

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA AO PROCESSO DE ESTABILIZAÇÃO ECONÔMICA DECORRENTE DO PLANO REAL: O CASO DO SISTEMA FINANCEIRO BESC

Antônio Alves Filho *

RESUMO

O artigo analisa o processo de adaptação organizacional estratégica do Sistema Financeiro BESC ao ambiente de estabilização econômica decorrente da implantação do Plano Real (1994/1997), com base nas perspectivas do ciclo de adaptação e dos diversos tipos estratégicos, ambas desenvolvidas por MILES e SNOW. Identifica ainda os principais stakeholders e suas influências no processo de gestão da organização, no período referido.

PALAVRAS-CHAVE

Adaptação estratégica

ABSTRACT

This article aims to analyse the strategic organizational adaptation of the BESC Financial System to the environment of economic stabilization originated with the Real Plan (1994-1997). It was oriented by the perspective of the adaptation cycle and the strategic types, both developed by MILES and SNOW. The paper still identifies the organization's main stakeholders and their influence on the organization's management process, during the referred period.

KEY WORDS

Strategic adaptation, strategic types, stakeholders.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil possui o maior, o mais complexo e o mais sofisticado sistema financeiro da América Latina. Em janeiro de 1998, era constituído por 248 instituições, divididas em bancos comerciais, múltiplos, de desenvolvimento, de investimento e caixas econômicas.

* *Professor do Departamento de Ciências da Administração e Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFSC*

Sua estrutura e funções têm sido pressionadas pelas medidas governamentais de estabilização e de reestruturação da economia, implementadas a partir de 1990. Dentre elas, destacam-se: primeiro, a abertura da economia ao comércio exterior e as mudanças da política industrial, objetivando maior competitividade dos produtos brasileiros nos mercados emergentes; segundo, a iniciativa de reformas no ordenamento constitucional do país (notadamente na ordem econômica, na estrutura e funções do setor público e reordenação do sistema previdenciário); por fim, o processo de estabilização monetária, denominado Plano Real, com suas profundas conseqüências para a dinâmica do sistema econômico como um todo, e, de modo particular, para o setor financeiro nacional.

O presente artigo tem por finalidade analisar a adaptação estratégica do Sistema Financeiro BESC (SFBESC), sob o controle acionário do Governo do Estado de Santa Catarina, ao ambiente de estabilização econômica que se seguiu à implantação do Plano Real, em julho de 1994, com base na perspectiva do *ciclo de adaptação* e nos diversos modos de adaptação estratégica (*tipos estratégicos*) desenvolvidos por MILES e SNOW (1978). Procura ainda identificar os principais *stakeholders* e suas influências no processo de gestão da organização.

Como "Sistema Financeiro BESC" (SFBESC) deve compreender-se o conjunto das empresas que formam o conglomerado, mais adiante identificadas, e não apenas o Banco do Estado de Santa Catarina - BESC, que é o banco comercial do Sistema e sua principal unidade. Embora constituído por empresas juridicamente independentes (não estando, pois, estruturado sob a forma de banco múltiplo), configura uma unidade do ponto de vista operacional, seja pelo seu organograma único, seja pela Diretoria única (salvo as exceções impostas pela legislação), seja por suas políticas e diretrizes unificadas, as quais são definidas, quase sempre, levando em conta o conjunto daquelas empresas.

2. O CICLO DE ADAPTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E OS DIVERSOS TIPOS ESTRATÉGICOS

O processo dinâmico de ajustamento às mudanças e incertezas ambientais é bastante complexo, envolvendo inúmeras decisões e condutas em diversos níveis da organização. Investigando este tema, MILES e SNOW conceberam um instrumental teórico composto por duas partes principais: a primeira, um modelo geral do processo de adaptação que descreve as decisões necessárias à manutenção de um efetivo alinhamento da organização com seu ambiente (*ciclo de adaptação*) e a segunda, uma tipologia organizacional que contempla os diversos padrões de comportamento adaptativo adotado pelas organizações, no âmbito de uma determinada indústria ou outro agrupamento (*tipos estratégicos*).

Segundo os referidos autores, o modelo do *ciclo de adaptação* foi desenvolvido para compreender o processo pelo qual as organizações se ajustam continuamente aos seus ambientes e tem a finalidade de apresentar a natureza e inter-relações dos problemas-

chave que as organizações necessitam resolver, a fim de obter uma posição efetiva no ambiente por ela escolhido. Nesse processo de mudança e adaptação, três problemas básicos são vistos como parte do ciclo de adaptação de todas as empresas: o *empresarial*, o de *engenharia* e o *administrativo*.

O *problema empresarial* está voltado ao desenvolvimento de inovações, com o intuito de fortalecer a posição competitiva da empresa. Trata-se de elaborar uma concreta definição do domínio organizacional, isto é, um produto específico e um mercado-alvo ou um segmento de mercado. O *problema de engenharia* abarca a criação de mecanismos capazes de implementar respostas ao problema empresarial. Envolve a seleção da tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos ou serviços escolhidos e para formar novos elos de informação e comunicação - ou modificar os existentes - a fim de assegurar a adequada operação da tecnologia. Já o *problema administrativo* engloba a formulação e institucionalização das soluções referentes aos dois problemas anteriores, além de posicionar a organização quanto à contínua adaptação aos desafios subseqüentes.

MILES e SNOW (ibidem) apresentam ainda um conjunto de arquétipos de adaptação organizacional; esses tipos (ou modos), que os autores denominam *tipos estratégicos*, configuram padrões de comportamento estratégico peculiares que emergem quando a organização procura responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com sua estratégia. São eles os tipos *defensivo*, *explorador*, *analista* e *reativo*.

O tipo *defensivo* se configura nas empresas com estreitos domínios produto-mercado; os administradores da cúpula são altamente especializados em sua limitada área de operações, mas não procuram novas oportunidades fora de seu domínio. Como resultado dessa focalização estreita, raramente essas organizações necessitam realizar ajustes significativos em sua tecnologia, estrutura ou métodos de operação. Ao contrário, devotam atenção prioritária à melhoria da eficiência das operações vigentes.

Exploradoras são organizações que quase continuamente buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente. Frequentemente criam mudanças e incertezas, às quais os concorrentes devem responder. Entretanto, em face de seu forte interesse pela inovação de mercados e produtos, quase nunca são totalmente eficientes.

As organizações que operam em dois tipos de domínios produto-mercado - um relativamente estável e outro em permanente mudança - são denominadas *analistas*. Em suas áreas mais turbulentas, os administradores do topo observam de perto as novas idéias de seus concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.

Nas organizações *reativas*, os dirigentes máximos freqüentemente percebem as mudanças e as incertezas que ocorrem em seus ambientes operacionais; são, entretanto, incapazes de dar respostas efetivas a elas. Pela inexistência de uma relação estratégica-

estrutura consistente nessas organizações, raramente realizam ajustamentos de qualquer tipo, a não ser que se vejam forçadas pelas pressões ambientais.

3. O IMPACTO DO PLANO REAL SOBRE O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL

O ajuste do sistema financeiro brasileiro ao recente processo de estabilização monetária pode ser dividido, a grosso modo, em três fases, que parcialmente se sobrepõem. A primeira, que vai do início do Plano Real até meados de 1996, se caracteriza pelos processos de transferência de controle acionário entre instituições financeiras privadas, em conjunto com modificações na legislação e na supervisão bancárias, além da implementação do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional - PROER. Na segunda fase, iniciada em meados de 1996, destacam-se o ajuste das instituições financeiras públicas e o ingresso de bancos estrangeiros na economia brasileira. Por fim, a terceira fase, ainda em curso (1998), se caracteriza, principalmente, por reformas no modelo operacional dos bancos brasileiros e deve ser vista como uma das reformas fundamentais da economia brasileira (MENDONÇA DE BARROS et al., 1998).

Observa-se inicialmente que a participação do sistema bancário na riqueza nacional, medida pelo PIB, foi reduzida significativamente pelo Plano Real. Assim, no período 1990-94, essa participação era de, na média, 12,7%, passando para apenas 6,9% em 1995 (PINTO, 1997).

Do ponto de vista da rentabilidade, a acentuada queda da inflação após o Plano Real acarretou a perda de uma das principais fontes de receita dos bancos: os ganhos inflacionários sobre os recursos não remunerados de depósitos à vista e sobre os recursos em trânsito no sistema ("float"). Estima-se que a perda do "float" para os bancos (privados e públicos) tenha sido da ordem de quase R\$ 9 bilhões ao ano, sinalizando ao setor financeiro que este teria de sofrer profundas mudanças para se adequar à nova realidade da estabilização de preços (MENDONÇA DE BARROS e ALMEIDA JÚNIOR, 1996).

Procurando compensar suas perdas, a resposta dos bancos à nova conjuntura foi rápida, atacando simultaneamente três pontos: elevação do volume das operações de crédito, aumento do volume e dos preços dos serviços bancários (inclusive cobrando por serviços que anteriormente eram realizados gratuitamente) e redução de custos e despesas, principalmente por meio do corte de pessoal. Buscaram ainda, como forma de diminuir custos e despesas e promover a qualidade de produtos e serviços, o incremento da automação bancária (implementação de plataformas de auto-atendimento, nas agências) e de transações eletrônicas, com o uso intensivo da informática e das telecomunicações.

Tiveram os bancos, entretanto, que enfrentar a repressão à expansão do crédito, uma das principais armas da política econômica nos primeiros meses do Plano Real, alicerçada no aumento da taxa de juros e da tributação (MENDONÇA DE BARROS e

ALMEIDA JÚNIOR, *ibid.*). Embora os bancos contráissem prudentemente a oferta de crédito, em face da ameaça configurada pelas elevadas taxas de inadimplência, não conseguiram evitar desconfiças relativamente à saúde financeira do sistema bancário, particularmente no caso das instituições de menor porte. Os clientes, buscando proteger-se, evadiram-se para os bancos considerados mais sólidos: os federais, os estrangeiros e os dois maiores bancos privados de varejo. Delineava-se a crise do setor.

Segundo ainda MENDONÇA DE BARROS e ALMEIDA JÚNIOR, embora o aumento dos créditos em atraso e em liquidação do sistema financeiro não fosse, a partir do segundo semestre de 1995, o fator determinante dos problemas vividos por algumas instituições, ajuda a explicar a deterioração adicional na qualidade dos ativos daquelas instituições, que já eram vulneráveis antes mesmo do início do Plano Real.

Diante dessa conjuntura, o Banco Central passou a induzir ou a promover unilateralmente a reorganização de instituições financeiras em dificuldades, utilizando a imposição da obrigatoriedade de capitalização, a transferência acionária ou de bens, direitos ou obrigações, lançando como instrumento o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional - PROER, em novembro de 1995.

Uma segunda fase do processo de reorganização do sistema financeiro teve início nos meados de 1996, caracterizando-se pela entrada dos bancos estrangeiros na economia brasileira e pelo ajuste dos bancos públicos (principalmente os estaduais).

A deflagração do processo de ajuste dos bancos públicos pelas autoridades monetárias brasileiras (especialmente os estaduais) objetivou primordialmente reduzir a participação do setor público na atividade bancária, evitando que essas instituições fossem utilizadas para sancionar o desequilíbrio das finanças públicas estaduais (LOYOLA et al., 1997). Em virtude de sua finalidade, o processo de ajuste dos bancos estaduais tem uma forte ligação com o programa de ajuste fiscal dos Estados. Na verdade, afirmam LOYOLA et al. (*ibidem*), em alguns casos “a inadimplência do Estado junto ao seu banco constitui o principal problema da instituição financeira”; desse modo, o ajuste fiscal dos Estados possibilitaria a viabilização do pagamento das dívidas destes junto a seus respectivos bancos.

Por meio da edição das Medidas Provisórias nº 1514 (de 7.8.96) e nº 1556 (de 18.12.96), foram estabelecidas três alternativas para o ajuste dos bancos estaduais: extinção, privatização ou transformação em instituição não financeira (agência de fomento).

4. A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA DO SFBESC

4.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Primeiro banco estatal catarinense, o SFBESC começou a operar em 1962, com o nome de Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – BDE, num período difícil para a economia do Estado. Em 1969, foi transformado em Banco do Estado de Santa Catarina S.A. (BESC), deixando de ser sociedade de economia mista para constituir-

se como sociedade anônima de capital aberto, seguindo-se uma etapa de grande expansão, com a criação ou incorporação de diversas empresas ao grupo financeiro.

Significativa transformação sofreu o sistema financeiro estadual em 1976, com a criação do Sistema CODESC (Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina), passando esta organização a controlar societariamente todas as empresas do setor, inclusive a agência catarinense do BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul).

O início do ano de 1987 ficou gravado na história da instituição como marco de uma das suas maiores crises, quando foi colocada sob Regime de Administração Especial Temporária, pelo Banco Central, o que abrangeu todas as empresas do sistema financeiro estadual.

Saneadas as finanças e resolvidos outros problemas agudos e urgentes, o sistema financeiro retornou ao regime normal de administração, em 1989. A partir desta época, sob o impacto do período da crise eclodida em 1987/88, as diversas administrações que se sucederam imprimiram um processo intensivo de modernização na instituição, buscando ampliar sua competitividade no mercado de crescente concorrência, além de atender as funções inerentes a uma organização financeira de caráter público. Ao final de 1997, o SFBESC era composto por seis empresas, relacionadas na Tabela 1.

Tabela 1

COMPOSIÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO BESC – Dez / 1997 (Em R\$ mil)

EMPRESAS	ATIVOS TOTAIS	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
BESC	2.064.476	262.360
BESCRI	956.207	28.243
BESCREDI	133.424	24.286
BESC LEASING	79.586	20.106
BESCAM	3.044	2.905
BESCVAl	2.201	2.079

Fonte: Banco do Estado de Santa Catarina – Relatório Anual 1997

4.2. O PROBLEMA EMPRESARIAL

Nesta categoria, como foi mencionado, incluem-se as estratégias ligadas ao desenvolvimento dos produtos e serviços ofertados à clientela.

Constata-se que o esforço de ajustamento a um cenário de estabilização econômica do SFBESC não ocorreu somente após a implementação do Plano Real. Medidas buscando essa adaptação já haviam sido encaminhadas em períodos anteriores. Entretanto, antes de julho de 1994, o desafio do SFBESC - como, aliás, de todos os bancos de varejo - era

orientar-se por duas estratégias divergentes: preparar-se para o advento da futura conjuntura de estabilidade, e, ao mesmo tempo, ter que operar ainda obrigatoriamente no ambiente de inflação alta, de características diversas, exigindo procedimentos e recursos compatíveis com essa realidade. Desse modo, somente após julho de 1994, com o advento do Plano Real, é que foram efetivamente implementadas as principais medidas necessárias ao ajuste.

Apresentar-se-ão a seguir as principais estratégias, políticas e ações desenvolvidas nos anos de 1995, 1996 e 1997, no âmbito do problema empresarial, configurando esforços de adaptação, seja quanto ao ambiente econômico criado pelo Plano Real, seja quanto às pressões reguladoras das autoridades monetárias nacionais ou ainda quanto ao crescimento da concorrência.

Destaca-se, inicialmente, a estratégia (“diretriz”) denominada *ampliação dos negócios*, envolvendo a entrada em novos campos de atuação, como arrendamento mercantil, seguros, previdência privada e títulos de capitalização, além do crescimento da prestação de serviços. Estende-se ainda à ampliação da base de clientes e produtos oferecidos (cobrança, fundos, cartão de crédito, cartão de débito) e aumento dos recursos captados, aplicados e administrados (BESC, 1997 a e b).

Uma segunda estratégia, denominada pela administração *saneamento dos ativos* (ligados às operações de crédito), teve por objetivo eliminar dos ativos, e, por conseqüência, deduzir dos resultados e do patrimônio líquido, todas as operações com perspectivas de despesas futuras (BESC, 1997b).

4.3. O PROBLEMA DE ENGENHARIA

O atendimento do BESC, ao final de 1997, realizava-se por meio de uma rede de 595 pontos à disposição dos clientes. Eram 255 agências, das quais 76 pioneiras (aquelas que se constituem no único banco a servir à comunidade) e 340 postos de atendimento, arrecadação e pagamento, dos quais 73 também pioneiros. A instituição estava presente em todos os municípios catarinenses e era pioneira (única) em 149 dos 293 municípios catarinenses. Possuía somente cinco agências fora do estado (Porto Alegre, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília (BESC, 1997b).

A rede de atendimento, no período pós-Real, recebeu atenção especial, fortalecendo-se o caráter regional da organização, além de terem sido ampliados os pontos automatizados; aprimorava-se, assim, a qualidade do atendimento à clientela. Dessa rede de atendimento, o banco contava em 1997 com 535 pontos automatizados (dezembro/94: 428 pontos), incluindo toda a rede de agências (255) e 280 postos de atendimento, arrecadação e pagamento. Ainda como diferencial competitivo ponderável, destaca-se o número significativo de pontos de atendimento pioneiros (BESC, 1997 b).

4.4. O PROBLEMA ADMINISTRATIVO

Nesse campo, uma das estratégias - denominada *modernização empresarial* pelos administradores da instituição - propunha sua reorganização, com a adoção de um novo modelo de gestão voltado para resultados. Para isso, foi criado o “Programa BESC para Excelência Empresarial - PROBEX”, com abrangência de longo prazo, composto de vários projetos e ações, incluindo, por exemplo, a implementação de contratos de resultados entre as unidades negociais do Banco, contendo compromissos expressos a serem cumpridos em prazos determinados. Esse processo de modernização contou com a parceria da Universidade Federal de Santa Catarina e da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte (MG).

A *liquidez com qualidade* constituiu uma segunda diretriz, tendo como alvo inicial a elevação das disponibilidades, mantendo-se um estoque mais expressivo de recursos em liquidez imediata, ampliando-se, após, no sentido da diversificação dos papéis em carteira.

A *capitalização* também configura uma estratégia que pode ser enquadrada no problema administrativo, tendo em vista suas repercussões na fixação dos limites operacionais autorizados, proporcionais ao volume do patrimônio líquido. Visou fortalecer a estrutura de capital do Banco, não só para fazer face às exigibilidades definidas pelo Comitê de Basileia, mas também para lastrear a prevista expansão das operações de crédito. Assim, nos exercícios de 1995 e 1996, foram realizados três aumentos de capital, no total de R\$ 59,3 milhões. O Patrimônio Líquido Consolidado do SFBESC elevou-se para R\$285,8 milhões no ano de 1997, com crescimento de 99,86% no período de dezembro/94 a dezembro/97, em função dos aumentos de capital, pelos lucros não distribuídos e correção monetária (BESC, 1997 b).

Enquadra-se ainda no problema administrativo o programa de readequação de pessoal, que implicou aposentadorias, acordos incentivados e redução de carga horária. No final de 1997, o quadro consolidado de pessoal era de 5.242 funcionários, implicando a redução de 1.163 em relação a dezembro de 1994. Essa diminuição do quadro de pessoal fez melhorar a produtividade do patrimônio humano da organização, medida pelo indicador “funcionários por ponto de atendimento”, que passou de 10,81, em junho de 1994, para 8,81, em dezembro de 1997 (BESC, 1997 a e b).

4.5. “STAKEHOLDERS” RELEVANTES

Certos agentes, localizados dentro e fora da organização, exercem preponderante papel no processo de adaptação estratégica nela desenvolvido. Constituem os denominados *stakeholders*, conceituados por FREEMAN e REED (1983) como “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos.”

Em virtude da relevância desses agentes para a análise da adaptação estratégica do SFBESC no período em tela, são eles apresentados na Tabela 2, ao lado das implicações estratégicas de suas atuações.

O Governo Federal, por meio do Banco Central do Brasil, constitui o mais importante *stakeholder* do SFBESC, em face do elevado índice de regulação do sistema financeiro nacional. Exerce sua influência, entre diversos aspectos, na aprovação dos nomes dos diretores das instituições bancárias, na delimitação dos produtos e serviços a serem oferecidos à clientela, na definição dos preços dos serviços bancários, na fiscalização permanente dos procedimentos contábeis e financeiros da instituição, na instauração de inquéritos administrativos para a apuração de inobservância da “boa prática bancária”, etc.

Tabela 2

PRINCIPAIS STAKEHOLDERS E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

STAKEHOLDERS RELEVANTES	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Governo Federal (Banco Central do Brasil); • Governo Estadual; • Parlamentares filiados aos partidos políticos que apóiam o Governo Estadual; • Clientes; • Empregados; • Concorrentes. • Tribunal de Contas do Estado de S.C.; • Sindicatos dos Bancários; • Associação dos Profissionais do SFBESC (PROBESC). 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande ênfase nas relações com o Banco Central do Brasil; • Poderosa influência política do Governo do Estado (acionista majoritário) e dos parlamentares filiados aos partidos políticos que apóiam o Governo Estadual; • Ênfase no conhecimento das restrições regulamentares pela cúpula administrativa; • Alta rigidez nos custos relativos a pessoal; • Ênfase restrita na orientação para o mercado; • Auditoria externa múltipla

Fonte: Dados primários

O Governo do Estado, acionista majoritário, e os parlamentares filiados aos partidos políticos que apóiam o Governo, exercem intervenção política intensa, principalmente na indicação dos diretores e de empregados para o exercício de cargos de chefia, nem sempre sustentada na competência técnica. Essa influência, no que concerne ao deferimento de operações de crédito, tem importância restrita e episódica. Na fiscalização desse aspecto, têm atuado, em tentativas mais graves, o conjunto dos empregados da instituição, o Sindicato dos Bancários e a Associação dos Profissionais do SFBESC, formada por empregados, em cujo estatuto sobressai sua finalidade de proteger os interesses mais elevados da instituição.

No caso do SFBESC, por sua condição de banco oficial estadual, a ação de auditoria externa do Banco Central é complementada, a nível estadual, pelo Tribunal de Contas do Estado de S.C. e por empresa de auditoria externa especializada que analisa as demonstrações financeiras, nos termos da legislação vigente (Lei 6.404, relativa às

Sociedades por Ações). Trata-se de um “fogo cruzado” intermitente, vasculhando os procedimentos operacionais e administrativos realizados pela instituição. Esta multiplicidade de ações de auditoria acarreta (pela possibilidade, inclusive, da ocorrência de punições, seja a nível da instituição, seja a nível individual) intensa preocupação dos administradores de todos os níveis quanto aos procedimentos regulamentares, assumindo volume muito maior do que as preocupações voltadas ao desenvolvimento das competências mercadológicas, necessárias a um melhor desempenho, em face da concorrência.

Conquistas históricas do corpo de empregados, aliadas à “proteção” exercida pelo Sindicato dos Bancários e à “vigilância” de interesses políticos ligados aos parlamentares vinculados ao Governo tornam muito rígida a estrutura dos custos administrativos, ancorada principalmente nos custos do pessoal. Brechas quanto a essa realidade têm sido buscadas em programas de incentivo à demissão remunerada e à diminuição (também com ressarcimento monetário) de regimes de trabalho dos empregados.

A busca de vantagens competitivas relativamente à concorrência vem se realizando principalmente no âmbito regional, com os esforços dos gerentes das agências para superar os concorrentes, fisicamente visíveis nas diversas praças em que a instituição atua. O conhecimento restrito de informações sobre a concorrência, a nível corporativo, ocasiona a timidez de estratégias e medidas operacionais específicas para bloquear os concorrentes de forma sistemática.

4.6. TIPOS DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA OBSERVADOS NO PERÍODO

Da análise dos três problemas relacionados com o ciclo de adaptação do SFBESC ao ambiente de estabilização econômica decorrente do Plano Real, podem sublinhar-se as seguintes características:

- Forte concentração da rede de atendimento e dos negócios a nível regional (Estado de Santa Catarina), com a presença de pontos de atendimento em todos os municípios do Estado;
- Atuação prioritária em segmentos específicos: mini e pequenos produtores rurais, micro, pequenas e médias empresas localizadas em Santa Catarina, prefeituras municipais catarinenses e pessoas físicas;
- Pulverização das operações de crédito, com o limite de crédito máximo por empresa ou grupo econômico de 3% do Patrimônio Líquido da instituição;
- Desenvolvimento de novos produtos, em áreas ainda não exploradas diretamente pelo conglomerado, normalmente seguindo a concorrência;
- Incremento da automação bancária e de transações eletrônicas, com o uso intensivo da informática e das telecomunicações.

- Desenvolvimento de novo estilo e processo de gestão, por meio de contratos de resultados, com base na filosofia do *empreendedorismo*;
- Esforço na contenção e diminuição de custos e despesas;
- Grande ênfase nas relações com o Banco Central, Governo do Estado e parlamentares ligados ao partido político no governo, principais *stakeholders* da organização;
- Auditoria externa múltipla (Banco Central, Tribunal de Contas do Estado e empresa de Auditoria Externa).

Analisando-se o conjunto das características acima apontadas, com a finalidade de se identificar o tipo estratégico peculiar ao SFBESC no período, observam-se, simultaneamente, traços dos tipos *defensivo* e *analista*.

O enquadramento no tipo *defensivo* decorre do estreito domínio produto-mercado, exemplificado pela quase exclusiva concentração dos negócios e de pontos de atendimento no Estado de Santa Catarina e pela atenção prioritária aos segmentos dos mini e pequenos produtores rurais, micro, pequenas e médias empresas localizadas no Estado, prefeituras municipais catarinenses e pessoas físicas. Nesse domínio são promovidos seus produtos mais tradicionais (operações de crédito, captação de depósitos à vista, à prazo e cadernetas de poupança, cobranças simples e pagamentos de salários). Pelo seu porte econômico-financeiro, o SFBESC não tem capacidade para atender segmentos que demandam maiores volumes de recursos ou serviços, tais como as grandes empresas ou grupos econômicos de porte.

Ainda como traço peculiar do tipo *defensivo*, constata-se que os administradores da organização, principalmente a nível gerencial, são altamente especializados em sua área de operações tradicional, raramente procurando novas oportunidades fora de seus domínios; devotam, ainda, atenção preponderante à melhoria da eficiência das operações vigentes.

Essa defesa de domínio regional e de segmentos mercadológicos coexistiu, entretanto, no período em estudo, com a pesquisa e análise das novas idéias da concorrência pelos administradores de cúpula, principalmente nas áreas mais turbulentas, adotando aquelas que aparentavam ser mais promissoras. Aí estão incluídos o desenvolvimento e implementação de novos produtos, tais como o arrendamento mercantil, a atuação direta no mercado de seguros e previdência, títulos de capitalização, cartões de crédito com bandeira própria, *home banking* (denominado "HOME FÁCIL"), *office banking* ("HOME BESC") etc. A referida característica é própria do tipo *analista*, segundo a classificação de MILES e SNOW.

5. CONCLUSÕES

Analisando-se a adaptação estratégica do SFBESC, em face tanto das pressões do novo ambiente de estabilidade econômica promovido pelo Plano Real, quanto do

recrudescimento da ação reguladora das autoridades monetárias brasileiras sobre o sistema bancário, de modo especial sobre os bancos oficiais estaduais, conclui-se que ela ocorreu sob a pressão de um elevado nível de determinismo no ambiente externo, gozando a instituição, entretanto, paralelamente, significativa capacidade de escolha estratégica.

Como principais *stakeholders* da organização, destacam-se o Banco Central do Brasil, por seu poder regulador no setor bancário, o Governo do Estado, acionista majoritário da instituição e os parlamentares ligados ao partido do Governo, pela influência do seu poder político, interferindo especialmente nas questões relativas aos recursos humanos da instituição.

No desenvolvimento do ciclo de adaptação, o SFBESC atuou segundo os tipos estratégicos *defensivo* e *analista*, simultaneamente.

Até que ponto teve sucesso a gestão estratégica do SFBESC, relativamente ao desenvolvimento da instituição, no período analisado? A julgar pelo aspecto de “terra arrasada” do sistema de bancos oficiais estaduais, proveniente das intervenções, das vendas realizadas e anunciadas, da transformação em agências de fomento – todas promovidas pelo Banco Central - aparentemente a evolução estratégica do SFBESC tem sido bem sucedida. Isso porque a instituição apresentou muito boa liquidez, sem nenhuma crise que a obrigasse a recorrer a empréstimos de liquidez junto ao Banco Central, além de alcançar lucros e índices de rentabilidade compatíveis com o mercado. Neste último aspecto, no exercício de 1995, apurou o lucro líquido de R\$ 25 milhões, correspondendo a uma rentabilidade de 13,38% sobre o patrimônio líquido; em 1996, o lucro líquido alcançou o mesmo valor de R\$ 25 milhões, com a rentabilidade de 11,57% sobre o patrimônio líquido; já ao final de 1997, o lucro líquido apurado foi de R\$ 26 milhões, com a rentabilidade anual sobre o patrimônio líquido de 10,23% (BESC, 1996, 1997 a e 1997 b).

O SFBESC é a única instituição financeira de porte com poder decisório e estratégico sediado em Santa Catarina, além de estar presente em todos os seus municípios. Vem cumprindo o papel de inibidor da transferência de recursos e poupança de Santa Catarina para as regiões do eixo Rio-São Paulo, onde se concentram quase totalmente os principais bancos privados que atuam no Estado (BESC, 1997 c).

A perspectiva futura do SFBESC como banco de caráter público encontra-se, entretanto, ameaçada pela penúria financeira apresentada por seu acionista majoritário, o Governo do Estado. Na busca de uma composição com o Governo Federal, para alcançar o equilíbrio de suas contas, por quanto tempo resistirá à pressão de privatizá-lo, liquidá-lo ou transformá-lo em uma agência de fomento, atendendo às finalidades das autoridades monetárias?

6. BIBLIOGRAFIA

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. PROER – *Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional*. Brasília, 1997 a.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relatório 1996*. Brasília, 1997 b.
- BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. *Relatório anual 1995*. Florianópolis, 1996.
- BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. *Relatório anual 1996*. Florianópolis, 1997a.
- BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. *Relatório anual 1997*. Florianópolis, 1997b.
- BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. *Besc: uma idéia 35 anos depois*. Florianópolis: Besc, 1997c.
- FREEMAN, Edward R. e REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*. USA, v. Spring, p. 88-103, 1983.
- LOYOLA, Gustavo et al. A reestruturação dos bancos públicos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 25 ago. 1997.
- MENDONÇA DE BARROS, José Roberto e ALMEIDA JÚNIOR, Mansueto Facundo de. A reestruturação do sistema financeiro. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 26 ago. 1996.
- MENDONÇA DE BARROS, José Roberto et al. *A reestruturação do sistema financeiro*. Ministério da Fazenda, 1998.
- MILES, Raymond E. e SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- PINTO, Celso. Como o Real afetou os bancos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 23 jan. 1997.