inseridos os agentes econômicos.

O Banco a partir da revisão da sua estratégia 2003/2007 define como direção estratégica ser um banco competitivo para exercer o papel de liderança nos mercados Varejo, Atacado e governo, buscando atuar como principal banco de empresas no país e no exterior, ser agente de crédito para investimentos, além de banco referência em responsabilidade socioambiental.

Dessa forma o Banco como líder em crédito e o maior agente captador e repassador de recursos de todo às esferas governamentais trilha pelo caminho de ser referência em responsabilidade socioambiental, financiando o desenvolvimento sustentável do país. Com esse escopo, os produtos e serviços detêm atributos valorizados pelos clientes apresentando soluções integradas, com disponibilidade, conveniência e segurança nos relacionamentos duradores dentro de padrões de governança referenciais para o mercado.

Consta nas políticas gerais do Banco a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, governo, comunidade e meio ambiente. Essas políticas levam a Instituição a atuar em consonância com valores universais, tais como: direitos humanos, princípios e direitos fundamentais do trabalho, princípios sobre o meio ambiente e desenvolvimento.

Nessas condições o relacionamento com terceiros é pautado por critérios que observam os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social, atuando com transparência e respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais do conglomerado. Assim, o banco considera os seus clientes, antes de tudo, cidadãos.

No escopo organizacional o Banco do Brasil está atento às realidades econômicas, sociais, culturais e demográficas dos mercados nacional e internacional em que atua, além de:

- ✓ Definir suas atribuições organizacionais de acordo com funções e atividades complementares e não concorrentes, garantindo o equilíbrio entre responsabilidade e autoridade;
- ✓ Respeitar, adotar e perseguir princípios explícitos e conservadores de gestão de riscos;
- ✓ Nortear sua atuação empresarial por planos e orçamento corporativos, com base na estratégia de longo prazo;
- ✓ Praticar o planejamento e o orçamento corporativo de forma participativa, com coordenação centralizada em metas consolidadas; e
- ✓ Adotar modelo de gestão compartilhado e colegiado, em todos os níveis organizacionais.

Sua estratégia negocial foca o potencial de geração de resultados, sob a forma de lucros e participação no mercado e, para a sociedade, sob a forma de inclusão social, promovendo a geração de trabalho e renda, respeitando o meio ambiente e a diversidade cultural. Na execução de políticas públicas, assegura, de forma formal e previamente, a alocação de recursos, a definição dos riscos, o retorno financeiro e a remuneração adequada pelos serviços prestados. Nas operações de financiamento público e privado privilegia projetos que estimulam a criação e a manutenção de postos de trabalho e a adoção de práticas ambientais e sociais sustentáveis.



A Gestão Empresarial do Banco está alinhada com sua estratégia corporativa, ou seja, através da gestão participativa, as diversas unidades estratégicas do Banco envolvem todos os seus esforços e recursos para alcançar os resultados esperados para cada objetivo proposto. As metas definidas pelo Banco, apesar de complexas e urgentes, fazem parte do processo competitivo que o mercado exige. Essas exigências são perfeitamente aceitáveis e estão contempladas em sua estratégia competitiva.

Com relação à competitividade, apesar de ser um banco público, notou-se que o Banco do Brasil tem se tornado cada vez mais audacioso no mercado bancário, competindo de igual para igual com os maiores bancos privados do país. Resultado disto são seus lucros exorbitantes que se assemelham aos da concorrência. A responsabilidade socioambiental praticada pelo Banco tornou-se um fator diferencial de mercado no setor bancário, sendo um dos pioneiros neste setor a utilizar práticas voltadas para o desenvolvimento País.

A cultura organizacional presente no Banco, é uma cultura de quase 200 anos, onde muitas vezes são preservados os valores, os heróis, mitos e rituais da organização. Apesar da extensão territorial do Brasil, procedimentos dentro do Banco são padronizados em todas as suas unidades administrativas. Os funcionários do Banco, com certeza são pessoas com valores que conduzem à formação da cultura da organização. O Banco disponibiliza a seus funcionários, através da Universidade Corporativa Banco do Brasil, desde 1999, um curso presencial sobre Cultura Organizacional, onde é sintetizado que a cultura organizacional é um *“conjunto de símbolos compartilhados, que permeia a empresa e coloca em evidência traços essenciais à sua compreensão.”*

O Banco do Brasil está totalmente atento aos princípios de Governança Corporativa em todos os níveis. Resultado disso foi sua adesão recente ao nível máximo de Governança Corporativa da BOVESPA, o Novo Mercado.

No tocante à responsabilidade socioambiental, muitas coisas do discurso, presente na carta de princípios de responsabilidade socioambiental, elaborada em 2003, já estão em andamento. Daquele ano para os dias atuais, muito coisa avançou, notadamente o relacionamento com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social. A atual direção tem apoiado as áreas a disseminarem práticas de responsabilidade socioambiental, resultado disso é a inclusão do item em sua estratégia corporativa e os resultados já alcançados e demonstrados neste trabalho

#### 4.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais, as organizações percebem que de nada valerão suas estratégias corporativas para ampliar mercados, conquistar clientes e obter resultados favoráveis se não considerarem que tudo depende da boa execução dos processos que compõem o seu macro processo produtivo. E que a realização desses processos está diretamente relacionada ao desempenho das pessoas da organização em um contexto de responsabilidade social e de correta postura em face das questões ambientais.

Através da realização deste Estudo de Caso, foi percebido o quanto o Banco do Brasil está integrado aos princípios e práticas de responsabilidade socioambiental, com relação aos seus diversos públicos-alvos (*stakeholders*). Uma importante iniciativa do Conselho Diretor do Banco foi a criação de uma diretoria para cuidar única e exclusivamente dessa importante questão mundial.

Graças a sua atuação como empresa responsável e cidadã, o Banco do Brasil está sendo cada vez mais reconhecido pelos seus clientes e funcionários que sentem orgulho de pertencer a esta organização.

Considerando que o setor bancário tem um mercado altamente competitivo e cada vez mais globalizado e que o consumidor bancário está cada vez mais exigente, a responsabilidade socioambiental está sendo encarada cada vez mais como um grande diferencial dentro dos bancos.

Fica evidenciado portanto, que o Banco do Brasil é uma das empresas que já está em um nível avançado de realização de práticas de responsabilidade

socioambiental, as quais contribuíram também para o Banco ser excelência em Governança Corporativa.

A realização deste trabalho foi uma experiência riquíssima e de grande valia para o aluno, que pôde agregar mais conhecimentos da empresa em que trabalha, o principal banco do Brasil e da América Latina, além de conhecer os projetos da área mais a fundo e vivenciar o trabalho de profissionais da área.

Agradeço aos colegas que da DIRES – Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-Ambiental, que contribuíram para a realização deste trabalho e esperamos ter agregado mais conhecimentos e disseminado informações ao mundo acadêmico com o conteúdo do trabalho aqui transcrito. Enfim, *para o Banco do Brasil, Responsabilidade Socioambiental é tudo o que aqui está!*

## 5.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_. *Banco do Brasil: estratégia corporativa – orientação geral de negócio 2004/2007 – políticas gerais*. Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. *Banco do Brasil: relatório de administração*. Brasília, 2005.

BARBOSA, F. V. *Competitividade: conceitos gerais*. São Paulo: Atlas, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson, 12. ed., 2005.

LA PORTA, R., LOPES-DE-SILANES, F., A., S., & Vishney, R. *Investor protection and corporate governance*. Journal of Financial Economics. 2000.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Thomson, 11. ed., 2006.

MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. São Paulo: Bookman, 2000.

OKIMURA, Rodrigo T. *Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil*. Dissertação. FEA-USP, São Paulo, 2003.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Elsevier, 1986.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. São Paulo: Campus, 1992.

Propaganda do Banco do Brasil. *Revista Época*, São Paulo, n. 421, 12 jun. 2006.

PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. São Paulo: Bookman, 1995.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, C. *Competindo pelo futuro: estratégias competitivas para obter o controle*. São Paulo: Campus, 1995.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. *A survey of corporate governance*. Journal of Finance. 2003.

Silva, Machado da; FONSEVA, Vânia S. da. *Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

Site <http://www.bacen.gov.br>. Acesso em: 15 jul. 2006.

Site <http://www.bb.com.br>. Diversos acessos.

Site <http://www.febraban.org.br>. Acesso em: 15 jul. 2006.

Site <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 07 jul. 2006.

Site <http://www.intranet.bb.com.br>. Acesso em: 18 jul. 2006.

Site [http://www.pt.wikipedia.org/wiki/Banco\\_do\\_Brasil](http://www.pt.wikipedia.org/wiki/Banco_do_Brasil). Acesso em: 19 jul. 2006.

Site <http://www.pucrs.br/asplam/boletins/boletim23.htm>. Acesso em: 15 jul. 2006.

Site <http://www.relatoriobancario.com.br>. Acesso em: 19 jul. 2006.

Site <http://www.responsabilidadesocial.com>. Acesso em: 06 jul. 2006.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Elsevier, 1998.

TACHIZAWA, Takeshi. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Atlas, 4. ed., 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1. ed., 2004.

\_\_\_\_\_. Universidade corporativa banco do brasil: curso de desenvolvimento regional sustentável, caderno do participante. Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_. Universidade corporativa banco do brasil: curso de cultura organizacional, caderno do participante. Brasília, 1999.

## 6.0 ANEXOS

## ANEXO I – ORGANOGRAMA DO BANCO DO BRASIL S/A (Unidades Estratégicas)

