



ANÁLISE DA MUDANÇA

---

DO POSICIONAMENTO

---

ESTRATÉGICO DE BANCOS

---

COMERCIAIS NO BRASIL

---

**JOSÉ CARLOS MARUCCI (CEPPAD/UFPR)**

*Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná.  
Assistente do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Paraná. Analista do Banco Central do Brasil.*

*Suas áreas de interesse em pesquisa são:  
estratégia em organizações e gestão estratégica de recursos humanos.*

*E-mail: [jcmarucci@uol.com.br](mailto:jcmarucci@uol.com.br)*

**CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA**

*Ph.D. em Estratégia, Mudança e Análise Organizacional pela Michigan State University – USA. Professor Titular e Coordenador do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Pesquisador nível I-A e Presidente do Comitê Multidisciplinar de Articulação do CNPq. Presidente da Anpad – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Membro do conselho editorial de diversas revistas acadêmicas. Autor de artigos e capítulos de livros publicados no Brasil e no exterior, em suas áreas de interesse em pesquisa: teoria institucional, cultura organizacional, estratégia em organizações, mudança e análise organizacional, procedimentos quantitativos e qualitativos de pesquisa em organizações.*

*E-mail: [clms@ceppad.ufpr.br](mailto:clms@ceppad.ufpr.br)*

---



## RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar de que forma os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como mediadores do posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial, no Brasil, em face da implementação do Plano Real, em 1994. O método utilizado foi o comparativo de análise, e o período considerado foi de 1992 a 1998. Dados secundários e primários foram coletados e tratados mediante o uso de análise de conteúdo e análise de agrupamento, com o propósito de explorar diferenças entre grupos de empresas com distintos posicionamentos estratégicos e esquemas interpretativos. Os resultados indicam a transição de dois grupos de bancos, em termos de posicionamento estratégico (especializados e diversificados), antes do Plano Real, para três grupos de bancos (especializados, de segmento e integrados) após a sua implementação.

## PALAVRAS-CHAVE

Mudança organizacional, estratégia organizacional, esquemas interpretativos, contexto institucional.

## ABSTRACT

The objective of this study was to verify how executive's interpretive schemes have actuated as mediators of the strategic positioning of commercial banks in Brazil in the face of implementation of Real Plan, in 1994. The comparative method of analysis was used and the period running from 1992 to 1998 was taking into account. Aiming to differentiate among groups of banks with distinctive strategic positioning and interpretive schemes, secondary and primary data were collected and processed by means of content analysis and cluster analysis. The gathered data allowed to point out a transition in bank's strategic positioning from two groups (specialized and diversified) to three groups (specialized, segmented and integrated) as resulting from implementation of Real Plan.

## KEYWORDS

Organizational change, organizational strategy, interpretive schemes, institutional context.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 1990, observa-se incremento constante no ritmo e na extensão com que a sociedade brasileira vem enfrentando mudanças de diferentes ordens. A globalização comercial e financeira, a estabilização da economia, a alteração na forma de interpretar o papel do Estado e o rápido avanço tecnológico configuram um ambiente organizacional cada vez mais dinâmico e complexo. Esse quadro de transformações tem afetado as organizações, em maior ou menor grau, nos diversos segmentos societários.

Os fatores mencionados parecem amplificar-se no setor bancário em face do contínuo avanço nas tecnologias de operação, da crescente preocupação com os custos, do aumento na complexidade da administração de serviços e da emergência de novas formas de intermediação financeira. Nesse contexto, o Plano Real, ao reduzir drasticamente as taxas de inflação, contribuiu para produzir um novo ambiente organizacional que tornou incompatíveis as estratégias básicas adotadas pelo sistema financeiro brasileiro até então, implicando a necessidade de alterações significativas na postura das organizações bancárias do país.

Em consequência, as mudanças no posicionamento estratégico das organizações bancárias, resultantes do advento do Plano Real, constitui temática relevante de estudos a partir de diversas abordagens. Na perspectiva interpretativa de análise organizacional, parte-se do pressuposto de que os esquemas interpretativos dos dirigentes atuam como mediadores da postura estratégica das organizações, diante das pressões do contexto ambiental. Assim, é de se esperar que os dirigentes das empresas bancárias visualizem essas circunstâncias contextuais de maneira diversa, orientando as ações organizacionais de forma diferenciada. A base dessa diferenciação se encontra nos mecanismos simbólico-interpretativos compartilhados pelos dirigentes da organização, ou seja, por aqueles que detêm o poder de tomar as decisões estratégicas.

À luz das breves considerações precedentes, no presente estudo procura-se verificar a mediação de componentes simbólico-interpretativos de representação da realidade na disposição estratégica de organizações bancárias, em decorrência de uma mudança ambiental significativa. Pretende-se analisar, especificamente, de que maneira os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como mediadores do posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial, em face da implementação do Plano Real no ano de 1994.

Assim, o presente texto está organizado em quatro partes, incluindo a introdução. A segunda parte, logo a seguir, resulta da revisão da literatura, em que se procura estabelecer resumidamente o quadro teórico de referência do estudo.

A terceira contém a situação em estudo, subdividida em várias seções: procedimentos metodológicos, breve relato do contexto institucional, análise dos dados nos períodos anterior e posterior à implementação do Plano Real, com a demonstração das mudanças em termos de esquemas interpretativos e posicionamento estratégico nas empresas bancárias. Na última parte estão as conclusões do artigo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O domínio da ação identifica as esferas principais nas quais a organização depende do ambiente. Em termos estritamente racionais, o contexto importante para as organizações é o ambiente de operações (*task environment*), composto dos componentes técnicos relevantes para se determinar e atingir objetivos (Thompson, 1976). Nessa visão, o ambiente geral é encontrado por resíduo, se referindo a tudo o mais que está em volta da organização e que pode sobre ela exercer influência.

Recorte mais elaborado e mais inclusivo do conceito de ambiente é dado pelos institucionalistas, que incluem tanto a noção técnica quanto a noção institucional como facetas da mesma dimensão ambiental. Nesse sentido, Scott (1987, 1992) define o contexto ambiental em termos de ambiente técnico e de ambiente institucional. No primeiro, as organizações disponibilizam produtos ou serviços no mercado e obtêm retribuição com base na relação de troca; portanto, o desempenho em termos técnicos (eficiência e eficácia) é valorizado nessa relação. No segundo, componentes socioculturais ganham relevância: caracteriza-se pela existência de regras e exigências sociais às quais as organizações devem se ajustar, a fim de alcançarem legitimidade e apoio contextual.

O contexto ambiental, composto pelos ambientes técnico e institucional, pode ser visualizado em termos de distintos níveis de análise: local, regional, nacional e internacional. Tal constatação permite que se evidencie a noção de contexto institucional de referência da organização, isto é, aquele que melhor se coaduna com a sua lógica interna, ou seja, com os esquemas interpretativos dos seus dirigentes. Assim, as ações organizacionais são orientadas pelo contexto institucional de referência na interpretação da situação ambiental realizada pelo grupo de dirigentes que detém o domínio da organização (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

Vale ressaltar que se, por um lado, as circunstâncias ambientais pressionam no sentido da homogeneização das formas e das práticas organizacionais, por outro, a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação de cada organização. É mediante a interpretação das demandas competitivas e socioculturais de seu contexto institucional de referência que a

organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando atender aos seus interesses (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

Tais pressões isomórficas podem ser de natureza coercitiva, mimética e normativa. O isomorfismo coercitivo resulta de expectativas culturais da sociedade e de pressões exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência. O isomorfismo mimético consiste na imitação de arranjos estruturais e de procedimentos bem-sucedidos implementados por outras organizações, em face da incerteza decorrente de problemas tecnológicos, de objetivos conflitantes e de exigências ambientais. O isomorfismo normativo refere-se à profissionalização, que envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho pelos membros de cada segmento ocupacional (DiMaggio e Powell, 1983; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

Pressões isomórficas estão relacionadas ao fenômeno da estabilidade e da mudança organizacional. As interpretações que os dirigentes organizacionais fazem das pressões ambientais afetam as estratégias de ação em termos de abrangência, oportunidade, ritmo e assim por diante. Desse modo, a mudança pode ser vista como fenômeno compreensível a partir de elementos simbólicos compartilhados pelos membros da organização, em especial de seu grupo dirigente. Em suma, a dinâmica da mudança inspira a orientação estratégica das organizações e a sua adaptação ambiental; contudo, as diferentes reações das organizações resultam de elementos próprios de cada uma delas, expressos nos esquemas interpretativos dos seus dirigentes.

Os esquemas interpretativos podem ser entendidos como o conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadros de referência para a ação organizacional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1995; Hinings e Greenwood, 1989). Os esquemas interpretativos definem, restringem e estabelecem referências para o domínio apropriado das operações organizacionais, para os princípios de organização e para os critérios de avaliação do desempenho organizacional (Greenwood e Hinings, 1988; Hinings e Greenwood, 1989).

Uma vez que são compostos por valores e crenças compartilhados que orientam as escolhas organizacionais, os esquemas interpretativos atuam como elementos mediadores na adoção de estratégias de ação. Valores e crenças combinam preferências entre meios e fins, orientando as concepções e interpretações da organização e do ambiente por parte dos membros organizacionais (Enz, 1988).

Machado-da-Silva e Fernandes (1998) consideram que os valores são concepções racionalizadas sobre o que é desejável em termos de cursos de ação. Os valores se formam a partir de entendimentos apreendidos e codificados pelos indivíduos e compartilhados pelo grupo social. Já as crenças constituem repre-

sentenças mentais de relacionamento entre objetos, propriedades ou idéias (Sproull, 1981). As crenças atuam como pressupostos subjacentes, compartilhados pelos membros organizacionais, que proporcionam uma maneira de perceber, pensar e sentir o ambiente e a organização (Schein, 1991). Assim, a relação entre valores e crenças é interativa no processo de análise ambiental e de escolha estratégica nas organizações, o que torna possível entender por que, diante de situações semelhantes, as pessoas ou os grupos podem optar por alternativas distintas de ação.

As interpretações e as ações apresentam, como conseqüência, uma manifestação material, que se configura no posicionamento estratégico da organização. O posicionamento estratégico envolve a escolha da postura organizacional em termos de produtos, de mercados e de sistemas de valores de negócios (Stabell e Fjeldstad, 1998). Araújo e Easton (1996) definem estratégia de modo equivalente ao aqui entendido como posicionamento estratégico, isto é, como consistência nas ações derivadas de combinações de elementos, temporariamente alinhados, que envolvem práticas materiais e sociais, bem como relações internas e externas da organização.

Em face do exposto, no presente estudo a estratégia é tratada como representação cognitiva do grupo de dirigentes do nível estratégico que, ao ser compartilhada ou imposta aos demais membros de outros níveis organizacionais, orienta o comportamento e a ação (Mintzberg, 1991) no que se refere à disposição de recursos, produtos/serviços e mercados. Como tal, pode ou não facilitar o alcance de objetivos e de legitimidade institucional.

### 3 A SITUAÇÃO EM ESTUDO

O exame da situação dos bancos comerciais no país, com base no referencial teórico sinteticamente delineado, está subdividido nas seguintes seções: procedimentos metodológicos; breve relato do contexto institucional; análise dos esquemas interpretativos dos dirigentes e do posicionamento estratégico das organizações bancárias nos períodos anterior e posterior à implementação do Plano Real; e síntese dos caminhos percorridos pelas empresas bancárias, no período em estudo.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação caracteriza-se como pesquisa de levantamento. Utilizou-se o método comparativo de análise para se abordar as organizações bancárias no país. A perspectiva do estudo é seccional, com avaliação longitudinal. O período considerado é de 1992 a 1998. Os procedimentos metodológicos são

predominantemente de natureza descritivo-quantitativa. O nível de análise é o organizacional, e a unidade de análise as empresas bancárias selecionadas.

A população da pesquisa compõe-se dos bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial, privados, de grande e médio portes, em funcionamento no país no período de 1992 a 1998. Essas empresas bancárias caracterizam-se por operarem contas de depósitos à vista e em vários segmentos do sistema financeiro.

Assim, não integram a população analisada as organizações que atuam no segmento não-bancário do sistema financeiro, tais como bancos múltiplos sem carteira comercial, bancos de investimento e bancos de desenvolvimento, bem como sociedades de crédito, financiamento e investimento, de crédito imobiliário e de arrendamento mercantil. Além disso, não foram considerados: bancos públicos, bancos sob intervenção, bancos pertencentes a um mesmo conglomerado com administração compartilhada e, finalmente, bancos de pequeno porte.

O porte dos bancos foi determinado com base em seus ativos médios em 1998. A partir da classificação dos bancos, em ordem decrescente de participação relativa de seu ativo médio no ativo médio total das empresas bancárias consideradas, foram selecionados aqueles de grande e médio portes. Foram considerados de grande porte os bancos que compuseram a faixa de ativos que somam até 70% dos ativos totais, inclusive, de participação relativa acumulada. Já os de médio porte integraram a faixa entre 71% e 95%, inclusive, de participação relativa acumulada. Os demais bancos foram desconsiderados.

Em dezembro de 1998, havia 186 bancos com carteira comercial operando no Brasil. Desse total, excluindo-se 21 bancos públicos, dois sob intervenção, três com administração compartilhada e 103 bancos de pequeno porte, chega-se a 57 empresas bancárias que constituíram a população da pesquisa.

A amostra foi obtida por adesão. Foram enviados questionários para os dirigentes de todas as 57 empresas bancárias da população pesquisada. Responderam 37 bancos; todavia, dois foram excluídos por preenchimento incompleto do questionário. Assim, a amostra por adesão terminou por comportar 35 bancos com carteira comercial, que representam 76,3% dos ativos médios e 61,4% das empresas bancárias da população considerada.

Os dados secundários foram coletados por meio do sistema de informações do Banco Central do Brasil e mediante procedimentos qualitativos de análise de conteúdo dos relatórios de administração de 17 bancos pertencentes à população em estudo. Os questionários, que constituíram a única fonte dos dados primários, foram estruturados em escala do tipo Likert e passaram por pré-teste antes do envio aos dirigentes das organizações bancárias. Os questionários foram respondidos no período de 24 de maio a 15 de julho de 1999.



Os dados sobre o posicionamento estratégico das empresas bancárias foram tratados mediante análise de agrupamento (*cluster analysis*), que constitui técnica estatística multivariada para identificar grupos de indivíduos ou organizações, com base em suas similaridades, a partir de uma amostra. Os esquemas interpretativos foram obtidos mediante a verificação dos valores/crenças dos dirigentes das empresas bancárias em associação com os grupos de posicionamento estratégico definidos na análise de agrupamento. O quadro dos valores/crenças que delineiam os esquemas interpretativos dos dirigentes foi obtido por meio dos mesmos procedimentos de *cluster analysis* utilizados para a formação dos grupos em termos de posicionamento estratégico. Da mesma forma, a designação de cada grupo foi feita com base na descrição de suas características fundamentais.

### 3.2 BREVE RELATO DO CONTEXTO INSTITUCIONAL

Do ponto de vista institucional, a configuração atual do sistema financeiro brasileiro decorre das mudanças na legislação realizadas em 1964 e em 1988. Sua estrutura é composta por: a) autoridades monetárias, responsáveis pela parcela normativa do sistema, integrada pelo Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários; b) sistema monetário constituído por intermediários financeiros que emitem depósitos à vista, sendo seus integrantes os bancos comerciais e múltiplos e as caixas econômicas; e c) sistema não-monetário constituído por organizações financeiras que não emitem moeda escritural (depósitos à vista com liquidez equivalente à moeda legal).

Em 1964, o modelo adotado para o sistema financeiro brasileiro buscava a especialização das entidades financeiras e a vinculação entre a captação e a aplicação de recursos, conforme as operações características de cada organização. Em 1988, os planos contábeis das entidades financeiras foram unificados, facultando aos bancos comerciais e demais organizações do sistema financeiro a se estruturarem em uma única entidade, com personalidade jurídica própria. A unificação contábil juntamente com a inflação tornaram possível a proliferação das organizações bancárias, ao permitir que empresas do sistema não-monetário se constituíssem em bancos com carteira comercial, afora os já existentes.

A partir de 1994, a estabilização da economia decorrente da implementação do Plano Real afetou profundamente o setor bancário, tanto em termos técnicos quanto institucionais. A participação das organizações financeiras no PIB, que atingira a média de 13,37% no período 1992 a 1994, reduziu-se a 6,94% em 1995. Tal variação resultou, em grande medida, da queda substancial das receitas inflacionárias dos bancos comerciais e múltiplos.

Nesse contexto institucional, várias foram as modificações nas normas que regulamentam o sistema financeiro brasileiro, com a evidente finalidade de possibilitar o seu fortalecimento e reestruturação em face da economia estabilizada e da perda das receitas de *floating*. Dentre elas, destacam-se: a) medidas para reduzir o risco e aumentar a solvência e a liquidez das organizações bancárias; b) abertura do sistema financeiro visando facilitar a internacionalização e o aumento da concorrência; e c) medidas para estimular reorganizações administrativas, operacionais e societárias, a fim de melhorar a eficiência do setor bancário.

Em síntese, no período anterior ao Plano Real, a regulamentação do sistema financeiro facilitava a sua expansão com base na estratégia predominante de captação de recursos por meio do incremento constante da rede de agências e da aplicação em títulos governamentais, com altos retornos especulativos, em face das altas taxas de inflação. No período posterior ao Plano Real, a redução drástica das taxas de inflação contribuiu para alterar os ambientes técnico e institucional das organizações financeiras, pressionando-as no sentido de alteração de suas estratégias e estruturas para enfrentarem as novas condições de competição do contexto ambiental.

### 3.3 O PERÍODO ANTERIOR AO PLANO REAL

Dentre os bancos com carteira comercial, de grande e médio portes, dois grupos distintos foram identificados em termos de posicionamento estratégico e de esquemas interpretativos, no período anterior ao advento do Plano Real. No Quadro 1, podem ser visualizados os principais valores/crenças que constituem os esquemas interpretativos dos dirigentes e o contexto institucional de referência predominante, bem como o posicionamento estratégico de cada grupo de bancos (especializados e diversificados) no que concerne a recursos, produtos/serviços e mercados.

QUADRO 1

#### ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: ANTES DO PLANO REAL

ITEM	BANCOS	
	ESPECIALIZADOS	DIVERSIFICADOS
Esquemas Interpretativos		
Contexto institucional de referência	Internacional	Nacional

ITEM	BANCOS	
	ESPECIALIZADOS	DIVERSIFICADOS
Principais valores/crenças	Segurança, confiabilidade, qualidade, produtividade, e valorização dos recursos humanos	Crescimento, eficiência, tecnologia, comunicação, patriotismo, e visão de curto prazo
<b>Posicionamento Estratégico Recursos</b>		
Captação financeira	Câmbio, empréstimos externos, títulos e depósitos a prazo	Depósitos a prazo, recursos próprios e demais
Aplicação financeira	Câmbio, títulos e operações de crédito	Operações de crédito, títulos públicos e demais
Atendimento aos clientes	Telefônico, escritórios, personalizado	Rede de agências
Recursos humanos	Qualificação, carreira, participação nos resultados	Qualificação, carreira e benefícios
<b>Produtos e Serviços</b>		
Objetivos	Segmentação e diferenciação	Ampliação de negócios e melhoria de relacionamento
Oferta	Câmbio, concessão de crédito, administração de fundos, operações estruturadas	Concessão de crédito, cobrança e demais
<b>Mercados</b>		
Setores de atividade	Indústria e comércio	Indústria, comércio, serviços, automobilístico, intermediários financeiros e pessoas físicas
Pessoas físicas	–	Acima de renda média (R\$ 501/mês)
Pessoas Jurídicas	Megaempresas	Acima de média empresa por faturamento (R\$1,21 milhões/ano)

**Fonte:** Dados primários e secundários da pesquisa.

### 3.3.1 Bancos especializados

Composto por 17 bancos com carteira comercial (49% da amostra por adesão), as organizações desse grupo se orientaram por esquemas interpretativos, centrados em valores que possuem em comum as noções subjacentes de segurança e de confiabilidade, tais como solidez, solvência, credibilidade, qualidade, produtividade, valorização dos recursos humanos, postura perante o risco e preocupação com a imagem institucional.

A preocupação com segurança e confiabilidade constituiu noção subjacente do mais alto grau de importância para todos os grupos de bancos, em ambos os períodos analisados, revelando tratar-se de orientação básica na condução das organizações bancárias no país. No entanto, verificou-se que, sobretudo para os bancos especializados, a segurança é o pressuposto de maior relevância em todas as situações observadas, permitindo considerar que se trata de orientação norteadora essencial do posicionamento estratégico desses bancos de forma mais intensa do que em outros grupos de empresas bancárias.

A relevância da noção de segurança para o grupo de bancos especializados resulta do perfil dos seus clientes. Compreendem empresas com disponibilidades financeiras substanciais e dispostas a obter desempenho além dos oferecidos por aplicações tradicionais, portanto mais arriscadas, em face da presumida habilidade, conhecimento e experiência desses bancos para efetuarem aplicações financeiras sofisticadas. Para o cliente, a impressão de segurança é necessária a fim de que possa aplicar suas disponibilidades no banco; para o banco, a segurança implica distribuir os riscos, buscando preservar a organização.

A segurança como fator primordial de orientação do ambiente institucional imbrica-se com os demais valores/crenças e com o posicionamento estratégico de especialização. Poucos clientes, em geral empresas industriais e comerciais de grande porte, demandam alta qualidade de atendimento e confiabilidade na alocação de recursos financeiros, que se relacionam com a produtividade e a valorização dos recursos humanos, de um ponto de vista interno, e com atenção redobrada à concorrência, na perspectiva de competição externa. No que concerne ao ambiente técnico, foi possível verificar que a avaliação do desempenho dos investimentos se pautava por critérios ligados à atuação da concorrência, ao porte dos clientes, aos serviços oferecidos e aos mercados em disputa.

Os bancos especializados também se preocupavam com a internacionalização das atividades, o que revela o nível internacional como o contexto institucional de referência predominante. Destaca-se que 82% dos bancos especializados contavam com participação estrangeira em seu capital, o que, em geral, implicava a obediência a normas, a limites operacionais e a estratégias com origem na matriz. A participação de capital estrangeiro na maioria dos ban-

cos especializados referia-se mais à oportunidade de estar no Brasil do que às possibilidades de forte expansão para o exterior.

Ainda quando a ação era influenciada pelo contexto de referência nacional, ela deveria coadunar-se com a estratégia global da organização, de modo que, na maior parte das vezes, os valores/crenças legitimados no contexto internacional orientavam o posicionamento estratégico dessas empresas bancárias. Os bancos especializados apenas de capital nacional, por compartilharem o ambiente de operações e o domínio organizacional do conjunto dos bancos especializados, acabavam atuando, também, com base em valores/crenças semelhantes, embora não se possa afirmar que se orientassem fundamentalmente pelo contexto institucional de referência internacional. Cabe destacar, portanto, que a segurança deve ser considerada como referência do contexto concorrencial dos bancos especializados de capital nacional, no período anterior à ocorrência do Plano Real.

Em suma, os esquemas interpretativos dos dirigentes orientaram o posicionamento estratégico em termos de recursos, produtos/serviços e mercados desses bancos, no sentido da especialização. Assim, a captação e a aplicação de recursos financeiros concentravam-se em espectro restrito de modalidades complexas, como a realização de operações cambiais e a atuação nos mercados de títulos, de capitais e de futuros. Os clientes, formados por empresas de grande porte principalmente dos setores industrial e comercial, ao movimentarem quantias substanciais e apresentarem demandas específicas, contribuíam para reforçar o perfil de especialização desse grupo de bancos.

### 3.3.2 Bancos diversificados

Constituído por 18 bancos com carteira comercial (51% da amostra por adesão), esse grupo inclui organizações que se distinguiram pela preponderância, nos esquemas interpretativos de seus dirigentes, de valores/crenças que resultaram em ações estratégicas apoiadas na diversificação de atividades. Os valores/crenças predominantes, compartilhados pelos dirigentes, eram os seguintes: crescimento, eficiência, tecnologia, comunicação, patriotismo e visão de curto prazo. Embora as preocupações com segurança, atendimento aos clientes e concorrência também fossem relevantes, não alcançavam o nível de distinção que representavam para os bancos especializados.

Dentre os valores identificados, o crescimento destacava-se nas organizações que compunham o grupo, apesar de sua importância variar de acordo com o tamanho das empresas bancárias. Quanto maior o porte da organização em termos de ativos e da rede de atendimento, maior a preocupação com o crescimento e com a expansão de atividades. Essa ênfase era oportuna naquele ambiente inflacionário, pródigo em oportunidades de negócios financeiros. Grande parte do público

recorria ao sistema financeiro, na tentativa de manter o valor real de suas disponibilidades financeiras. Tal demanda implicava a possibilidade continuada de ampliação da rede de agências e do atendimento, bem como a diversificação dos mecanismos de captação e de aplicação de recursos financeiros.

Vale ressaltar que a valorização da eficiência, mesmo em segundo plano, restringia, até certo ponto, o crescimento da rede de agências e do atendimento bancário, indicando um paradoxo nesse período de alta inflação: a expansão organizacional deveria ordenar-se, em algum grau, pela viabilidade técnica e financeira, ainda que de curto prazo.

De certo modo, tornou-se evidente que a expansão das organizações bancárias não se apoiava apenas nas possibilidades decorrentes das altas taxas de inflação. Se elas facilitavam sobremaneira o crescimento das empresas bancárias, em alguma medida a valorização da eficiência condicionava o ritmo da expansão ao trazer à lume preocupações com a organização administrativa e operacional, bem como com o controle de custos e com a produtividade. É verdade que tal valorização da eficiência acabava por ser mais restrita, em decorrência mesmo das facilidades propiciadas pelas altas taxas de inflação, em especial no que concerne à atenuação dos custos fixos, não chegando sequer perto de alcançar o nível dos padrões de produtividade e de competitividade internacionais, típicos de economias estabilizadas.

A valorização da tecnologia contribuía para a expansão da rede de agências e das atividades bancárias, bem como para o incremento da eficiência organizacional. A inovação tecnológica facilitava a concretização das transações bancárias em uma rede complexa de atendimento, ao mesmo tempo que minimizava as dificuldades de comunicação interna e de controle organizacional.

Por sua vez, a preocupação com os clientes refletia-se na importância da qualidade no atendimento, na atenção às suas demandas e na ampla comunicação com o público externo. Com efeito, por atenderem vasto número de clientes, das mais diversas faixas de renda e setores de atividade econômica, os bancos diversificados empregavam a publicidade como meio relevante de contato, impessoal e padronizado, com a clientela e o público em geral.

A preocupação com a concorrência constituía orientação importante para os bancos diversificados, mais até do que para os bancos especializados, em face da alta segmentação de sua clientela. O patriotismo relacionava-se ao compromisso de estar no país e de contribuir para o seu desenvolvimento, revelando tendência de maior atenção ao contexto institucional nacional como referência dos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos desse grupo. Ainda, havia a maior inclinação dos bancos diversificados para efetuar operações de curto prazo, o que é coerente com a orientação para o crescimento, no contexto inflacionário anterior ao Plano Real.

No que concerne às pressões institucionais isomórficas, os bancos diversificados parecem ter sido mais afetados pelo ambiente institucional, em face da estratégia básica de crescimento. As altas taxas de inflação, que possibilitavam receitas adicionais, dificultavam, ao mesmo tempo que minimizavam, a importância do cálculo dos custos e aumentavam a demanda por serviços de intermediação financeira. Tais fatores facilitavam a abertura de novas agências com a finalidade de reciclar os ativos monetários e de reduzir os efeitos da inflação sobre a renda real dos clientes. Assim, a expansão do sistema financeiro funcionava como instrumento de estabilidade social, contribuindo para atenuar os efeitos distributivos perversos da hiperinflação e para garantir o crédito público. Portanto, esse grupo de bancos colaborava na manutenção e funcionamento de instituições fundamentais para o país, razão maior da legitimidade e apoio contextual em nível societário.

Tal expansão representava a oportunidade de novos negócios, e os bancos que já dispunham de rede de agências e de experiência no atendimento de grande quantidade de clientes encontravam-se mais bem preparados para se beneficiarem desse contexto ambiental. À medida que a inflação alta se mantinha e as estratégias de expansão eram bem-sucedidas, os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos diversificados eram reforçados.

Essa orientação geral, no sentido de expansão das atividades, contribuía para determinar a elevada amplitude e alcance das ações organizacionais e dos recursos utilizados. Ao disporem de uma rede de agências espalhadas pelo país, tais bancos tornavam possível o acesso a variadas formas de captação e de aplicação de recursos financeiros. Para sustentar esse posicionamento, a administração de recursos humanos focalizava tanto o suprimento quanto o desenvolvimento de pessoal. Os produtos/serviços ofertados favoreciam a conquista de novos clientes e a manutenção dos clientes antigos. A prestação de serviços, além da intermediação financeira, era atividade complementar viabilizada pela rede de atendimento disponível.

Apesar do perfil de diversificação, os dirigentes da maioria desses bancos qualificaram poucos produtos/serviços como sendo de maior importância para o seu posicionamento estratégico. A composição de produtos/serviços complementares era menos relevante. Tipicamente, a principal composição de produtos/serviços incluía alguma combinação de concessão de crédito, cobrança, câmbio e administração de recursos de terceiros (fundos de investimentos) e de produtos/serviços complementares, tais como cartões de crédito, arrendamento mercantil e operações estruturadas.

Em relação aos mercados atendidos, a clientela era proveniente da indústria, comércio e serviços, além dos intermediários financeiros, conforme o perfil de diversificação no posicionamento estratégico desse grupo de bancos.

As pessoas jurídicas tinham a sua importância diretamente relacionada com o seu porte: quanto maior o faturamento, maior a sua relevância para a estratégia dos bancos diversificados. Já o atendimento às pessoas físicas era o principal diferenciador em relação aos bancos especializados. As pessoas físicas eram consideradas, mais ou menos importantes, de acordo com a renda mensal. Em síntese, a maneira de funcionar do grupo de bancos diversificados, conforme descrito nesta seção, vem corroborar a observação de Machado-da-Silva e Fernandes (1998) sobre as estratégias básicas das empresas bancárias de varejo.

### 3.4 PERÍODO POSTERIOR AO PLANO REAL

Identificaram-se três grupos de bancos com carteira comercial, no período posterior ao Plano Real: especializados, de segmento e integrados. Tal classificação resultou da articulação entre os esquemas interpretativos dos dirigentes e o posicionamento estratégico adotado por cada empresa bancária. As características predominantes dos bancos com carteira comercial, nesse período, podem ser visualizadas de forma resumida no Quadro 2.

**QUADRO 2**

#### **ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: DEPOIS DP PLANO REAL**

ITEM	ESPECIALIZADOS	BANCOS DE SEGMENTO	INTEGRADOS
Esquemas Interpretativos			
Contexto de Referência	Internacional	Nacional	Nacional e Internacional
Principais valores e crenças	Segurança, eficiência	Eficiência, segurança, tecnologia	Marketing, eficiência, segurança e tecnologia
Posicionamento estratégico			
Recursos			
Captação financeira	Câmbio, empréstimos externos e derivativos	Depósitos a prazo	Câmbio, derivativos, empréstimos externos, depósitos a prazo



ITEM	ESPECIALIZADOS	BANCOS DE SEGMENTO	INTEGRADOS
Aplicação financeira	Títulos, câmbio, derivativos e operações de crédito	Operações de crédito, títulos públicos	Câmbio, operações de crédito e demais
Atendimento aos clientes	Telefônico	Agências, telefônico	Telefônico, internet, auto atendimento, agências
Recursos Humanos	Qualificação, participação nos resultados	Qualificação, quadro de pessoal, participação nos resultados	Qualificação, quadro de pessoal, carreira
<b>Produtos e Serviços</b>			
Objetivos	Melhoria de relacionamento e diferenciação	Melhoria de relacionamento e diferenciação	Melhoria, diferenciação e ampliação
Oferta	Operações estruturadas, administração de fundos, câmbio	Concessão de crédito, cobrança	Administração de fundos, câmbio, concessão de crédito, prestação de serviços
<b>Mercados</b>			
Setores de atividade	Indústria	Comércio, serviços e pessoas físicas	Indústria, comércio, serviços, pessoa física e automotivo
Pessoas físicas		Acima de renda média (R\$ 501/mês)	Acima de renda média-alta (R\$ 2001/mês)
Pessoas Jurídicas	Megaempresas	Pequenas, médias e grandes empresas	Médias, grandes e megaempresas

**Fonte:** Dados primários e secundários da pesquisa.

### 3.4.1 Bancos especializados

Esse grupo compreende 15 bancos com carteira comercial (43% da amostra por adesão). Apresenta esquemas interpretativos muito semelhantes aos dos bancos especializados encontrados no período anterior ao Plano Real, incluindo as mesmas organizações, com exceção de duas que passaram para o grupo dos bancos integrados. Os valores/crenças relacionados à segurança continuaram sendo os mais importantes, levando a supor que os fatores ambientais decorrentes do Plano Real que afetaram as organizações bancárias contribuíram para fortalecer as concepções anteriores desse grupo de bancos.

A preocupação com os clientes e a qualidade no atendimento, por um lado, e a valorização do pessoal e da produtividade, por outro, mantiveram-se relevantes. Do mesmo modo, à elevada atenção com a concorrência e com a especialização agregou-se a orientação para o atendimento a segmentos específicos, reforçando o compromisso com a especialização. A mudança mais significativa nos esquemas interpretativos foi o aumento substantivo da preocupação com a eficiência. A ênfase na internacionalização de atividades, orientação típica desses bancos, como se verificou na análise do período anterior ao Plano Real, também sofreu incremento significativo.

Ao aproximar o contexto nacional do internacional, o Plano Real encontrou os bancos especializados mais bem preparados para a mudança, pois o esquema interpretativo prevaemente já se orientava pelo mesmo contexto de referência que norteou as medidas adotadas, implicando apenas a necessidade de pequenos ajustes organizacionais. O ambiente técnico continuou sendo referência mais importante do que o ambiente institucional, direcionando as preocupações com a concorrência, os clientes, os produtos/serviços e os mercados disputados.

O reforço de valores/crenças existentes e o incremento relevante da preocupação com a eficiência implicaram a reorientação dos recursos e de produtos/serviços. Alguns produtos/serviços existentes anteriormente passaram a ser oferecidos com menor ênfase, como as operações financeiras sofisticadas de várias modalidades destinadas ao atendimento do mercado corporativo. Os produtos/serviços mais relevantes para a estratégia desses bancos passaram a ser o assessoramento a operações financeiras estruturadas, a administração de fundos de investimentos e a intermediação de negócios no mercado de capitais, além do câmbio e da concessão de crédito do período anterior ao Plano Real.

As megaempresas do setor industrial continuaram sendo os principais clientes, mas empresas comerciais, instituições financeiras e financiamentos ao setor automobilístico aumentaram sua importância estratégica. O atendimento às pessoas físicas continuou sendo de pouca relevância no posicionamento estratégico desse grupo de bancos.

## Bancos de segmento

Oito são os bancos com carteira comercial (23% da amostra por adesão) que integram esse grupo. Os esquemas interpretativos dos dirigentes são representados pela preponderância da eficiência organizacional, que sustenta o posicionamento estratégico focalizado na segmentação de recursos, produtos/serviços e mercados.

A valorização dos clientes, a segurança e a concorrência combinam-se com a eficiência, à medida que as organizações bancárias, sujeitas a processos de reestruturação e de redução de custos, precisam enfatizar a eficiência sem implicar queda na qualidade dos serviços prestados nem problemas de relacionamento com os clientes. Assim, esses bancos reforçam o caixa e adotam postura conservadora na condução dos negócios, o que implica aumentar o cuidado com a segurança e dedicar maior atenção às ações da concorrência, principalmente dos bancos integrados.

Cabe destacar que, a partir do Plano Real, tornou-se generalizada a preocupação com o aumento da eficiência entre os bancos pesquisados. No entanto, a eficiência como um dos principais componentes norteadores da regulamentação do Sistema Financeiro Nacional passou a ser orientação especialmente dos bancos de segmento, que adotam como referência o contexto institucional nacional. A pressão coercitiva isomórfica da busca de eficiência forçou a execução de mudanças estruturais nas organizações bancárias em decorrência da estabilização de preços, que trouxe consigo o impacto da queda abrupta das receitas e spreads bancários e o aumento na concorrência entre os bancos.

Uma das maneiras de incrementar a eficiência é a valorização da tecnologia, que passou a ser utilizada mais como mecanismo racionalizado para obter redução de custos e aumento da produtividade do que como instrumento de apoio ao crescimento organizacional. Além disso, para os clientes dos bancos de segmento o acesso aos serviços bancários por meio de instrumentos que incorporam tecnologias avançadas de atendimento passaram a fazer parte dos serviços esperados, uma vez que os bancos integrados, como concorrentes, também oferecem serviços com densidade tecnológica semelhante.

Assim, a tecnologia se torna elemento ambiental que pressiona as organizações bancárias a exercerem o isomorfismo mimético, isto é, a se assemelharem em termos de seu uso. A análise dos dados parece demonstrar que os bancos de segmento sofrem pressões de magnitude semelhante tanto do ambiente técnico quanto do institucional, uma vez que precisam atender a exigências de desempenho da mesma forma que necessitam de legitimidade e apoio contextual.

A preponderância dos valores/crenças de eficiência, segurança e tecnologia nos esquemas interpretativos dos dirigentes implicou o direcionamento do posi-

cionamento estratégico fundamentalmente à concessão de crédito para segmentos específicos de mercado. Os recursos financeiros obtidos, principalmente aporte de capital e emissão de depósitos a prazo, foram canalizados basicamente para operações de crédito e aplicações em títulos públicos federais.

Esse perfil de composição dos recursos confere liquidez a disponibilidades financeiras e reservas para situações de risco, que resulta em diferenciação perante a concorrência e facilita o controle interno. Claramente há dois tipos de bancos de segmento: a) os que concentram recursos na concessão de crédito ao consumidor (37%); e b) os que passaram por processo de reorganização societária, administrativa ou operacional (eram bancos diversificados antes do Plano Real), o que os levou a adotar a estratégia de concentrar recursos em poucas modalidades (63%).

Além de operações de crédito e serviços de cobrança, as operações cambiais e a administração de fundos de investimentos são produtos típicos desses bancos. Os segmentos de mercado atendidos convergem para o crédito ao comércio, serviços e pessoas físicas (com o mínimo de R\$500,00/mês de renda média). As pessoas físicas aumentam em grau de importância para esse grupo de bancos conforme se situem em faixas mais altas de nível de renda. Já as pessoas jurídicas de pequeno, médio e grande portes são os clientes preferenciais para a grande maioria dos bancos de segmento.

Em síntese, os bancos de segmento concentram os recursos financeiros em poucas modalidades, as quais resultam em diferenciação perante a concorrência e facilitam o controle interno. As características de captação e aplicação de recursos dessas organizações bancárias são distintas dos bancos especializados, que concentram sua estratégia em operações financeiras sofisticadas, bem como dos bancos integrados que, como se verá na sequência deste trabalho, diversificam seus recursos financeiros pelo maior número possível de modalidades.

### 3.4.3 Bancos integrados

Esse último grupo de bancos é constituído por 12 bancos com carteira comercial (34% da amostra por adesão). Formou-se a partir de bancos especializados que ampliaram a sua faixa de atuação e de bancos diversificados que passaram a atuar com atividades especializadas ou que aumentaram significativamente a importância a elas atribuída.

Os esquemas interpretativos dos dirigentes desse grupo valorizam o contato e a proximidade com o público em geral: preocupação com os clientes e com a qualidade no atendimento; atenção à imagem institucional da organização; preocupação com a comunicação; atenção à concorrência e à competição no mercado. Esse conjunto de elementos se encontra subjacente à orientação das

ações estratégicas com intensa valorização do marketing como valor estratégico, o que implica a busca de otimização da variedade das fontes e usos de recursos financeiros, dos meios de atendimento, dos produtos e serviços oferecidos e dos mercados atendidos, visando a integração com amplas parcelas da sociedade e a imbricação com vários setores econômicos.

Outros valores/crenças de significativa importância para os bancos integrados são a inovação tecnológica, a eficiência, a segurança e o crescimento. A inovação tecnológica contribui para viabilizar estruturalmente a cobertura ampla do mercado, o que facilita o atendimento aos clientes, o processamento tempestivo de grande quantidade de informações, a integração e o controle organizacional. A eficiência inclui essencialmente a preocupação com o aumento da produtividade, com a redução de custos e com a reorganização administrativa e operacional. A preocupação com segurança reflete-se na importância conferida para a solvência, liquidez, credibilidade e postura perante o risco.

Observou-se que os bancos integrados orientam-se tanto pelo contexto nacional quanto pelo internacional. Atribuir importância simultânea a ambos contextos constitui atividade gerencial complexa que torna o estabelecimento de estratégias um exercício arriscado, em essência conflituoso, de escolha da referência fundamental em cada situação de mudança ambiental. Tal situação de ambigüidade decorre da simples constatação de que a maior parte dos bancos integrados derivaram de bancos diversificados. Como esses últimos, no período anterior ao Plano Real orientavam-se pelo contexto nacional, a opção estratégica de se transformarem em bancos integrados trouxe consigo a herança da importância atribuída a esse contexto, ao mesmo tempo que a nova condição de funcionamento levou-os a valorizar o contexto internacional.

De fato, a redução das receitas inflacionárias provocada pela estabilização de preços foi um dos fatores que contribuíram para a redução do grau de importância do contexto nacional na orientação estratégica dos bancos diversificados que se transformaram em integrados, mas também se deve considerar que as demais condições econômicas influenciaram no sentido da ocorrência de maior pressão do contexto internacional. Cabe aqui lembrar que os bancos especializados sempre se orientaram pelo contexto internacional, enquanto os bancos de segmento têm como referência o contexto nacional.

A política de câmbio fixo, que sustentava a estabilidade de preços, tinha como contrapartida a manutenção de altas taxas de juros internas que, além de aumentar o influxo de capitais estrangeiros na economia brasileira, pressionava os bancos a efetuar captações no exterior a custos mais baratos, mas com risco cambial, e a aplicar internamente esses recursos, recebendo os juros maiores praticados no país. Esse mecanismo forçava os bancos que se dispunham a efetuar esse tipo de negócio a se orientarem pelo contexto internacional, a fim de poderem

avaliar os riscos envolvidos. Nesse contexto, os bancos integrados utilizaram esse mecanismo como um dos substitutos da perda de receitas de *floating*.

Embora o ambiente técnico seja relevante para as estratégias dos bancos integrados, o ambiente institucional exerce maior pressão para a conformidade desses bancos aos valores/crenças socialmente compartilhados. Afinal, organizações que possuem extensa rede de atendimento, elevado número de funcionários e vínculos econômicos e políticos com parcela significativa da sociedade somente podem se manter como tal se obtiverem legitimidade e apoio contextual compatível com a magnitude do seu domínio.

Ressalta-se, entretanto, que os valores/crenças dos dirigentes dos bancos integrados tendem a influenciar decisivamente o contexto ambiental, em face do poder de domínio dessas organizações decorrentes do grande porte desses bancos, que lhes confere representatividade e liderança estratégica no contexto do sistema financeiro brasileiro. Assim, as suas ações tendem a afetar o posicionamento estratégico das demais organizações que atuam no setor, bem como daquelas que dele dependem.

Os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos integrados conduziram as ações estratégicas em direção à diversidade no emprego de recursos, nos mercados explorados e na oferta de produtos/serviços. Tal posicionamento estratégico abrange as características operacionais e de atendimento de mercado observadas quando se considera simultaneamente os bancos especializados e de segmento.

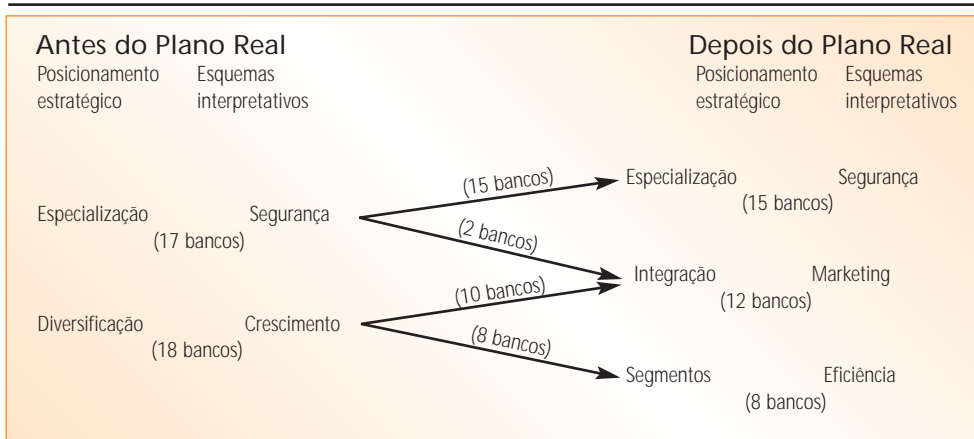
Assim, os bancos integrados destacam-se por apresentar amplos e variados vínculos econômicos e organizacionais. A rede de atendimento é complexa, composta por diversos meios de relacionamento do banco com os clientes. A administração de recursos humanos enfatiza a utilização de diversos instrumentos como forma de atender às distintas demandas organizacionais. A extensão e a abrangência ampla da linha e do composto de produtos/serviços ofertados buscam a manutenção dos clientes atuais e a diferenciação perante a concorrência. Os produtos/serviços ofertados, bem como a captação e a aplicação de recursos financeiros, caracterizam-se pela alta variedade e pela distribuição aproximadamente uniforme dos graus de importância atribuídos a cada um deles. Indústria, comércio e pessoas físicas são os segmentos de maior relevância para todos os bancos integrados. O setor de serviços, exceto instituições financeiras, e o automobilístico também são atendidos pela maioria dos bancos do grupo.

### 3.5 SÍNTESE DOS CAMINHOS PERCORRIDOS

Em face da análise precedente, observa-se que as organizações bancárias interpretaram o ambiente de maneira diferente, a partir de visões diversas sobre

as conseqüências das transformações decorrentes da implementação do Plano Real. Tal circunstância refletiu-se claramente no posicionamento estratégico dos diversos grupos de bancos em estudo. Em resumo, pode-se verificar que a mudança nos bancos com carteira comercial percorreu três caminhos diversos de transição estratégica (incremental ou fundamental), em face do advento do Plano Real, conforme é possível visualizar na Figura 1.

**FIGURA 1**  
**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E ESQUEMAS INTERPRETATIVOS DOS BANCOS**



**Fonte:** Dados primários e secundários da pesquisa.

O primeiro caminho de transição organizacional envolve 15 bancos especializados (43% da amostra). Nesse grupo de bancos, a mudança caracteriza-se como incremental, à medida que implicou, em essência, a manutenção dos esquemas interpretativos de seus dirigentes e, conseqüentemente, de seu posicionamento estratégico em termos da disposição de recursos, produtos/serviços e mercados. O Plano Real parece ter exercido efeito limitado no processo de adaptação estratégica dessas organizações bancárias. Segurança como valor central continuou orientando as ações estratégicas. A partir do Plano Real, o incremento na preocupação com a eficiência, a maior valorização da internacionalização e a ainda maior ênfase na orientação para a especialização, bem como a diminuição do valor atribuído à visão de curto prazo, revelam modificações adaptativas de ajustamento estratégico, não de reorientação fundamental.

O segundo caminho refere-se à transição de oito (23% da amostra) bancos diversificados para bancos de segmento. Aqueles eram orientados para o crescimento; estes, para a eficiência. A concentração das ações estratégicas dos

bancos de segmento em determinados recursos, produtos/serviços e mercados reflete o esforço de maior racionalização das atividades e a tentativa de manutenção ou aperfeiçoamento das características distintivas da organização. O perfil da transformação dos bancos diversificados em bancos de segmento revela que, diante de maiores dificuldades para o crescimento resultantes da estabilização da economia, a direção estratégica passou a atuar de forma cada vez mais eficiente em segmentos específicos. Assim, o processo de transição de um para outro posicionamento configurou-se como reorientação estratégica.

Vale ressaltar que os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos diversificados, antes da transição para bancos de segmento, levaram à concepção do ambiente como formado por eventos condicionantes, com base em limites aceitos anteriormente pela organização. No caso específico deste estudo, o fator condicionante é o período de altas taxas de inflação anterior ao Plano Real, orientador do sistema de interpretação dos dirigentes naquela época. A existência de reservas financeiras e psicológicas (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998), a memória de fracassos recentes nas tentativas de estabilização da economia brasileira e a crença de que as operações de crédito substituiriam os títulos públicos como fonte principal de lucros contribuíram para retardar a reorientação estratégica dos bancos diversificados, em face do novo ambiente econômico. Desse modo, as transformações necessárias à sobrevivência dessas organizações bancárias não se efetivaram em tempo hábil para evitar a mudança de controle acionário. Os novos acionistas trataram de recompor as perdas financeiras, de implementar programas de melhoria da eficiência e de concentrar a atuação em produtos/serviços e clientes ainda lucrativamente remanescentes, resultando em atuação focalizada no atendimento a segmentos específicos de mercado. Essas ações caracterizam a reorientação estratégica, que resultou na transição dos oito bancos diversificados para bancos de segmento.

O terceiro caminho, que abrange 12 organizações (34% da amostra), revela a transição de dois bancos especializados e de dez bancos diversificados para bancos integrados. Em ambos os casos, pode-se afirmar que se trata de reorientação estratégica em decorrência da implementação do Plano Real, uma vez que os esquemas interpretativos dos dirigentes e o posicionamento estratégico das organizações bancárias sofreram alterações substanciais.

No caso dos bancos especializados, à preocupação com a segurança agregaram-se a orientação para marketing, eficiência, tecnologia, concorrência e crescimento. Tal mudança de valores redundou na inclusão do atendimento a pessoas físicas de renda alta e pessoas jurídicas de menor faturamento, com a conseqüente diversificação da linha de produtos/serviços e dos mecanismos de atendimento. Assim, cresceu em importância o atendimento aos clientes em agências, por



telefone e por meios eletrônicos. Passaram a ser oferecidos cartões de crédito e arrendamento mercantil, além de haver maior ênfase na prestação de serviços.

Já no caso dos bancos diversificados, passou-se a valorizar marketing, eficiência, tecnologia, segurança, além de crescimento. Em consequência, aumentou a importância relativa atribuída aos recursos decorrentes de operações tipicamente efetuadas por bancos especializados, como câmbio, derivativos e administração de fundos de investimentos. Ao mesmo tempo, preservaram-se as operações de crédito e as aplicações em títulos públicos. No que concerne aos clientes, verificou-se maior ênfase ao auto-atendimento e à internet. A administração de recursos humanos passou a sublinhar a participação nos resultados e a gestão da dimensão do quadro de pessoal. Quanto aos mercados atendidos, aumentou a importância das pessoas físicas e das pessoas jurídicas, bem como de empresas de grande e de médio portes. Assim, as mudanças foram no sentido do aperfeiçoamento das atividades existentes e da valorização de novos negócios.

## 4 CONCLUSÃO

No presente estudo, utilizou-se o modelo de análise da mudança em organizações proposto por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), posteriormente apresentado com mais detalhes por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000). Tal modelo considera o trinômio ambiente-interpretação-ação, em que os esquemas interpretativos daqueles que detêm o domínio da organização constituem o sistema mediador do posicionamento estratégico da empresa diante das pressões do contexto institucional.

Alguns conceitos são fundamentais no modelo proposto. Em primeiro lugar, a interpretação daqueles que possuem o poder para tomar as decisões estratégicas nas organizações ganha relevância. É mediante o sistema de interpretação organizacional que se visualiza o mundo e se age. Infelizmente, é ainda pequena a atenção dos pesquisadores para a interpretação que os dirigentes fazem do ambiente e da própria organização. Nesse sentido, há muitas perguntas interessantes a serem investigadas. Em que medida os dirigentes dependem de uma visão espontânea e pessoal ou valorizam informações impessoais e sistemáticas sobre o contexto ambiental e sobre a própria organização? Como se verifica a dinâmica de construção e compartilhamento de significados entre os membros organizacionais, nos diversos níveis e segmentos que compõem a organização?

Perguntas como essas, e outras na mesma lógica que poderiam ser formuladas, são importantes para se entender o sistema de interpretação de uma organização, a maneira como as decisões são tomadas, a estrutura de poder

subjacente à tomada de decisão, e assim por diante. Nessa linha de raciocínio, o papel relevante da liderança organizacional é basicamente interpretativo: atribui e difunde significados para os demais membros organizacionais e para o ambiente circundante, ao mesmo tempo que sofre influência de um e de outro, em maior ou menor grau.

Em segundo lugar, o contexto institucional de referência da organização. O ambiente lá fora não é visualizado de forma genérica e objetiva como usualmente se imagina. Os esquemas interpretativos dos dirigentes regem a escolha da esfera de atuação da organização, o que implica que são constantemente influenciados pela própria escolha do contexto institucional de referência. A relação entre valores organizacionais e valores ambientais em processo de mútua constituição, com base em estruturas de poder e na dinâmica de interesses das entidades sociais, reflete-se no posicionamento estratégico das organizações.

O modelo de análise da mudança em organizações utilizado nesta investigação foi útil para entender o posicionamento estratégico das empresas bancárias no período anterior e posterior à implementação do Plano Real. Os fatores que ocasionaram a transição da postura estratégica dessas organizações parecem ter sido elucidados, conforme se verificou pela análise dos dados empíricos.

Vale afirmar que qualquer modelo, em ciências sociais, resulta da interpretação que o próprio autor faz da realidade. Assim, não deixa de ser uma escolha com implicações ontológicas, epistemológicas, teóricas e metodológicas. Como tal, pode e deve conter pontos fortes e fracos. Talvez uma limitação que possa ser assinalada no modelo utilizado neste estudo refira-se à atual capacidade de detalhamento dos fatores considerados nos esquemas interpretativos e no contexto institucional. Acredita-se, contudo, que seu uso sistemático em pesquisas empíricas permitirá, gradualmente, torná-lo mais minucioso e preciso, além, obviamente, de possibilitar a continuidade do teste da validade de suas proposições.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Luis; EASTON, Geoff. Strategy: where is the pattern?, *Organization*, v. 3, n. 3, p. 361-83, 1996.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- ENZ, Cathy A. The role of value congruity in intraorganizational power, *Administrative Science Quarterly*, v. 33, n. 2, p. 284-304, 1988.
- GREEWODD, Royston; HININGS, C. R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change, *Organization Studies*, v. 9, n. 3, p. 293-316, 1988.

- HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. *The dynamics of strategic change*. New York: Basil Blackwell, 1989.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar, *Organizações e Sociedade*, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.
- \_\_\_\_\_. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (org.). *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 217-42.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa (orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-18.
- \_\_\_\_\_. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. (orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000, p. 123-50.
- MINTZBERG, Henry. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1991. p. 12-9.
- SCHEIN, Edgar H. What is culture? In: FROST, Peter J. et al. *Reframing organizational culture*. London: Sage Publications, 1991. p. 243-53.
- SCOTT, W. Richard. The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly*, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Organizations: rational, natural and open systems*. 3. ed. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1992.
- SPROULL, Lee. Beliefs in organizations. In: NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, William H. (eds.). *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press, 1981. p. 203-24. v. 2.
- STABELL, Charles B.; FJEDSTAD, Oystein D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks, *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 413-37, 1998.
- THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.