

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

FLÁVIA COSTA DA SILVA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA INCORPORAÇÃO
DO BESC PELO BANCO DO BRASIL**

Balneário Camboriú

2008

FLÁVIA COSTA DA SILVA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA INCORPORAÇÃO
DO BESC PELO BANCO DO BRASIL**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração – Marketing, na Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Balneário Camboriú.

Orientador: Prof. MSc. Marilize Petkow

Balneário Camboriú

2008

FLÁVIA COSTA DA SILVA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA INCORPORAÇÃO
DO BESC PELO BANCO DO BRASIL**

Esta Monografia foi julgada adequada para a obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovada pelo Curso de Administração – Marketing da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Balneário Camboriú.

Área de Concentração: Administração Geral

Balneário Camboriú, 08 de Dezembro de 2008.

Prof. MSc. Marilize Petkow

Orientadora

Prof. MSc. Lorena Schröder

Avaliadora

Prof. MSc. Laércio Antônio Braggio

Avaliador

EQUIPE TÉCNICA

Estagiário(a): Flávia Costa da Silva

Área de Estágio: Administração Geral

Professor Responsável pelos Estágios: Lorena Schröder

Supervisor da Empresa: Fernanda Haas

Professora orientadora: Marilize Petkow

DADOS DA EMPRESA

Razão Social: BANCO DO BRASIL S/A

Endereço: Rua Nereu Ramos, 222 – centro – São João Batista S.C

Setor de Desenvolvimento do Estágio:

Duração do Estágio: 240 horas

Nome e Cargo do Supervisor da Empresa: Fernanda Haas - Gerente de Módulo

Carimbo do CNPJ da Empresa:

AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

Balneário Camboriú, 08 de Dezembro de 2008.

A Empresa BANCO DO BRASIL S.A, pelo presente instrumento, autoriza a Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, a divulgar os dados do Relatório de Conclusão de Estágio executado durante o Estágio Curricular Obrigatório, pela acadêmica FLÁVIA COSTA DA SILVA.

Responsável pela Empresa

AGRADECIMENTOS

A Deus, agradeço por Sua presença constante em minha vida.

Aos meus familiares, meu namorado e, sobretudo, aos meus pais, pelo incentivo total que dedicam todos os dias, em busca da minha felicidade, por fazer da minha vida um campo fértil em alegria, crescimento, aprendizado e Graça. Agradeço pelo colo, carinho e ouvido. Sem seu apoio acredito que não estaria aqui.

A todos os acadêmicos que fizeram parte da minha vida universitária, e que colaboraram comigo direta ou indiretamente, principalmente as queridas amigas, Renata, Nayara, Jannine e Graziela, pela amizade, carinhos e momentos de alegria e também de tristeza compartilhados durante todo o período facultativo. Em especial à Elisangela, mulher batalhadora, que conheci há tão pouco tempo e que demonstrou ser uma pessoa maravilhosa, considerada por mim hoje, uma grande amiga.

Aos professores com que tive o prazer de obter aprendizado e por terem se tornado ótimos colegas e além de tudo conselheiros ao longo deste percurso.

Não posso deixar de agradecer a Professora e orientadora Marilize Petkow, pela forma calma e amigável que apresentou em me apoiar na elaboração deste trabalho.

À Coordenação do curso por ter dado todo o suporte ao longo do período universitário, em especial a “Noelma”.

À Instituição que colaborou para a concretização desta pesquisa.

À todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito Obrigada.

RESUMO

Nos dias atuais qualquer organização está sujeita a sofrer mudanças, e estas provêm de contínuas transformações que ocorrem em todos os ramos da sociedade. O crescimento de mercado e a intensificação da concorrência fazem com que organizações procurem alternativas de fortalecimento para garantir sua posição, optar por adquirir outras organizações pode ser viável. No setor bancário as aquisições, fusões e incorporações, estão se tornando as melhores alternativas de união de esforços para fixação ou expansão de mercado. Transações como estas originam mudanças em todos os níveis organizacionais, incluindo as tecnológicas, estruturais e comportamentais das pessoas envolvidas no processo. Esta pesquisa teve como objetivo a análise do processo de implantação da Incorporação do BESC ao Banco do Brasil nos aspectos tecnológico, estrutural e comportamental, segundo a percepção dos funcionários do BESC. Para a obtenção de dados utilizou-se de questionários, desenvolvidos distintamente para funcionários e gestores. Trata-se de um estudo que apresenta tanto a abordagem quantitativa quanto a qualitativa. Os resultados foram comparados com o referencial teórico referente à mudança organizacional e concentração de empresas, a fim de enfatizar fatores comuns e dissonantes diante da percepção dos colaboradores, contribuindo assim, para a compreensão do fenômeno incorporação presente no cotidiano da organização BESC. O estudo demonstrou principalmente mudanças relacionadas ao sistema operacional, e no portfólio de produtos/serviços oferecidos pelo banco (consideradas mudanças de aspecto tecnológico), expectativas de crescimento ou desenvolvimento profissional, adoção de novas práticas e políticas administrativas dentro da agência (aspecto estrutural) e forte motivação das pessoas envolvidas no processo (perspectivas positivas diante do processo de incorporação, caracterizada como mudança de aspecto comportamental). Destacou-se ainda na pesquisa os pontos considerados fortes pelos funcionários do BESC como saúde do profissional e sua segurança, maior número de clientes, participação num quadro funcional maior, melhor tecnologia de suporte às operações, aumento no volume das mesmas, e acima de tudo novas formas de atuação.

Palavras-chaves: Mudança organizacional, incorporação, Banco do Brasil.

SUMMARY

In the current days any organization is subject to suffer changes, and these provide of continuous transformations that happen in all of the branches of the society. The market growth and the intensification of the competition do with that organizations seek invigoration alternatives to guarantee his/her position, to choose for acquiring other organizations can be viable. In the bank section the acquisitions, coalitions and incorporations, are becoming the best alternatives of union of efforts for fixation or market expansion. Transactions as these originate changes in all from the organizational levels, including the technological, structural and of the people's behavior involved in the process. This research had as objective the analysis of the process of implantation of the Incorporation of BESC to the Bank of Brazil in the aspects technological, structural and of behavior, according to the employees' of BESC perception. For the obtaining of data it was used of questionnaires, developed distinctly for employees and managers. It's a study that presents as much the quantitative approach as for qualitative. The study demonstrated mainly changes of the operating system, and in the context of products and services offered by the bank (considered changes of technological aspect), growth expectations or professional development, adoption of new practices and administrative politics inside of the agency (structural aspect) and the people's strong motivation involved in the process (positive perspectives before the incorporation process, characterized as change of behavior). It was still detached in the research the points considered strong for the employees of BESC as the professional's health and his/her safety, larger number of customers, participation in a picture larger, better functional support technology to the operations, increase in the volume of the same ones, and above all under forms of performance.

Word-key: Organizational change, incorporation, Bank of Brazil.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Resumo da forças influenciadoras da mudança.....	23
Figura 2	Vantagens e desvantagens da utilização do <i>benchmarking</i>	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Expectativas de mudança quanto às operações do caixa.....	55
Figura 02	Mudanças esperadas quanto às operações de caixa.....	55
Figura 03	Mudanças quanto aos produtos e serviços oferecidos.....	56
Figura 04	Modificação no modo como as operações são realizadas na agência.....	58
Figura 05	Alternativas de modificações de operações da agência.....	59
Figura 06	Mudanças previstas no sistema operacional interno do BESC..	60
Figura 07	Expectativas de mudanças.....	61
Figura 08	Expectativas quanto ao plano de carreira.....	62
Figura 09	Comunicação utilizada para divulgar a incorporação.....	64
Figura 10	Expectativa quanto ao relacionamento com os clientes.....	65
Figura 11	Mudança em relação às decisões (ações) dos gerentes.....	66
Figura 12	Mudança quanto à estrutura hierárquica.....	67
Figura 13	Mudanças esperadas na estrutura.....	68
Figura 14	Opinião a respeito da Incorporação.....	70
Figura 15	Mudanças na relações entre as pessoas da equipe.....	71
Figura 16	Motivação das pessoas.....	72
Figura 17	Mudança quanto aos relacionamentos internos do BESC.....	73
Figura 18	Pontos Fortes e fracos destacados pelos funcionários do BESC	78

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	7
INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema.....	14
1.2 Problema	15
1.3 Objetivo Geral.....	15
1.4 Objetivos Específicos.....	15
1.5 Justificativa	15
1.6 Contextualização do ambiente de estágio	16
1.7 Organização do trabalho.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Mudanças organizacionais	19
2.2 Mudanças Tecnológicas	26
2.2.1 <i>Benchmarking</i>	30
2.3 Mudança Estrutural.....	32
2.4 Mudança Comportamental.....	35
2.5 Incorporação.....	42
2.6 Processo de Incorporação	45
2.7 Fusão.....	46
2.8 Cisão.....	48
3 METODOLOGIA	50
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	50
3.2 População.....	51
3.3 Instrumentos de pesquisa e coleta dos dados.....	52
3.4 Análise dos dados	53
4 RESULTADOS OBTIDOS	54
4.1 Mudanças de Aspecto Tecnológico	54
4.2 Mudanças de Aspecto Estrutural	61
4.3 Mudanças de Aspecto Comportamental	70
4.4 Resultados das entrevistas realizadas com os gerentes da agência BESC de São João Batista.....	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
6 REFERÊNCIAS	91
APÊNDICES	95

INTRODUÇÃO

No transcorrer das últimas décadas a forma de trabalhar e a estrutura organizacional mudaram consideravelmente rápido, o que resultou na substituição da estrutura rígida e hierarquizada pelo trabalho em equipe; os processos organizacionais passaram a depender das novas tecnologias (que por sua vez evoluiu numa velocidade ímpar), e no aumento espantoso do volume de concorrentes devido ao estreitamento das fronteiras internacionais oriunda da globalização.

As transformações que vem ocorrendo nas organizações exigem das mesmas, acima de tudo, a capacidade organizacional para se adaptar e assim, "as empresas devem ser flexíveis e adaptáveis aos tempos de rápidas mudanças" (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 61), ou seja, as mudanças advindas do ambiente externo ou as próprias provenientes do ambiente interno necessitam da capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações.

Diante desse contexto, é necessário compreender e investigar as transformações que ocorrem, para isso, as organizações necessitam considerar a mudança organizacional um aspecto inseparável ao cotidiano sendo necessário para a sobrevivência ou manutenção da mesma no mercado global, competitivo e mutante. "Afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se" (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000, p. 106).

Levando em consideração que transformações, advindas principalmente da abertura de mercado, dos avanços e descobertas tecnológicas, e dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, para tanto "se torna necessário uma intensa porção de autocríticidade para arriscar, de tentar novas formas de atuação, de ver que as outras empresas do mundo estão fazendo, de experimentar, de errar e de aprender e de, sobretudo, flexibilizar a organização" como aponta Chiavenato (2004, p. 142). Deste modo, é importante que as organizações utilizem o momento e o resultado destas transformações para manterem posição de estabilidade, ou ainda mais, crescerem no mercado como forma de se destacarem perante as organizações concorrentes.

A forte influência da economia capitalista, assim como da própria concorrência levam as organizações a optarem por unir forças e se tornarem uma única, o que é denominado aquisição de empresas, podendo ocorrer entre empresas já consolidadas no mercado e expressar uma saída viável quando uma organização almeja crescer ou expandir seu mercado atuante. “Na aquisição é realizada a compra do controle acionário de uma empresa por outra” (TANURE; CANÇADO, 2005, p. 12).

Uma das formas mais usuais de aquisição de empresas e também uma alternativa para as organizações que têm a intenção de unir atividades, esforços, reduzir custos, agregar valor, aumentar participação no mercado, escala, entre outros é a incorporação de empresas (DINIZ, 2005).

Tendo em vista a quantidade reduzida de casos de incorporações no estado de Santa Catarina, principalmente na cidade de São João Batista, será abordado o caso da incorporação do Banco do Estado de Santa Catarina S.A (BESC) ao Banco do Brasil S.A por apresentarem, ambos, forte influência sob a população batistense e também por ser um processo de transformação que ocorre entre os dois únicos bancos (públicos) existentes na cidade. Esta pesquisa, portanto, tem por objetivo analisar as mudanças ocorridas neste processo de incorporação, visto que as transformações afetam diretamente ao BESC, por ser ela uma organização de menor porte em relação ao Banco do Brasil, e por estar ocorrendo dentro dela as modificações necessárias para a finalização do processo de incorporação.

1.1 Tema

Este trabalho abrange o estudo das mudanças organizacionais que ocorrem nas empresas quando se dá o processo de incorporação. A reunião do BESC, um banco Estadual, como o Banco do Brasil, que é Federal implica em modificações para as pessoas. Além dessas mudanças, ocorrem também alterações na tecnologia utilizada para a realização dos serviços, internos e externos, já que os Bancos são empresas prestadoras de serviços. E por fim, as transformações afetam a estrutura organizacional, pois cargos e responsabilidades são modificados conforme o modelo adotado pela organização incorporadora.

A compra de uma empresa é uma constante no setor corporativo, pois é uma das alternativas para crescimento das empresas. A aquisição de novas empresas é a forma encontrada pelas corporações para alcançar novos mercados e atender com maior eficiência os clientes. Sendo, portanto, uma estratégia de desenvolvimento de empresas.

1.2 Problema

Quais os aspectos da tecnologia, da estrutura organizacional e comportamentais são afetados pela incorporação de uma nova empresa, no setor financeiro?

1.3 Objetivo Geral

Analisar o processo de implantação da Incorporação do BESC ao Banco do Brasil nos aspectos tecnológico, estrutural e comportamental, segundo a percepção dos funcionários do BESC na agência de São João Batista.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar as mudanças no aspecto da estrutura organizacional;
- Verificar as mudanças ocorridas nos processos tecnológicos;
- Constatar as alterações comportamentais neste processo de incorporação,
- Averiguar os pontos fortes e fracos da incorporação.

1.5 Justificativa

Este trabalho é importante para um maior entendimento e esclarecimento do processo de incorporação do BESC pelo Banco do Brasil. Para o Banco do Brasil S.A representa uma estratégia de crescimento no mercado financeiro, pois terá em todas as cidades de Santa Catarina uma de suas agências, impactando o desenvolvimento dos concorrentes.

É importante também, a realização deste para a UNIVALI e para o curso de Administração, por se tratar de um tema de pesquisa atual em que o processo de incorporação está em andamento, por abordar a percepção dos colaboradores de uma empresa naturalmente catarinense, além de ser um das poucas pesquisas realizadas nesta área.

Para a acadêmica Flávia Costa da Silva é valioso por representar um assunto de sua área de trabalho e por ela estar podendo presenciar parte do processo de mudança que está em andamento.

1.6 Contextualização do ambiente de estágio

O Banco do Brasil completou neste ano 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de mobile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é um dos líderes em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

O ambiente de estágio é uma das agências do Banco do Brasil, sendo esta localizada no centro de São João Batista. Assim como no contexto geral do Banco do Brasil no país e no exterior, a agência também foi uma das pioneiras a iniciar atividades bancárias na cidade, que por ser relativamente pequena em número de habitantes não atraiu nos últimos anos a atenção de muitas organizações deste setor, o que facilitou de certa forma sua fixação neste mercado.

No início da década de 70 existiam 975 agências no território nacional e 14 no exterior. Dentre estas 975 estava a agência de São João Batista, sendo ainda subordinada a agência de Brusque. Mais tarde em 1982 a agência de São João Batista ganhou autonomia contábil, passando assim a ser uma agência independente. Ou seja, está presente no mercado batistense há mais de vinte e seis anos.

Atualmente, o BB é uma instituição bancária, organizada na forma de sociedade anônima de capital aberto, apresentando um duplo papel no sistema

financeiro, em razão da própria circunstância histórica: é, ao mesmo tempo, uma autoridade monetária e um banco comercial.

Conta com colaboradores diretos e indiretos, um total de vinte e cinco, entre funcionários efetivos, estagiários, contratados, faxineiras e vigilantes.

Atualmente, existem vários perfis de clientes que procuram a agência do Banco do Brasil de São João Batista. Devido ao grande número de fábricas do ramo calçadista que se instalam na cidade, é grande o número de contas salário, por exemplo. Também existem os clientes que abrem uma conta corrente com a intenção de obter crédito rápido e usufruir os produtos e serviços que o banco oferece.

A agência possui relacionamento tanto com clientes pessoa jurídica quanto pessoa física. Destaca-se o fato de ser uma cidade de referência nacional pela fabricação de calçados, por este motivo e por medida de segurança, o volume de contas abertas para as pessoas que trabalham nas empresas locais é considerado relativamente alto em comparação a outras agências das cidades vizinhas. A agência também possui alta demanda por linhas de crédito rural, procuradas por clientes que trabalham e sobrevivem de plantações. Oferece ainda linhas de crédito pessoal, rural, e empresarial, títulos de capitalização, previdência privada, cartões de crédito, financiamentos, câmbio, entre outros.

1.7 Organização do trabalho

No capítulo da introdução, é abordado o contexto de mudança e sua importância para os ambientes organizacionais. Também o problema de pesquisa, que serve de base para traçar os objetivos geral e específicos para a elaboração de contexto de mudança num processo de incorporação diante da percepção dos colaboradores da Agência BESC. Através dos objetivos específicos pretende-se identificar como as mudanças afetam a organização BESC em sua estrutura, tecnologia, comportamento de seus colaboradores, além de destacar através destas modificações os pontos fortes e fracos desta incorporação. Encontra-se neste capítulo a justificativa que aborda os motivos que levaram a acadêmica a desenvolver seu estudo nesta área, incentivadas pela capacidade de entendimento

e esclarecimento do processo de incorporação do BESC pelo Banco do Brasil. Apresenta-se neste capítulo ainda a contextualização do ambiente de estágio que apresenta a organização onde a acadêmica desenvolveu sua pesquisa.

Para a fundamentação teórica foi elaborado o embasamento através de vários autores. Com base nas teorias, o capítulo 2, foi subdividido em mudanças organizacionais, tecnológicas, comportamentais e estruturais, além do processo de incorporação, e conceituação dos termos incorporação, fusão e cisão. A utilização do material teórico resultou na conceituação das mudanças que ocorrem nas organizações e seus reflexos diante da estrutura, assim como o exemplo com casos reais ocorridos no mercado.

No capítulo 3, a metodologia, são abordados os aspectos técnicos científicos da pesquisa. Os questionários caracterizados como instrumentos quantitativos são utilizados por abordar questões, tanto fechadas como abertas, a fim de obter dados e informações para serem analisadas. Os dados foram obtidos através da pesquisa com os funcionários e gerentes da agência do BESC.

A análise destes dados encontra-se no capítulo 4, realizada através da descrição das informações e opiniões obtidas através dos questionários respondidos pelos gerentes e funcionários do BESC. Assim, foi possível observar e destacar aspectos de relevância expostos pelos mesmos e confrontados com a teoria dos autores utilizados para o alcance dos objetivos geral e específicos propostos neste trabalho.

Ficaram comprovados segundo as considerações finais, constando no capítulo 5, os aspectos mais impactantes surgidos neste primeiro momento da incorporação. Sendo assim, demonstra que os objetivos desta pesquisa foram alcançados.

No capítulo 6 são relacionadas todos os autores que contribuíram desde o início deste estudo até as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata da revisão dos conceitos referente à proposta de trabalho que aborda as mudanças e suas implicações na estrutura, tecnologia e comportamento no processo de incorporação de uma organização.

2.1 Mudanças organizacionais

Passada a época em que as organizações tinham como único objetivo o lucro em suas vendas, hoje, pode-se perceber que os objetivos destas organizações mudaram e se deparam com um mercado dinâmico, no qual recebe e envia enormes quantidades de informações, de maneira rápida e em constante transformação. As tecnologias rapidamente se tornam antiquadas, os produtos passam a possuir ciclos de vida cada vez menores e a permanente concorrência faz resultar num crescente número de inovações, cuja definição Robbins (2002, p. 474) cita como “um tipo especial de mudança, entretanto, diz respeito a uma idéia nova aplicada à criação ou melhoria de um produto, processo ou serviço, enquanto que mudança se refere a tornar as coisas diferentes”.

Isso mostra e reflete, num contexto globalizado, que nenhuma empresa escapa da necessidade de mudanças, pois é no ambiente em que está inserida que as mesmas ocorrem. A partir do final dos anos 50 que surgiu a primeira literatura sobre mudança, que teve na teoria e na prática do desenvolvimento organizacional seu primeiro modelo que consistia em um conjunto de técnicas e abordagens à mudança. Três décadas mais tarde tudo se alterou e a mudança passou a ser uma condição de sucesso empresarial. E como poderia se imaginar, nos anos 90, o significado de mudança refletia condição de sobrevivência para as organizações (HALL, 2004; ROBBINS, 2002).

Atualmente, pode-se falar realmente em gestão da mudança, porque inovação e mudanças constantes são as principais características das organizações de hoje. O conceito de mudança de acordo com Robbins e Decenzo (2004, p. 144) “é uma alteração no ambiente, na estrutura, na tecnologia ou nas pessoas de uma organização”. Hage *apud* Hall (2004) se refere à mudança deixando de lado os

aspectos internos, fazendo sua referência como à alteração e a transformação da forma, a fim de sobreviver melhor no ambiente. O autor não considera as metas organizacionais nessa formulação. O que torna míope a análise das organizações, pois estas participam de muitas atividades e suas decisões não são tomadas, somente, em função da sobrevivência no ambiente, ou seja, mudanças são feitas para obter mais lucro ou atrair membros, possuindo relação tanto com o ambiente como com as metas (HAGE *apud* HALL, 2004).

“O conceito de mudança engloba o futuro, ou seja, o desconhecido. A mudança traz incerteza, e cada ação da mudança produz uma reação” (MONTANA e CHARNOV 2000, p. 333).

Hall (2004); Montana e Charnov (2000); Druker (2002) e Grouard e Meston (2001) apontam que quando uma organização busca adotar estratégias¹ de mudança que lhe garanta sucesso, ela deve a princípio compreender os aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. Identificar variáveis do contexto que podem provocá-las e analisá-las (identificando sua continuidade ou não), pode servir de vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que esse conhecimento pode permitir seu manejo e implantação, contribuindo para o aumento da eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência no mercado.

É importante ressaltar que a mudança não é motivada por um fator único, ou seja, ela pode ser causada por diversos fatores ou forças, sendo estas internas ou externas à organização (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Grouard e Meston (2001), Montana e Charnov (2000) juntamente com Robbins e Decenzo (2004) apresentam forças que, interna ou externamente, causam mudanças nas organizações. Dentre estas forças, segundo os autores, destaca-se a concorrência que influencia as organizações a mudarem seus

¹“Estratégia” palavra que se originou do grego *strategos*, que significa general no comando das tropas. O seu uso já era comum há cerca de 500 anos a.C. Com o tempo, o significado de *strategos* foi evoluindo e passou a incluir habilidades gerenciais, além das puramente militares. Foi só no final do século XVIII que o termo estratégia teve seu significado ampliado à política e à economia. Sua utilização na área empresarial deu-se a partir da Revolução Industrial. Uma das várias definições elaboradas para o termo estratégia ocorreu no final do século XIX por Alfred D. Chandler Jr, um famoso historiador da época como “mão visível” dos gerentes profissionais. O mesmo abordou estratégia como a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários à consecução dessas metas (GHEMAWAT, 2000). Tachizawa (1997) também aborda estratégia como sendo um conjunto de objetivos ou propósitos, mas complementa que pode ser utilizada tanto explicitamente, através do plano de negócios da empresa, como implicitamente, por meio de análise de sua história e das motivações individuais das principais pessoas que nela trabalham.

processos, tecnologias, preços, distribuição, entre outros pontos, tudo em prol de garantir lugar de destaque no mercado; inovações tecnológicas, que surgem com tamanha velocidade que o desprezo deste fator pode apresentar riscos de retardamento nas operações, obsolescência, índices altos de custo-benefício, além de trazer melhorias a produtos ou serviços; e mudanças legais e/ou regulamentações que podem interferir no ambiente organizacional ou alterar as restrições impostas pelas organizações, podendo dificultar ou facilitar transações organizacionais e é o tipo de força que não possibilita muita escolha quanto à aceitação.

Para exemplificar forças externas que podem determinar mudanças às organizações Grouard e Meston (2001) abordam os seguintes itens, suas influências e o que elas representam no mercado de atuação:

- Mercado – as organizações devem ser pró-ativas quanto às necessidades e expectativas do mercado, elas correm o risco de serem abandonadas por seus clientes. Mesmo que não afetem os produtos/serviços, preço, meios de distribuição, as mudanças no mercado acabam obrigando as organizações a se adaptarem.
- Influência da demanda – os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes, o que faz crescer a necessidade das organizações em oferecer produtos/serviços com qualidade, confiabilidade e durabilidade crescentes.
- Gestão industrial – a introdução de novas e revolucionárias técnicas de gestão industrial (Just-in-time, Kanban) mostra que as empresas estão reconsiderando os seus processos de fabricação. O desenvolvimento de mercado foi o principal causador desta mudança.
- Comportamento, estilo de vida e atitudes – as organizações devem caminhar num ritmo paralelo as tendências destes três fatores, não podendo correr o risco de ficar em desequilíbrio com a sociedade da qual fazem parte.
- Mudanças sociais – são responsáveis pela grande maioria das extrusões nas estruturas hierárquicas e pelo aumento da responsabilidade individual.

Ainda conforme o mesmo autor, as organizações, além das forças externas, são influenciadas quanto às mudanças organizacionais, também por forças internas:

- Desenvolvimento e crescimento da organização – aumento de produtividade normal pode gerar problemas, criando a necessidade de reavaliação dos métodos

de produção e logística interna, bem como a forma de controle de qualidade e política de suprimentos.

- Canais de revenda e distribuição – conquistar novos clientes ou introduzir a organização em novos segmentos do mercado resulta na realização de grandes mudanças como, por exemplo, aperfeiçoar os canais de comunicação. O crescimento, assim sendo, obriga as organizações a reavaliar e reorganizar tudo, e não somente modernizá-los.

- Visão gerencial – na tentativa de mudar uma situação existente, para o bem da própria empresa, os dirigentes decisivamente alteram os interesses competitivos. O lançamento de novos produtos, melhoramento da qualidade, aquisição de novas técnicas, ou talvez a desistência de atividades, forçam as organizações a passarem por mudanças decididas totalmente por iniciativa própria da diretoria, com o objetivo de torná-la mais produtiva.

Montana e Charnov (2000) também destacam forças de dentro ou fora da organização capazes de acarretar mudanças e complementam as apresentadas anteriormente por Grouard e Meston. Como forças externas os autores citam ainda a identificação das necessidades por mais, menos ou diferentes produtos ou serviços. Em contrapartida como forças causadoras de mudanças internas, os autores abordam o organograma da organização (que tende a influenciar os gerentes a desenvolver idéias para a mudança e implantá-las) e recursos humanos (que se refere à opção das pessoas em continuarem na única e antiga situação, exercendo sempre o mesmo trabalho ou tarefa, resistindo às mudanças, ou de forma contrária, ansiosas pela novidade, vivendo em busca de modificações).

Conforme citado anteriormente, ao descreverem as forças que criam necessidades de mudança nas organizações, percebe-se que as mesmas se originam de várias fontes. Robbins e Decenzo (2004) afirmam que as forças internas têm maior tendência para surgir das operações internas advindas da organização ou do impacto causado pelas mudanças externas, o que completa a visão dos outros autores.

Eles ainda citam que “também é importante reconhecer que essas mudanças são uma parte normal do ciclo de vida organizacional²” (ROBBINS e DECENZO 2004, p. 145).

Ainda de acordo com os mesmos autores, forças externas às organizações podem ser exemplificadas, além das já citadas anteriormente, por mudanças econômicas (queda da taxa de juros, crescimento do mercado imobiliário, aumento no número de empregos, nas vendas, etc.). Já forças internas, como a redefinição ou modificação de estratégias, introdução de novos equipamentos, reestruturação de cargos, sistemas de compensação e benefícios, rotatividade e a adoção de políticas e práticas administrativas.

O quadro 1, resumo das forças influenciadoras da mudança, apresenta a síntese dos trabalhos de Grouard e Meston (2001), Montana e Charnov (2000) e Robbins e Decenzo (2004) que elencam um conjunto de fatores/forças internas e externas à organização e que podem atuar como causadores dos diferentes tipos de mudança organizacional.

Autores	Forças Influentes
Grouard e Meston (2001)	Mercado Influência da demanda Gestão Industrial Concorrência Inovação Tecnológica Avanços legislativos e fiscais Comportamento, estilo de vida e atitudes Mudanças Sociais Desenvolvimento e crescimento da organização Canais de revenda e distribuição Visão gerencial
Montana e Charnov (2000)	Mudanças legais e regulamentações Identificação de novas necessidades Avanços tecnológicos Mudança na estrutura organizacional Recursos Humanos
Robbins e Decenzo (2004)	Concorrentes Leis e regulamentações Tecnologia Mudanças econômicas Redefinição ou modificação de estratégias

² Ciclo de vida organizacional - perspectiva do crescimento e mudança organizacional sugerindo que as organizações nascem, crescem, envelhecem e morrem, ou seja, é um processo evolutivo pelo qual passam as organizações, refletido por diferentes estágios nos quais ocorrem significativas mudanças na diferentes dimensões organizacionais (DAFT, 2003).

	Introdução de novos equipamentos Reestruturação de cargos Sistemas de compensação e benefícios Rotatividade Adoção de políticas e práticas administrativas
--	---

Quadro 1 - Resumo das forças influenciadoras da mudança.

Fonte: Acadêmica

Na tentativa de demonstrar a teoria na prática, buscou-se apresentar um caso na realidade de uma organização que esteja vivenciando o contexto de mudança e identificar como esta apresenta tal processo, a fim de sobreviver e expandir no mercado.

“Os bancos Itaú e Unibanco tornaram pública recentemente a informação da fusão entre ambos. [...] Itaú e Unibanco juntaram-se para criar a maior instituição financeira do país e da América Latina” (AITH; GUANDALINI, 2008, p. 12).

A fusão, segundo os autores resultou no maior banco do país, ultrapassando instituições financeiras de renome nacional e internacional como o Banco do Brasil e o Bradesco. O presidente do Itaú, Roberto Setubal e Pedro Moreira Salles, presidente do Unibanco afirmaram que esta união não seria prejudicada com a influência da situação econômica mundial:

[...] disseram que vão seguir o exemplo das empresas brasileiras que já se internacionalizaram e minimizaram a influência da turbulência financeira na decisão de fechar o negócio. "A associação ocorreria da mesma maneira, com ou sem crise", disse Setubal. "Nossos objetivos não foram pautados por questões momentâneas", completou Moreira Salles (AITH; GUANDALINI, 2008, p. 12).

Os principais motivos para união destes bancos, segundo os próprios presidentes, foram a percepção das conseqüências da globalização e a capacidade de internacionalização das organizações. Outro motivo para aderirem à fusão é fato de, no Brasil, não existir uma única multinacional financeira brasileira (AITH; GUANDALINI, 2008, p. 12).

Muitas indústrias já conseguiram dar o salto para o exterior. Mas não existe uma única multinacional financeira brasileira, embora os bancos nacionais sejam tão bem administrados. Sempre me perguntei por que não tínhamos uma **AmBev dos bancos**. O Itaú e o Unibanco têm uma identidade na forma de ver o mundo. A operação faz todo o sentido.

Destaca-se também que a idéia da união entre os bancos não é recente, surgiu em 1998, quando o Banco Real incorporado ao Banco holandês ABN Amro. Só não ocorrera neste momento, pois segundo Setubal não estavam preparados para a transação naquela ocasião. Foi preciso, antes de tudo, amadurecer. Outro fator limitante da transação foi a notícia da venda do Banco Real ao Santander, em

agosto do ano passado (em 2007). “Aquela operação criou um grande competidor global muito forte no mercado local” (AITH; GUANDALINI, 2008, p. 12). Esta aquisição poderia tornar o Santander maior que o Unibanco.

Os presidentes abordam na entrevista as grandes transações entre bancos (aquisições ou fusões) não são mais feitas em dinheiro, e sim pela troca de ações correspondentes ao seu valor de mercado. Assim, segundo Setubal, o valor de mercado de uma organização tornou-se a moeda de troca entre organizações do setor (AITH; GUANDALINI, 2008).

Atualmente, as grandes transações entre bancos, sejam elas aquisições ou fusões, não são mais feitas em dinheiro. São feitas com trocas de ações, pelos seus valores de mercado. Portanto, o valor de mercado de uma companhia tornou-se o fator preponderante. É ele, em última análise, que dá a dimensão de sua capacidade de fazer aquisições. Um grande banco, com uma grande capitalização de mercado, é capaz de comprar outros bancos. Esse é um aspecto extremamente importante para entender a lógica dessa transação (AITH; GUANDALINI, 2008, p. 13).

A fusão dos bancos reflete o interesse de ambos em aumentar sua participação no mercado interno o que facilita a entrada no mercado internacional e acesso aos seus recursos, aumento no volume de negócios, passam a possuir o maior índice de Basileia (*volume de capital próprio em relação ao total emprestado*) entre os trinta maiores banco do mundo. Ou seja, para os presidentes do Itaú e Unibanco a idéia é ampliar a capitalização de mercado para se protegerem de outros bancos com valores de mercado equivalentes, a escala neste setor faz a diferença, o que pode torná-los compradores (AITH; GUANDALINI, 2008).

Para Grouard e Meston (2001); Montana e Charnov (2000), Robbins e Decenzo (2004), percebe-se que o que influenciou a fusão dos bancos Itaú e Unibanco, não passam de forças externas. Forças estas que ambos nos bancos não podem controlar e que para minimizar suas conseqüências no setor bancário, optaram pela união das duas organizações para se fortalecerem, o que também pode ser entendido como o surgimento de uma força externa estimuladora de mudanças para os outros bancos do setor. Destaca-se a divisão de poder de decisão na nova estrutura, onde ambos os presidentes dos bancos passam a exercê-la na mesma proporção.

A partilha do comando foi o gesto que deu início às conversas. Caso contrário, não haveria esse projeto conjunto. A divisão do poder decisório era a condição para que o negócio fosse feito. Senão, seria uma venda pura e simples, e os acionistas do Unibanco sairiam do negócio. Os

controladores do Itaú tiveram de abrir mão do poder que possuem hoje e partilhá-lo (AITH; GUANDALINI, 2008, p. 13).

2.2 Mudanças Tecnológicas

Na medida em que a situação econômica se expande ou se retrai, resultado das modificações das necessidades dos clientes ou consumidores, os hábitos e tendências do público mudam, fazendo com que as organizações precisem mudar sua linha de ação, renovar-se, transformar-se, e adaptar-se na mesma velocidade e proporção. Diariamente surge, e nos próximos surgirão novos e diferentes problemas e situações, na medida em que os antigos permanecerão com antigas ou novas soluções. Na realidade isso mostra que os problemas ou situações apenas mudarão de figura, aparência ou natureza como vem ocorrendo a tantas décadas. Todavia, a mudança será sempre constante.

Com o intuito de comprovar a realidade de que as mudanças ocorrem há décadas e serão sempre constantes, serão abordadas partes da história mundial que caracterizaram momentos marcantes causados por fortes alterações tecnológicas, estruturais e comportamentais. Alterações estas que serviram de base para o cenário econômico mundial refletido fora e, acima de tudo, dentro das organizações.

De todas as mudanças ocorridas no mundo, e de maneira singular nas organizações, as que mais surpreendem devido ao seu ciclo de vida de transformações extensa e contínua, são as referentes à tecnologia, que segundo Bateman e Snell (1998, p. 476) “é a comercialização da ciência. É a aplicação sistemática do conhecimento científico a um novo produto, processo ou serviço”.

O progresso científico e técnico teve como base histórica grande ondas de descobertas e invenções: avanços dos setores químico e elétrico, começo da era do motor à combustão que foram intensificados com a aceleração da Segunda Guerra Mundial (DE MASI, 2000).

O clima de guerra, apesar de todos os seus pontos negativos possibilitou descobertas da física atômica e subatômica, a abertura do campo molecular em biologia, o desenvolvimento dos meios de transporte, comunicação de massa, a

produção de novos materiais, a rapidíssima ascensão eletrônica, da informática e da telecomunicação que contribuíram para o salto dos avanços tecnológicos que se fazem presentes na sociedade até os dias atuais. Foram fatos marcantes e tristes (guerras) que incentivaram os campos da tecnologia, possibilitando o crescimento das economias prejudicadas com as guerras (DRUCKER, 2002; DE MASI, 2000).

Para os autores, a Segunda Guerra Mundial foi uma forte propulsora no que se refere à tecnologia, pois naquele período o número de pesquisas e invenções tecnológicas cresceu em maior ritmo em comparação aos anos entre 1920 e 1950, que não foram caracterizados por mudanças aceleradas na sociedade ou na tecnologia. Mattos (2005, p. 5) define tecnologia como “o conjunto organizado de todos os conhecimentos – científicos, empíricos ou intuitivos - empregados na produção ou comercialização de bens e de serviços”, sendo que sua dominação permite definir precisamente os processos necessários à produção destes bens ou serviços, o que pode ser expresso como conhecimento”.

Na concepção de Drucker (2002) e De Masi (2000), no fim do século XIX, era habitual o aparecimento de novas e grandes invenções, que imediatamente levavam ao surgimento de uma nova e importante atividade na área empresarial. Período este que foi seguido de uma época inerte às mudanças tecnológicas, “[...] nenhum setor industrial verdadeiramente novo e importante fez sua aparição entre 1914 e o fim da década de 1950, quando os computadores finalmente se mostraram operacionais” (DRUCKER, 2002, p. 628).

Nas décadas passadas, a administração era vista apenas como gerenciadora da direção organizacional. Entende-se, portanto, que os administradores mantinham e tentavam melhorar o que se fazia dentro da organização, conforme afirmação de Drucker (2002, p. 627):

[...] A maior parte dos textos salienta a função puramente administradora da direção, isto é, tarefa de manter em funcionamento e de melhorar o que já se sabe e o que em grande parte já se faz. Pouca atenção dedicada, normalmente, à criação objetiva e eficaz do novo e do diferente.

Diante do exposto, entende-se que a não estimulação da mudança indicava, e por vezes ainda indica a resistência às mudanças. Nessa pouca importância e resistência, natural da própria cultura organizacional, desprezava-se ainda mais a necessidade das organizações de evoluírem tecnologicamente (DRUCKER, 2002).

Quinze anos após a Segunda Guerra foi constatado indícios do interesse pela tecnologia dentro das organizações.

A origem do interesse pela tecnologia como determinante da estrutura organizacional pode ser identificada na metade dos anos 1960 e no trabalho de Joan Woodward, que, concentrando-se na tecnologia de produção, realizou a primeira tentativa importante de considerar a estrutura de uma organização de uma perspectiva tecnológica (ROBBINS, 2000, p. 181).

Com base neste trabalho inicial de Woodward, o mesmo autor ainda escreve que vários estudos foram desenvolvidos sobre a relação entre estrutura e tecnologia, demonstrando geralmente que as estruturas organizacionais se adaptam a tecnologia de que dispõe.

Foi a partir daquela época que o interesse quanto à tecnologia, aos poucos, foi sendo considerado como fator importante nos processos produtivos, frente ao aumento da concorrência e expansão dos mercados. Este crescente aumento na busca de novas formas de inovação tecnológica começava a criar expectativas de sucesso para as grandes organizações que se utilizavam deste artifício. No entanto, sempre foi necessário saber qual a utilidade da mudança e se a estrutura organizacional estaria pronta para enfrentá-la e utilizá-la da maneira correta, caso contrário à tecnologia implementada acabaria se tornando, não um diferencial competitivo, mas um fator comprometedor de todo o processo industrial das organizações.

Uma nova tecnologia pode modificar completamente as regras da concorrência dentro de um setor industrial. Empresas líderes que respondem ineficazmente às novas tecnologias podem tropeçar, permitindo que novas empresas aproveitem oportunidades tecnológicas para se tornarem dominantes. Entretanto, os setores são raramente modificados do dia para a noite. Tipicamente, os sinais do impacto da nova tecnologia são visíveis com boa antecipação, dando tempo para que as empresas e as pessoas reajam. Freqüentemente, a questão não é *se*, mas *quando* adotar a nova tecnologia e como integrar a mudança com as práticas estratégicas em operação na organização (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 478).

Adotar novas tecnologias ou inová-las, de maneira geral pode representar elevados custos para quaisquer organizações. Por este motivo que os mesmos autores levantam a importância de se avaliar a real necessidade tecnológica das organizações, antes de abraçá-las. É preciso atentar para as mudanças tecnológicas efetuadas demasiadamente sem necessidade, pois seu emprego de maneira exagerada ou incorreta pode não ser justificável economicamente, resultando em conseqüências drásticas para qualquer organização (BATEMAN; SNELL, 1998).

Drucker (2002) completa que o investimento em tecnologias pode custar milhões e não resultar naquilo que a mesma espera. O mesmo, em proporções menores, pode ocorrer nas pequenas empresas que não deixam de desempenhar um grande papel, pois se mostram inovadoras e com alto crescimento nos últimos anos.

As tecnologias atuais passaram por um período de desenvolvimento e utilização para comprovar sua eficácia e, acima de tudo, oferecer vantagens para as organizações ou pessoas que as utilizam. Desta forma, uma tecnologia que há anos era vista como sinônimo de vantagem, por ter sido plenamente disseminada, pode hoje ser o que se chama de tecnologia de base. Subentende-se, através de Bateman e Snell (1998) que as tecnologias também possuem ciclos semelhantes aos ciclos de vida de qualquer ser humano, planta ou mesmo organizações, sendo que, cada ciclo oferece às organizações vantagens de acordo com as diferentes situações organizacionais.

Todos os organismos, incluindo as organizações, nascem, crescem, envelhecem e morrem. Adizes (1996) considera este fenômeno como ciclos de vida por quais passam as organizações e pelos quais sofrem mudanças constantemente, tendo assim, que se ajustar aos percalços existentes. É importante, portanto, perceber o real significado e importância de cada fase da tecnologia dentro de uma organização, pois de maneira ajustável (situação e recursos) cada uma delas pode suprir uma necessidade existente.

Bateman e Snell (1998) apresentam os seguintes conceitos para cada tipo de tecnologia e as vantagens oferecidas pelos ciclos:

1) Tecnologias emergentes – apresentam-se em desenvolvimento, portanto, não estão comprovadas. Mesmo assim podem alterar significativamente as regras da competição de uma organização num futuro mais distante.

2) Tecnologias jovens – sem seu valor comprovado, podem possuir o potencial de alterar as regras da competição por fornecer vantagens significativas.

3) Tecnologias-chaves – são eficazes e fornecem vantagem estratégica, porque nem todos a utilizam. O conhecimento e disseminação destas tecnologias são limitados, possibilitando vantagem para aqueles que a utilizam primeiramente.

4) Tecnologias de base - são aquelas que qualquer pessoa ou indústria precisa possuir se quiser operar, por este motivo, fornecem pequena vantagem competitiva.

Quando a organização identifica a necessidade de mudança tecnológica, os quatro tipos de tecnologias acima podem, dependendo do momento em que se encontre uma organização, apresentar graus diferenciados de vantagem. Dependerá somente da organização, escolher aquela que lhe proporcionará melhores resultados, ou melhor, vantagem competitiva.

2.2.1 *Benchmarking*

Técnica que começou a ser utilizada nos anos 80 para acelerar o aprendizado sobre técnicas de gestão de operações das empresas no período de pós-guerra, a palavra *benchmarking* significa referencial, padrão de excelência que quando identificado pode servir de base ou de alvo para qualquer mudança (CORRÊA, 2003).

Para Kwasnicka (2003, p. 156) “é um processo sistemático para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho de organizações reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas”. Ainda conforme a autora, esta ferramenta é considerada viável a qualquer organização e aplicável a qualquer necessidade.

Este termo começou a ser usado pela Xerox, especificamente por Robert Camp, membro da equipe, na tentativa de melhorar suas práticas para manter a competitividade diante do assédio competitivo das concorrentes empresas japonesas. No entanto, o objetivo da Xerox, não era somente manter a competitividade, seu principal objetivo era ultrapassar seus concorrentes (CORRÊA, 2003).

Diante da exposição dos conceitos apresentados pelos dois autores é importante ressaltar que a ação de benchmarking incentiva as organizações a pesquisarem fatores-chaves que influenciam tanto a qualidade quanto a produtividade em qualquer função ou área de atividade, ou seja, pode variar entre

diversos setores. É na verdade, um esforço que permite o vislumbramento de oportunidades, antecipação de ameaças e a correção de falhas que acabam impedindo o melhor desempenho, é uma fonte abundante de idéias proporcionadas por outras organizações (KWASNICKA, 2003).

“Benchmarking significa a identificação de quem é melhor em alguma atividade de um setor e a reprodução da técnica para criar a excelência, talvez até aperfeiçoando-a no processo” (DAFT 2003, p. 171).

Abaixo, no quadro 2, seguem algumas razões para utilizar o benchmarking:

Objetivos	Sem <i>benchmarking</i>	Com <i>benchmarking</i>
Tornar-se competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizar internamente • Mudanças produzidas através da evolução natural 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da concorrência • Idéias originadas em práticas comprovadas por outros
Melhores práticas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas soluções internas • Atividade de manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas opções de prática • Desempenho superior
Definições dos requisitos do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada na história ou no sentimento interno • Percepção subjetiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada da realidade do mercado • Avaliação objetiva
Fixação de metas e de objetivos eficazes	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de focalização externa • Abordagem reativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalização confiável, da qual não é possível discordar • Abordagem proativa
Desenvolvimento de medidas reais de produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Perseguição de estimativas • Forças e fraquezas pouco compreendidas • Caminho de menor resistência 	<ul style="list-style-type: none"> • Solução de problemas reais • Melhor compreensão de resultados • Baseado nas melhores práticas do mercado

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da Utilização do Benchmarking

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 198).

Diante destas informações, com a existência da cultura de mudanças tecnológicas nas organizações, independente de seu tamanho, é necessário que a concentração esteja voltada para o mercado, pois é referente às necessidades que sentem os consumidores ou usuários em relação a alguma alteração expressiva que se identifica o caminho mais assertivo para determinar novos conhecimentos ou novas tecnologias a serem desenvolvidas.

Mattos (2005) explica que a fragilidade econômica básica de determinado processo, tecnologia ou setor é uma das características apresentadas como oportunidades para modificações, ou seja, na existência da precariedade, falhas ou necessidade de melhoria em quaisquer pontos das organizações, haverá a chance de se fazer algo melhor, inovador que altere o processo, o produto, os canais de

distribuição, as expectativas dos consumidores ou usuários, proporcionando alto retorno e principalmente, a lucratividade.

Diante do exposto subentende-se que “a tecnologia é provavelmente o mais importante fator para o aumento da competitividade global de uma organização ou empresa. Empresas que investem e aplicam em novas tecnologias tendem a ter situação financeira mais sólida do que as que não o fazem”, é o que afirma Mattos (2005. p, 18).

2.3 Mudança Estrutural

Periodicamente a maioria das organizações precisa modificar sua estrutura para manter seu ambiente estável. Estas modificações, antigamente aconteciam para suprir alguma necessidade momentânea ou mesmo para aproveitar oportunidades emergentes. Entretanto, esta situação mudou e as organizações viram que não era suficiente. Apenas pequenas mudanças (de momento), mas sim mudanças radicais que afetam a organização como um todo, inclusive na sua estrutura.

Robbins (2000) completa que as estruturas organizacionais³ fazem parte de um ambiente mutável, que exige das organizações condições de flexibilidade para se modificar a medida que o ambiente apresentar novidades. Diante deste contexto é possível que os gerentes tenham que buscar mudanças estruturais nas organizações para mantê-las alinhadas às exigências do mercado.

De tempos em tempos, todas as organizações precisam fazer modificações em suas estratégias e estruturas. No passado, quando o ambiente era relativamente estável, a maior parte das organizações realizava pequenas mudanças incrementais para resolver problemas imediatos ou aproveitar oportunidades. Contudo, durante a última década, as empresas no mundo inteiro se defrontaram com a necessidade de realizar modificações radicais na estratégia, na estrutura e nos processos administrativos para adaptar-se às novas demandas competitivas. Muitas organizações estão eliminando níveis administrativos e descentralizando a tomada de decisões. Existe

³ “A estrutura organizacional é definida no modo como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas. Os gerentes ou agentes de mudança têm a possibilidade de alterar um ou mais elementos no desenho da organização. A exemplo disso, as responsabilidades departamentais podem ser combinadas, as camadas verticais removidas e as amplitudes de controle podem ser alargadas para tornar a organização mais horizontal e menos burocrática. Mais regras e procedimentos podem ser implementados para aumentar e facilitar a padronização pode-se, também aumentar a descentralização no intuito de acelerar o processo de decisão” (ROBBINS, 2003, p. 466).

acentuado movimento rumo a estruturas mais horizontais, com equipes de trabalhadores de linha de frente com autoridade delegada para tomar decisões e resolver problemas por conta própria (DAFT, 2003, p. 343).

Chiavenato (2004); Daft (2005) e Robbins (2000) definem mudança na estrutura ou mudança estrutural como quaisquer modificações que afetam a estrutura da organização como as políticas, os órgãos (como divisões, seções, departamentos), os sistemas de recompensa, as relações trabalhistas, os dispositivos de coordenação, os sistemas de informações gerenciais e de controle e também os sistemas de contabilidade e orçamento, ou seja, como a organização é projetada e administrada.

Ainda segundo Daft (2003) e também de acordo com Robbins (2000), esse tipo de mudança constitui a responsabilidade dos gerentes do nível estratégico da organização e destaca-se que o processo deste tipo de mudança é diferente do processo para inovação na tecnologia ou em produtos, pois na estrutura as modificações são executadas de cima para baixo, enquanto que as modificações de produtos e tecnologias muitas vezes podem ocorrer no sentido contrário, ou seja, da base para cima. O autor exemplifica como mudança estrutural realizada de cima para baixo o *downsizing*, que segundo Chiavenato (2004) e Robbins (2000) é a prática de reduzir o tamanho da estrutura de uma organização, enxugando cargos e níveis hierárquicos. Com esta ação as organizações buscam obter o mesmo resultado através de menor número de pessoas, aumentando a eficiência.

Chiavenato (2004) afirma que para que as organizações alcancem o sucesso é indiscutível que durante todo o seu ciclo de vida ela necessita estar sempre em busca de atualização e renovação e em harmonia tanto, externamente quanto internamente. Para isso as organizações devem considerar que o tamanho organizacional, clareza do papel, especialização e controle já não são mais fatores considerados de sucesso para o alcance dos objetivos.

Diante disso o mesmo autor apresenta os fatores de sucesso que estão predominando neste início de século e que devem ser destacados na reconfiguração das mudanças: velocidade (rapidez na resposta ao cliente), flexibilidade (capacidade de aprender e mudar tanto da organização como dos seus participantes), integração (mobilização integrada com iniciativa e participação) e inovação (criatividade para mudar rapidamente).

Para Chiavenato (2004) ainda, utilizando estes fatores as organizações terão a adequada permeabilidade e flexibilidade para que as idéias, informações e recursos possam fluir livremente tanto internamente (verticalmente e horizontalmente), quanto externamente (com outras organizações).

[...] quanto maior essa permeabilidade e flexibilidade, tanto melhor o estado sólido e estável da organização e sua atuação global. [...] nos tempos atuais de mudança e transformação, a permeabilidade e flexibilidade são as condições principais que permitem à organização responder e ajustar-se pronta e criativamente às mudanças do ambiente de negócios. (CHIAVENATO, 2004, p. 325).

Bateman e Snell (1998); Chiavenato (2004); Daft (2003) e Robbins (2000) apresentam a reengenharia como uma das principais formas ou técnicas de mudança que vem sendo utilizada pelas grandes organizações, visto que é mais uma opção de mudança, aperfeiçoamento e aprendizado. Mais do que consertar qualquer processo, ou solucionar algum problema organizacional, a reengenharia definida pelos autores acima, é a técnica de reiniciar ou mudança organizacional drástica que envolve o reprojeto radical dos processos empresariais provocando e procurando melhorias simultâneas em diversos, senão todos os departamentos e setores da organização.

Reengenharia é uma técnica de mudança organizacional, drástica e dramática, que procura substituir a focalização nas funções – a velha estrutura funcional e hierárquica – pela focalização nos processos. O segredo da reengenharia está em acentuar os processos organizacionais mais importantes e que integram blocos de trabalho que a organização precisa realizar para atender ao cliente. Na reengenharia cada processo é administrado de ponta a ponta por uma única equipe autônoma e auto-suficiente com utilização intensiva da tecnologia da informação. Daí o caráter horizontalizado. A reengenharia elimina as barreiras departamentais funcionais e vira o organograma tradicional para o lado, transformando a organização funcional em uma organização focalizada em seus principais processos (CHIAVENATO, 2004, p. 328).

Daft (2003), assim como Chiavenato (2004), aborda que a reengenharia provoca a passagem de uma estrutura organizacional vertical para a estrutura horizontal. Que por sua vez, exige mudanças importantes na cultura empresarial e na filosofia gerencial. E conclui ainda que “a idéia é eliminar o espaço morto e as defasagens de tempo nos fluxos de trabalho” (DAFT, 2003, p. 346).

Robbins (2000) também expõe que a reengenharia exige que a administração se reorganize em torno de processos horizontais, desenvolvendo equipes interfuncionais e autogerenciadas. “Significa focalizar processos em lugar de focalizar funções. [...] A administração é, por definição, indireta. [...] Uma das metas

da reengenharia é minimizar a quantidade necessária da administração” (ROBBINS, 2000, p. 206).

O protótipo da nova organização é aquele que está passando ou passou pela reengenharia. Esta técnica de mudança, de fato, explica em grande parte como muitas companhias conseguiram reduzir com sucesso suas operações. Os processos de reengenharia resultaram numa redução considerável do desperdício, ineficiências e número de pessoas necessárias a realizar determinado trabalho (ROBBINS, 2000). Isso comprova exatamente que a reengenharia elimina o espaço morto e as defasagens de tempo nos fluxos de trabalho como cita Daft (2003) acima.

Contudo, o verdadeiro desafio de todas as organizações é evoluir rápido o bastante para manter ou aumentar a participação no mercado, a taxa de crescimento e a lucratividade quando os próprios concorrentes estão continuamente evoluindo. Em outras palavras, cada organização deve, conforme suas condições, encontrar o melhor caminho para acelerar o seu desenvolvimento e elevar seu ritmo de transformação (GROUARD; MESTON, 2001).

2.4 Mudança Comportamental

As transformações ocorridas dentro das organizações como as tecnológicas, estruturais, nos produtos ou serviços não acontecem por si mesmas, muito menos isoladas. As que acontecem em cada uma das áreas citadas envolvem também mudanças nas pessoas (DAFT, 2003).

Falar em mudança organizacional, até meados da década de 70 correspondia a falar em projeto ou reestruturação. A idéia de mudança estava relacionada ao conceito de alteração no organograma, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções (WOOD, 2004). Somente a partir dos anos 80, “após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados surgissem” (WOOD 2004, p. 276).

Diante disso é que Wood (2004); Chiavenato (2004) e Daft (2003) explicitam mudança comportamental ou mudança pessoal, como as modificações nos valores,

atitudes, expectativas, crenças, aspirações, comportamentos, conhecimentos e habilidades, e também como a maneira de pensar dos funcionários que acabam por afetar a cultura organizacional.

Bateman e Snell (1998), Daft (2003) e Robbins (2000) definem cultura organizacional como conjunto de valores, crenças, conhecimentos e normas essenciais, ou ainda, como um conjunto de significados comuns compartilhados pelos membros de uma organização.

Através desta definição percebe-se a familiaridade entre os conceitos de mudança comportamental e cultura organizacional, cujo entendimento se dá pelo fato de ser, a cultura organizacional, o reflexo do comportamento de cada indivíduo dentro de uma organização.

A cultura organizacional representa uma percepção comum sustentada pelos membros da organização. Esse aspecto de uma cultura foi explicitado quando definimos uma cultura como um sistema de significados *comuns*. Deve-se esperar, portanto, que os indivíduos com diferentes antecedentes ou em níveis diferentes na hierarquia da organização tendem a descrever a cultura da organização em termos similares (ROBBINS, 2000, p 288).

De acordo com Chiavenato (2004) as mudanças na cultura organizacional e comportamento organizacional são conhecidos também como mudanças internas que originam mudanças nos hábitos, nos valores, nos comportamentos e nas atitudes das pessoas, assim como nos papéis por elas assumidos e seus relacionamentos mútuos.

Bateman e Snell (1998); Robbins (2000) e Daft (2003) conceituam comportamento organizacional como o estudo sistemático e identificação de atividades administrativas, do modo como os indivíduos e grupos se comportam nas organizações. Este estudo examina conceitos como motivação, estilo de liderança e personalidade e se preocupa com diferenças de percepção e emocionais entre as pessoas, dentro das organizações.

Visto os conceitos de mudança comportamental e cultura organizacional, assim como a influência do primeiro para a construção do segundo, é importante sintetizar como ocorre o processo de mudança no aspecto comportamental dentro das organizações. Para Grouard e Meston (2001) as maiores dificuldades encontradas durante o processo de mudança, não se referem à tecnologia, nem estrutura, mas sim as que surgem dentro da cabeça das pessoas.

Qualquer mudança causa algum grau de instabilidade e desafio, pois afeta diretamente pessoas, causando impacto na sua visão sobre o mundo, no seu papel no ambiente em que vivem e no modo como sua identidade é construída. As mudanças provocam reações emocionais, tais como medo de falhar, insegurança, esperanças de um maior desenvolvimento pessoal. As mudanças criam novas condições, que podem ser tanto ameaçadoras quanto atraentes, mas com as quais as pessoas não estão familiarizadas, principalmente se o ambiente atual for estável (GROUARD; MESTON 2001, p. 217).

Inicialmente, de acordo com Chiavenato (2004) é necessário transformar a organização em um verdadeiro ambiente de mudanças, e fazer com que as pessoas envolvidas neste processo sintam-se seguras e encorajadas para mudar juntamente com seu ambiente de trabalho. Entretanto, é necessário que as organizações mantenham esclarecidos os objetivos, e reflitam profundamente sobre visão de futuro e do destino traçados através dos resultados de tais mudanças. O autor ainda afirma que as pessoas precisam estar conscientes de todos os fatores para que elas participem como agentes de mudança⁴ ativas, e não meramente passivas, da mudança que se pretende impulsionar.

Bateman e Snell (1998), Chiavenato (2004) e Daft (2005) abordam três estágios bastante distintos para retratar o processo de mudança, ou seja, para alcançar a mudança comportamental:

1º *Descongelamento*: Estágio em que os agentes de mudanças precisam conscientizar as pessoas por toda a organização dos problemas e necessidades de mudança. Este estágio cria motivação para as pessoas mudarem suas atitudes e comportamentos. Este período identifica as falhas entre os comportamentos ou desempenhos desejados e o estado atual, ou seja, é o estágio do desenvolvimento organizacional em que os participantes se conscientizam dos problemas e com isso possibilitem o aumento de sua disposição para mudarem seu comportamento.

2º *Mudança/ Movimento*: Ocorre quando os indivíduos da organização experimentam e aprendem novos valores, atitudes e comportamentos, ou seja, novas idéias e habilidades são experimentadas, testadas e aprendidas no campo desejado pela organização. Para que este estágio flua de maneira positiva, o agente

⁴ Agentes de mudança são as pessoas – de dentro ou de fora da organização – que conduzem ou guiam o processo de mudança em um contexto organizacional. Pode ser um membro da organização ou um consultor externo. Neste caso não fica absorvido pelas responsabilidades operacionais e quotidianas e pode ter mais influência e prestígio do que um elemento interno, além de não demonstrar interesse pessoal algum na organização [...] (CHIAVENATO 2004, p. 139). Ou conforme, Robbins (2000), são as pessoas que estimulam e assumem a responsabilidade do processo de mudança no interior de uma organização.

de mudança deve promover e monitorar o processo de mudança, fazendo com que os membros da organização identifiquem e internalizem os novos valores, atitudes e comportamentos, passando a executá-los em suas atividades.

3º *Recongelamento*: Significa que o aprendido no estágio da mudança foi integrado à prática atual da organização, tornando-se uma nova maneira aprendida pelas pessoas para executarem suas tarefas. É, também, a recompensa pela incorporação do novo comportamento e a prática bem-sucedida do mesmo, que ajuda a fixar o novo comportamento. Para os indivíduos, é natural que comecem a vê-lo (novo comportamento) como parte integrante da cultura organizacional.

Obter uma nova idéia em si não basta para o processo de mudança, até que esta crie resultados positivos para a organização. Então para que isso ocorra é necessário que ela seja completamente utilizada, sendo assim, implementada (DAFT, 2005).

Entretanto, a mudança comportamental é um processo complexo e que exige normalmente um longo período para ser finalizado, ou melhor, absorvido (KWASNICKA, 2003).

Não seria um trabalho difícil administrar mudanças se todos os indivíduos aceitassem sem temor. Contudo, não é o que acontece nas organizações. “Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem à mudança!” (ROBBINS 2000, p. 455).

Segundo Chiavenato (2004) e Daft (2003) a resistência das pessoas às mudanças nas organizações é tão comum quanto à própria necessidade de mudança. Quando o gestor percebe esta necessidade e decide que deve ser suprida através de mudanças, ele se defronta naturalmente com a resistência das pessoas que é definida por Chiavenato (2004, p. 155) como o “comportamento reativo e negativo das pessoas diante da mudança organizacional”.

As reações de resistência nascem, segundo Daft (2005), Bateman e Snell (1998) do que as pessoas percebem como conseqüências pessoais de mudança. Tentar implementá-la eficazmente, sugere o entendimento dessas reações pelos agentes de mudanças. Neste contexto, os autores abordam as causas mais comuns de resistência das pessoas.

- **Auto-Interesse:** há a resistência quando os indivíduos considerarem que a mudança lhes trará a perda de algo valioso, que pode ser algo relacionado à perda do próprio emprego, alguma mudança tecnológica, corte de salário ou mesmo perda de poder e status dentro da organização.
- **Mal-Entendidos:** ocorre a resistência quando o propósito não é claro o suficiente para os indivíduos da organização, o que pode levar a má interpretação ou gerar desconfiança das intenções por trás da mudança, ou até mesmo relações de trabalho negativas podem ser motivadoras de resistência.
- **Incerteza:** é representado pelo medo do desconhecido, do novo e do incomum. A falta de informação sobre os acontecimentos futuros também pode criar resistência quanto à implantação de algum programa dentro da organização.
- **Avaliações diferentes:** a resistência surge quando as pessoas que serão afetadas pela mudança avaliam a situação diferentemente de um agente de mudanças, ou seja, alguns indivíduos estão expostos a informações diferentes ou menos completas do que outros. Essas falhas fazem com que as pessoas avaliem de forma diferenciada as mudanças propostas.

Em destaque as causas acima, outro autor apresenta somente três tipos de resistência às mudanças por parte das pessoas envolvidas que se relacionam àquilo que Bateman (1998) e Daft (2005) apresentam: Aspectos lógicos, psicológicos e sociológicos.

1. *Aspectos lógicos.* A resistência lógica é decorrente do esforço e do tempo requeridos para a pessoa se ajustar a mudança, incluindo novos deveres do cargo, que precisam ser aprendidos. Constituem os investimentos pessoais impostos às pessoas pela mudança. Quando as pessoas acreditam que a mudança lhes será favorável, elas certamente aceitam pagar os investimentos a longo prazo. 2. *Aspectos psicológicos.* A resistência psicológica é decorrente de atitudes e sentimentos das pessoas a respeito da mudança. Elas podem sentir medo do desconhecido, duvidar, da liderança do gerente ou perceber que sua segurança pessoal no emprego está ameaçada. Mesmo que a organização não creia que haja justificativa para esses sentimentos, eles devem ser reconhecidos como reais. 3. *Aspectos sociológicos.* A resistência sociológica é decorrente de interesses de grupos e valores sociais envolvidos. Os valores sociais são poderosas forças no ambiente e devem ser cuidadosamente considerados. Existem coalizões políticas, valores de diferentes comunidades que podem afetar o comportamento das pessoas. As pessoas podem indagar se a mudança é consistente com seus valores sociais quando colegas de trabalho podem ser demitidos por causa das mudanças (CHIAVENATO, 2004, p. 150).

Conhecidas as causas para resistência, cabe aos gestores ou agentes de mudanças conhecerem a maneira de influenciar as pessoas durante o processo de mudança, a fim de diminuir os impactos dessa resistência na organização. Ou como sugerem Daft (2005) e Bateman e Snell (1998), adotar táticas específicas para superar a resistência dos funcionários e aumentar seu envolvimento durante o processo. Através de:

- **Comunicação e educação:** São usadas quando os indivíduos, ou outros que possam resistir à implementação, necessitam de informações sólidas sobre a mudança, ou seja, necessita-se comunicar não apenas a natureza da mudança, mas também a sua lógica. A administração ou agentes de mudança deve educar as pessoas sobre mudanças iminentes antes que elas ocorram.

- **Participação e envolvimento:** A participação envolve os indivíduos e os possíveis resistentes no processo de mudança. Apesar de levar tempo, vale à pena, pois os indivíduos entendem e se tornam mais comprometidos com a mudança. A participação auxilia na identificação dos problemas potenciais e no entendimento das diferenças nas percepções da mudança entre os funcionários. É importante ouvir as pessoas que são afetadas pela mudança, pois apesar disso pode-se reter e aproveitar seus conselhos e considerar questões importantes que anteriormente haviam sido ignoradas.

- **Negociação e recompensas:** A negociação é basicamente a troca formal para ganhar aceitação e aprovação de uma mudança desejada, o que indica que quando necessário, a administração pode oferecer incentivos concretos pela cooperação com a mudança. Recompensas como gratificações, salários e reconhecimentos, atribuição de funções, mordomias podem ser consideradas e talvez reestruturadas para reforçar a direção da mudança.

- **Coerção:** É a maneira que alguns gerentes ou agentes de mudança utilizam para coibir ou repreender seus subordinados como maneira de forçá-los a aceitarem a mudança. Na maioria dos casos, esta abordagem não deveria ser usada porque os funcionários se sentem como vítimas, ficando bravos com os agentes de mudança, podendo até sabotá-las. No entanto, a coerção pode ser necessária nas situações de crise quando uma resposta rápida é urgente. Punições ou ameaças

são algumas das formas explícitas de coerções utilizadas sobre os funcionários que resistem à mudança.

- Apoio e facilitação: A administração precisa tornar a mudança tão fácil quanto possível para os funcionários, além de apoiar seus esforços. O apoio visível da alta direção é um fator de grande ajuda no que diz respeito a superar a resistência à mudança. Ouvir os problemas, ser compreensivo se o desempenho cair temporariamente ou a mudança não for aperfeiçoada de imediato, e geralmente estar do lado dos funcionários e demonstrar consideração durante o período difícil, são alguns exemplos de apoio à mudança. Esse apoio representa para todos os envolvidos no processo que a alteração ou modificação é importante para a organização, e se torna especialmente significativa quando uma mudança envolve os departamentos múltiplos ou quando os recursos estão sendo redistribuídos entre os mesmos. A facilitação representa o fornecimento de treinamento e outros recursos de que as pessoas necessitam para aderir à mudança e desempenhar suas funções nas novas circunstâncias.

Através das táticas para superar resistências acima, do significado de mudança comportamental, as causas e as ações do que os agentes de mudança devem realizar para suportar a resistência oriunda do processo de implementação da mudança, percebe-se que nas organizações, a mudança é uma decorrência da aprendizagem (CHIAVENATO, 2004).

A organização que aprende, de acordo com Chiavenato (2004) e Daft (2003) é aquela em que todos os indivíduos ou membros estão empenhados em criar sempre novas idéias, produtos e relações, além de identificar soluções de problemas, capacitar a organização continuamente a experimentar, melhorar e aumentar sua capacidade. O aprendizado do quadro de indivíduos das organizações não se restringe somente às mudanças tecnológicas e comportamentais. Quando uma organização se encontra num processo de mudança, seja ela de recursos (tecnológica) ou de pessoas (comportamental), é necessário que a mesma consiga estabelecer um equilíbrio com a estrutura de maneira geral, podendo até modificá-la para alcançar este equilíbrio, a fim de manter a organização alinhada com seus objetivos.

2.5 Incorporação

É a forma mais usual de aquisição de controle acionário quando há intenção de unir atividades, esforços, reduzir custos, agregar valor, aumentar participação no mercado, escala, etc. Conforme pesquisa diz-se que “controle acionário é a titularidade da maioria do capital votante de uma empresa por um indivíduo, ou por uma sociedade, que de fato e de direito, exerce o poder decisório, gerindo as atividades societárias” (DINIZ, 2005, p, 1064).

Conforme definição do próprio direito positivo brasileiro (Lei 6.404/76, artigo 227 apud Fazzio, 2007), a incorporação é definida como "a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações". Fazzio (2007, p. 119) explica ainda o conceito de sociedade empresária, de acordo com o Art. 981 do Código Civil, como a celebração de contrato às pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.

Em se tratando de sociedades, Almeida (2007) cita que há dois tipos de sociedades: Sociedades de Pessoas e de Capital. Defini-se de acordo com Rubens Requião apud Almeida (2007, p. 50) os dois tipos de sociedade respectivamente:

[...] são aquelas que se constituem tendo em vista as pessoas dos sócios. Os sócios entre si, cada um dele, escolhem seus companheiros. A sociedade assim se forma em atenção às qualidades pessoais dos sócios. Ninguém nela se faz substituir, sem a concordância dos demais sócios, importando o ingresso ou retirada em modificação do contrato social. Nas sociedades de capitais é indiferente a pessoa do sócio, prevalecendo o impessoalismo do capital, pois o acionista ingressa na sociedade ou dela se retira, sem dar atenção aos demais, pela simples aquisição ou venda de suas ações. Não há, conseqüentemente, necessidade de se tocar no ato constitutivo nessa movimentação.

Fazzio (2007, p. 177) finaliza a abordagem de Almeida quanto à sociedade de capitais que a “irrelevância pessoal é tal que a participação societária acaba por se tornar uma singela representação de crédito”.

Em relação à incorporação o mesmo autor na sua obra anterior (2000, p.110) complementa que neste caso, a empresa incorporada desaparece juridicamente, ou seja, “[...] permanece a incorporadora, extinguindo-se as incorporadas pela transmissão total de seu patrimônio. Os sócios das incorporadas passam a

participar, diretamente, na incorporadora”. Pode-se entender, portanto, como sociedade incorporada, a organização que é absorvida por outra, numa incorporação (DINIZ, 2005)

Russo e Oliveira (2000, p.197) argumentam “que a incorporação de sociedades é uma operação complexa, que determina a absorção e extinção das sociedades incorporadas, assim como a alteração dos estatutos da companhia incorporadora e o aumento de seu capital social”. De acordo com os mesmos, o processo de incorporação de uma sociedade passa por três etapas que caracterizam o processo de incorporação:

I – ata da assembléia geral da sociedade incorporadora, aprovando o protocolo da operação e nomeando os peritos para a avaliação do patrimônio líquido da (s) sociedade (s) a ser (em) incorporada (s); II – ata da assembléia geral da (s) sociedade (s), a ser (em) incorporada (s) ou absorvida (s), que tomou conhecimento do protocolo de incorporação, aprovando; e III – ata da assembléia geral da sociedade incorporadora que aprovou o laudo de avaliação mencionando o item “I” anterior e efetivou a incorporação.

A sociedade incorporadora necessita realizar uma assembléia geral extraordinária com os acionistas, na qual são votadas e aprovadas as bases da incorporação e o projeto de reforma de estatutos para adequação ao da incorporadora. No que se refere à Assembléia Geral de uma sociedade anônima, entende-se que é o órgão de maior escalão de uma companhia. Neste caso, trata-se da reunião em que participam todos os acionistas, com ou sem direito a voto, convocada e instalada de acordo com a lei e o estatuto. Esta reunião tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da sociedade, conforme art. 121 da Lei de Sociedades Anônimas *apud* Gonçalves e Gonçalves (2005).

Conforme Bertoldi (2001), a sociedade incorporada deverá aprovar o protocolo da operação que apresenta todas as informações pertinentes a transação, tais como o número, espécie e classe de ações que serão atribuídas em substituição dos direitos dos sócios da sociedade que se extinguirá; os critérios de avaliação do patrimônio líquido das sociedades envolvidas; as alterações que deverão ocorrer no estatuto da incorporadora e etc. Além de aprovar o protocolo, a sociedade incorporada deverá autorizar seus administradores a praticarem os atos necessários à incorporação, como a subscrição do aumento de capital da incorporadora (BERTOLDI, 2001)

A subscrição, em bens, do valor correspondente ao patrimônio líquido será avaliado pelos peritos nomeados em assembléia geral da sociedade incorporadora, que mediante nova assembléia geral aprovará o protocolo de operação, o laudo de avaliação do patrimônio líquido e dividirá entre os sócios ou acionistas da incorporada em proporção estabelecida, as ações equivalentes ao patrimônio líquido incorporado, como estabelecido anteriormente. Esses mesmos, reunidos, declararão extinta a sociedade incorporada, arquivando e dando publicidade aos respectivos atos (RUSSO; OLIVEIRA, 2000).

Em pesquisa realizada pela empresa de consultoria McKinsey & Company durante cinco anos com 231 transações efetuadas por 36 empresas pertencentes a três setores de atividade – telecomunicações mundiais, petróleo e negócios bancários na Europa, verificaram as mudanças registradas no preço das ações imediatamente antes e depois do anúncio da operação. Após esse estudo, concluíram que: 1) o mercado prefere estratégias de expansão às de transformação e 2) aquisições geram mais valor que fusões ou alianças (BIESHAAR; KNIGHT; WASSENEAR, 2001).

Russo; Oliveira (2000) e Bertoldi (2001) afirmam que casos de processo de concentração de empresas, como os de incorporação, podem ocasionar formas diversas de impacto na economia, tanto positivas como negativas. É uma das formas concentracionistas que o próprio mercado, na busca de uma alternativa relevante, adota para prevalecer perante a concorrência, baseado em aquisição de capital, expansão de mercado, inovações tecnológicas, economia, entre outras vantagens que fazem as empresas (aderentes deste processo) se manterem fixas no mercado.

Além disso, apenas as grandes empresas possuem capital suficiente para o investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias para mercado consumidor. Ou seja, além de contribuir para seu próprio desenvolvimento, estas empresas acabam estimulando o desenvolvimento tecnológico do país, visto que fortalece a indústria nacional, possibilitando sua modernização e, conseqüentemente, proporcionando aumento de eficiência e competitividade para penetrarem no cenário da economia internacional (BIESHAAR; KNIGHT; WASSENEAR, 2001).

Desta maneira, pode-se afirmar que a incorporação produz efeitos benéficos ao mercado consumidor, na medida em que não impeça o exercício da concorrência. Neste aspecto, as transações de incorporação obrigam os concorrentes a investirem em seus próprios recursos e processos (novas tecnologias, melhores mercadorias, redução de custos) a fim de manterem condições de concorrência.

2.6 Processo de Incorporação

Segundo Bulgarelli (2000), as práticas de incorporação, fusão e cisão foram identificadas no final do Século XVIII e início do Século XIX, e tem como caracterização o fenômeno denominado concentração de empresas. A utilização destas formas de concentração de empresas repercutiu em todo o mundo, inclusive no Brasil, pois disseminou com muita intensidade seus aspectos, originados pelo estágio de desenvolvimento econômico do país e com reflexos profundos na ordem jurídica e estatal. O próprio Estado incentivava algumas formas de concentração para que as empresas se tornassem mais competitivas, não só no mercado interno, mas com vistas ao externo. Para a ordem Jurídica acarretou em uma série de problemas, dúvidas e dificuldades dada ao novo modelo que se apresentou e também porque foi neste meio que houve maior disseminação (BULGARELLI, 2000).

Atualmente, os fenômenos mais importantes e, também os mais conhecidos, de concentração de empresas são: incorporação, fusão e cisão. Avaliados como processos naturais que as empresas adotam quando lidam com o fator concorrência. Indiferente de seu setor de atuação, diminuir a gama de concorrentes, conquistar maior fatia de mercado, mais consumidores e clientes, ser líder e referência de mercado, vender mais serão os principais objetivos que ela buscará continuamente através de algumas das formas de concentração abordadas anteriormente (FAZZIO, 2007; ALMEIDA, 2007).

E é neste contexto de economia capitalista, que alguns grupos optam por unir forças e se tornarem uma única empresa. Esta união de forças é denominada de aquisição. Que, segundo Diniz (2005, p. 292), “consiste no ato ou direito de adquirir”.

Ou seja, o termo aquisição se refere à operação em que uma empresa adquire todos os direitos sobre outra, portanto, despreza a necessidade de consultar os antigos donos para algum tipo de ação administrativa. É após a decisão de uma aquisição que se inicia o processo de concentração de empresas, neste caso a incorporação.

2.7 Fusão

Alguns autores definem fusão como sendo além de um processo de concentração de empresas, a união de duas ou mais sociedades. Na fusão, todas as sociedades fusionadas se extinguem, para dar lugar à formação de uma nova sociedade com personalidade jurídica distinta das anteriores, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações (BERTOLDI, 2001; BULGARELLI, 2000; FAZZIO, 2000; RUSSO; OLIVEIRA, 2000).

Diferentemente do que ocorre na incorporação, na fusão todas as sociedades que participam na operação deixam de existir juridicamente. No entanto, o processo de fusão apresenta características comuns aos da incorporação. Segundo Bertoldi (2001, p. 391), “no que se refere ao protocolo de operação entre as sociedades interessadas do qual constatarão as principais informações sobre a operação”.

Também, conforme Russo e Oliveira (2000, p.195), “[...] não há a simples alteração de estatutos. Os sócios ou acionistas das sociedades que vão se fundir, [...] votarão o projeto dos estatutos da nova sociedade [...]”.

Além de poderem votar na escolha da composição do projeto dos estatutos, “sócios e acionistas, também podem optar pelo direito de retirada da sociedade” (FAZZIO, 2000, p. 111). Completando a definição de fusão, a transação poderá ter por finalidade a constituição de sociedade que não tenha a forma anônima. Nesse caso, sendo as anônimas as sociedades que se vão fundir, ou pelo menos uma, a responsabilidade dos sócios será aumentada de acordo com o tipo de sociedade que se constituir (FAZZIO, 2000; RUSSO; OLIVEIRA, 2000).

Visto que o fenômeno das fusões e aquisições desempenham um papel importante na reconfiguração e consolidação de vários mercados, os mesmos se fazem presentes em grande parte dos segmentos da economia brasileira, inclusive o

segmento de bebidas. Foi neste segmento que se concretizou a fusão entre a Brahma e a Antártica, as duas maiores empresas dominavam o mercado nacional de vendas cerveja no Brasil, mas que atravessavam períodos de dificuldades. Entretanto, segundo a direção da empresa, a expansão internacional constituiu um dos principais motivos da fusão (CAMARGOS; BARBOSA, 2001).

A fusão das duas maiores empresas brasileiras do setor de bebidas resultou na criação da Ambev – American Beverage Company ou a Companhia de Bebidas das Américas. Surgiu como a quinta maior empresa de bebidas e como a terceira maior cervejaria do mundo. Até o final da aprovação da fusão muitas dificuldades surgiram durante o processo, dentre elas a insistência da Coca-Cola em impedir a fusão; um tumultuado processo de análise efetuado pelo CADE⁵ (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que durou 273 dias excedendo as expectativas das diretorias; a não aceitação dos acionistas minoritários da Antartica para com a troca de ações pelas da AmBev; imposição de restrições do CADE para diminuir a participação das marcas da empresa no mercado interno, que obrigou a AmBev a vender a marca de cerveja Bavária, e a oferecer infra-estrutura operacional e de logística durante um tempo pré-determinado, preservando assim um mínimo de concorrência no segmento cervejeiro (CAMARGOS; BARBOSA, 2001).

Para os autores a fusão sob os aspectos das tendências do mercado mundial, de concentração de capitais, de poder econômico e de mercado através da união de empresas, é similar a realidade da Ambev, pois para se competir em nível de mercado internacional é necessário ter porte e poder de troca, que só poder ser

⁵ De acordo com a lei nº 8.884/94 (Lei de Sociedades Anônimas *apud* Gonçalves e Gonçalves, 2005), é responsabilidade do CADE regular o direito concorrencial, dispor sobre a preservação e repressão às infrações contra a ordem econômica. O artigo 54 prevê que os atos limitadores ou prejudiciais a livre concorrência, ou os que resultarem na dominação de mercado relevante de bens ou serviços, deverão ser submetidos ao CADE. O conselho poderá autorizar esses atos, desde que atendam as seguintes condições: a) aumentar a produtividade; e/ou melhorar a qualidade de bens ou serviços; e/ou propiciar a eficiência e o desenvolvimento tecnológico ou econômico; b) distribuir eqüitativamente os benefícios entre os seus participantes, de um lado, e os consumidores ou usuários finais, de outro; c) não impliquem em eliminação da concorrência; d) observância dos limites necessários para atingir os objetivos visados. Por fim, também são considerados legítimos os atos que atendam pelo menos três condições das anteriormente citadas, quando necessários por motivo preponderantes da economia nacional e do bem comum, e desde que não resultem em prejuízo para o consumidor final.

alcançado de modo ágil e em parte fácil, através da fusão ou de aquisição com outras empresas.

A fusão pode ser interpretada com uma estratégia defensiva, pois ambas as empresas, poderiam ser adquiridas por multinacionais consolidadas no mercado mundial. O que justifica e viabiliza a fusão, pois o poder econômico das concorrentes internacionais é superior ao de qualquer uma das duas separadamente, maiores também que o da AmBev. Entretanto, aparentemente, a união das duas empresas foi uma aquisição amigável entre ambas, cujo objetivo era evitar os problemas legais que tal compra futuramente acarretaria, no entanto a transação foi divulgada como fusão.

Contudo, a fusão permite reduzir os gastos em pesquisas e aumentar o desenvolvimento de novos produtos, é, talvez, uma alternativa para empresas que não possuem condições de contrair empréstimos por causa das taxas elevadas de juros. Se bem planejada, as transações de fusão, também servem para reduzir as despesas administrativas, como gastos com salários de diretores e gerentes e também com o quadro geral de funcionários. A própria AmBev é um exemplo, hoje há menos funcionários do que ambas somavam antes da fusão, justificativa para esse acontecimento é que não há motivo para se manter dois gerentes de qualquer área da empresa (CAMARGOS; BARBOSA, 2001).

2.8 Cisão

Quando sócios ou acionistas de uma empresa não tem mais interesse em continuarem trabalhando em conjunto, ou quando existem situações operacionais que necessitam da separação das atividades para não perder o foco nos negócios, o instrumento jurídico cisão é utilizado, explica Russo e Oliveira (2000, p. 198):

A cisão é a operação pela qual a companhia transfere parcelas de seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão.

Segundo Vasseur *apud* Bulgarelli (2000, p. 58), cisão é “um procedimento de concentração, que ocorre nas empresas muito grandes, para delimitá-las, ou para a especialização das várias atividades desenvolvidas”.

Entretando, Champud *apud* Bulgarelli (2000, p. 58), distingue:

- a) a cisão que considera o tipo mais simples e puro de divisão da sociedade, que resulta na constituição de duas ou mais sociedades novas, pela divisão do ativo de uma sociedade preexistente – havendo, portanto, sempre no mínimo três participantes - e se extingue.
- b) a cisão-absorção, em que uma sociedade, repartindo seu patrimônio entre duas ou mais sociedades preexistentes, desaparece.
- c) “falsa-cisão”, [...] também chamada de cisão parcial ou fusão parcial, em que uma sociedade transfere uma parte de seu ativo ou patrimônio a outra, permanecendo [...].

Fazio (2000, p.111) de maneira simples, porém objetiva apresenta que sob o nome de cisão, compreende-se:

- Desdobramento de sociedade em, pelo menos duas novas que a sucedem (cisão em sentido estrito);
- A transferência de parte do patrimônio de uma sociedade a outra ou outras já existentes (cisão no sentido lato).

Conforme entendimento há dois tipos de cisão, a total e a parcial. Na cisão parcial, a sociedade transferente permanece com a mesma denominação social e com parte do patrimônio, sendo o restante distribuído entre outras sociedades constituídas. Já na cisão total, há a completa transferência do patrimônio para a (s) constituída (s), ficando a empresa transferente extinta.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia utilizada. De acordo com Parra Filho e Santos (1998, p. 51) método “é o conjunto de processos, que etimologicamente tem o significado de caminho para se chegar a um fim, ou seja,” é a ordem que deve se impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado” (LAKATOS, 2000 *apud* CERVO e BERVIAN, 1978, p, 17). Os mesmos autores afirma ainda que nas ciências, método é entendido pelo “conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade”.

Já Oliveira (2002, p. 57) define método, palavra que deriva da metodologia, como “conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”.

Para tanto, uma metodologia de trabalho consiste em definir os instrumentos que foram utilizados durante a pesquisa, além da sua caracterização, população e como os dados foram coletados e analisados.

3.1 Tipologia da Pesquisa

Esta pesquisa é descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa. Descritiva, pois segundo Oliveira (2002, p. 128) “a pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo”.

Quantitativa, porque aborda a transformação de opiniões e informações em números, ou seja, quantifica os dados da pesquisa desde a coleta dos mesmos até sua análise final, possibilitando sua classificação através de recursos e de técnicas estatísticas, independente de sua complexidade (MALHOTRA, 2006; HAIR et al., 2005; RICHARDSON, 1999).

Oliveira (1999) afirma que este método propõe uma forma de garantir a exatidão dos resultados, eliminando as chances de distorções e, conseqüentemente,

aumentando a margem de segurança da pesquisa. Ainda de acordo com Oliveira (1999) a pesquisa quantitativa tem sua empregabilidade no desenvolvimento de pesquisas descritivas no campo social, econômico, de comunicação, mercadológicas e de administração.

Quanto à abordagem qualitativa, segundo Richardson (1999) e Oliveira (2002) além de ser uma opção do investigador, se difere do quantitativo por não criar a necessidade de aplicar dados estatísticos como base no processo de análise de um problema. Para o último autor a abordagem qualitativa facilita a descrição da complexidade de uma determinada hipótese ou problema, assim como sua análise e interação com variáveis, compreensão, aprofundamento e a interpretação dos comportamentos ou atitudes dos envolvidos na pesquisa.

3.2 População

A população pesquisada envolveu todos os funcionários do BESC, doze pessoas, destes quatro são gerentes (um gerente de agência, um gerente administrativo e dois gerentes negociais) e oito funcionários escrivães.

De acordo com Hair et al. (2005) e Malhotra (2006) população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, também chamado de grupo de pessoas. Ou ainda, “o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas” (Kinneer; Taylor 1979 *apud* MATTAR, 1996, p. 264).

3.3 Instrumentos de pesquisa e coleta dos dados

O instrumento de pesquisa utilizado para a elaboração deste trabalho foi o questionário. Com os gerentes da agência do BESC de São João Batista foi aplicado o questionário estruturado, conforme o apêndice B, enviado por e-mail no dia 03 de Outubro de 2008, tendo como prazo para entrega o dia 06 de Outubro de 2008. Este instrumento constou de oito questões abertas com o objetivo de levantar informações não contempladas nas questões objetivas apresentadas pelos funcionários, que permitiram a concepção de uma análise sobre pontos de vista e considerações sobre as mudanças almejadas no BESC.

Para os funcionários remanescentes foram utilizados questionários autopreenchidos e estruturado não disfarçado, que segundo Mattar (1996) consiste no instrumento lido e preenchido ou respondido diretamente pelos pesquisados, sem qualquer influência do pesquisador. Nesta pesquisa, os questionários (Apêndice A) foram entregues no dia 03 de Outubro de 2008, através de um gerente encarregado pela distribuição e acolhimento dos mesmos no dia 04 de Outubro de 2008.

Malhotra (2006) estabelece que questionário como uma técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que os entrevistados podem responder. Hair et al. (2005, p. 160) completa que “um questionário consiste em um conjunto de padrão de perguntas com resposta freqüentemente limitadas a um número exaustivo de possibilidades mutuamente excludentes predeterminadas”.

Para auxiliar a elaboração dos questionários a acadêmica utilizou o conhecimento adquirido durante a preparação do trabalho, assim como, os dados que dizem respeito às mudanças ocorridas no BESC, através informações internas do Banco do Brasil. Contudo, a acadêmica preocupou-se em formular questões de fácil compreensão e interpretação, cujas respostas possibilitassem a captura de maiores informações da situação atual em que os pesquisados se encontrassem. Aspirou-se, nos dias em que ocorria a pesquisa, obter a colaboração por parte dos funcionários e gestores para com os questionários, respondendo as questões com exatidão para obter-se resultados relevantes ao objetivo do trabalho.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados foi possível após a coleta de dados, e tabulação através do programa Excel, que gerou gráficos para facilitar a descrição e análise dos resultados da pesquisa. Segundo Andrade (2002, p. 129), “gráficos são figuras usadas para a representação de dados numéricos ou resultados extraídos de análise de dados que permitem evidenciar as relações ou estabelecer comparação entre eles”.

O principal objetivo das análises é possibilitar conclusões ao pesquisador, a partir dos dados coletados, ou seja:

[...] o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar (ROESCH, 1999, p. 168)

Ao longo da análise foram feitas considerações de acontecimentos durante o tempo restante do processo de incorporação, considerações que mostram a posição do Banco do Brasil em relação ao comprometimento com os colaboradores do BESC.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa realizada com os gerentes e funcionários do BESC de São João Batista. Resultados alcançados por meio das respostas obtidas através dos questionários em confronto com a teoria abordada ao longo do trabalho.

A seguir serão expostos os resultados obtidos dos questionários realizados, primeiramente, com os funcionários e a seguir dos gerentes, apresenta-se:

4.1 Mudanças de Aspecto Tecnológico

Na expectativa de várias mudanças, sejam elas superficiais ou profundas, falar em mudança tecnológica significa falar das modificações exigidas para atender as necessidades dos clientes ou consumidores do BESC, empresa do setor financeiro. Acredita-se que estas passarão por um período de transformação ativa para se adequar ou equiparar ao modo como o Banco do Brasil executa e oferece seus serviços. Entende-se, portanto que o BESC poderá mudar sua linha de ação, renovar-se, transformar-se, e adaptar-se na mesma de forma que não prejudique suas tarefas normais.

Mattos (2005) aborda que a mudança tecnológica pode ser enfrentada como uma oportunidade para crescimento, melhorando processos, canais de distribuição, produtos, ou mesmo neste ramo de serviços, a expectativa dos consumidores ou usuários, gerando resultados. As figuras 01 a 06 a seguir são referentes á mudança na tecnologia.

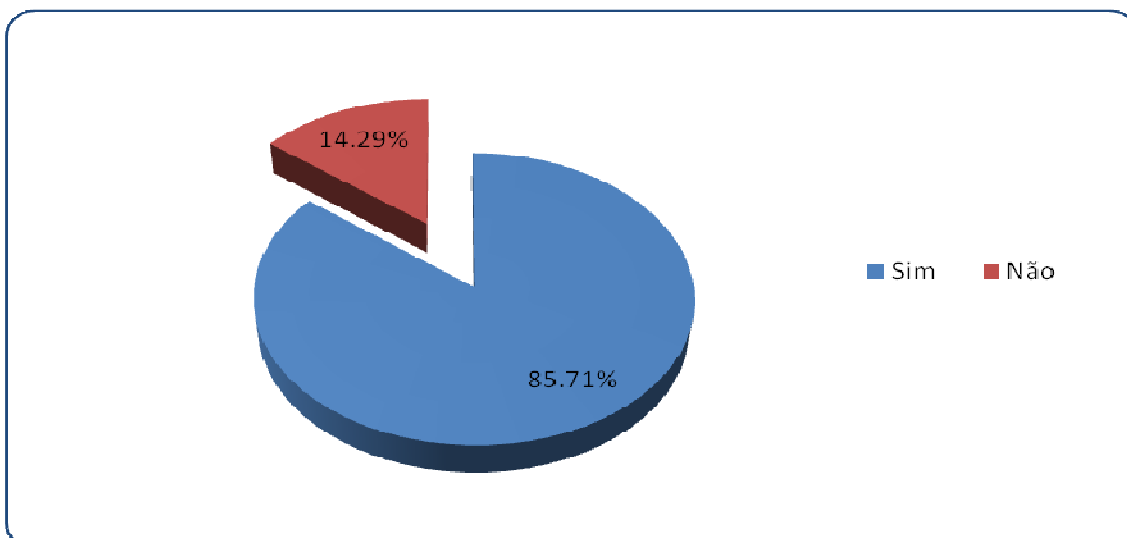


Figura 01: Expectativas de mudança quanto às operações do caixa.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

A variável 01 demonstra que a maioria dos funcionários, mais de 85%, possui expectativas de mudança quanto às operações do caixa.

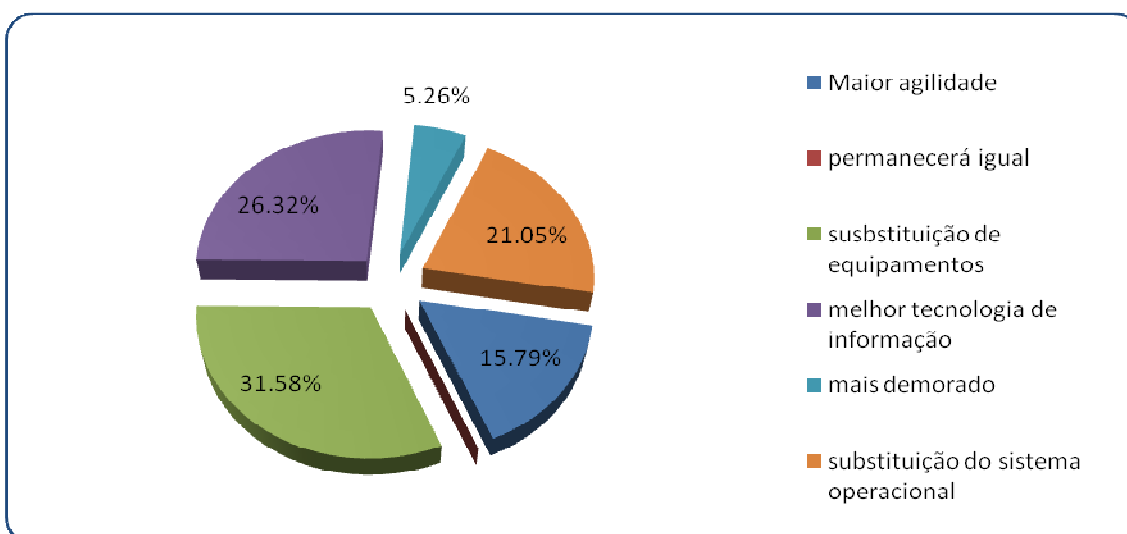


Figura 02: Mudanças esperadas quanto às operações de caixa.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008.

De acordo com a variável 02, mais de 30% dos funcionários acreditam que a maior mudança nesta área será a substituição dos equipamentos. Segundo entendimento, esta substituição servirá de suporte para a troca do sistema operacional (21,05%). Essas mudanças geram expectativas quanto à melhora na tecnologia de informação (26,32%), visto que este fator é diferente e não possui interligação com o sistema de informações do Banco do Brasil. É importante destacar que mais de 5% dos funcionários também acreditam que as mudanças

quanto às operações de caixa podem resultar num aumento da demora para execução. Esta informação mostra que estes funcionários desconhecem os pontos positivos que a substituição de equipamentos, melhor tecnologia de informação e substituição de sistema operacional podem gerar para a melhoria de seus processos diários, visto que essas mudanças possuem objetivos claros de padronizar estas operações às do Banco do Brasil e eliminar possíveis retrabalhos, facilitando assim a tarefa de cada funcionário, e diminuindo o tempo de espera dos clientes para esta atividade.

De acordo com a pesquisa, aparentemente a empresa mudará sua tecnologia de base – tecnologia essencial para operar que proporciona pequena vantagem competitiva por se referir às tecnologias ultrapassadas – para tecnologia chave – que ao contrário da outra fornece vantagem estratégica porque nem todas as instituições financeiras a utilizam (BATEMAN; SNELL, 1998).

Outro fator importante a considerar nesta análise é o baixo percentual de expectativa dos funcionários quanto à agilidade como resultado das mudanças na tecnologia. Somente 15,79% dos funcionários acreditam que resultará num aumento de agilidade, visto que se trata de uma empresa em que o fluxo de operações de caixa é considerável devido aos períodos de pagamentos de aposentadorias e benefícios, exigindo dos operadores de caixa maior velocidade para com as operações.

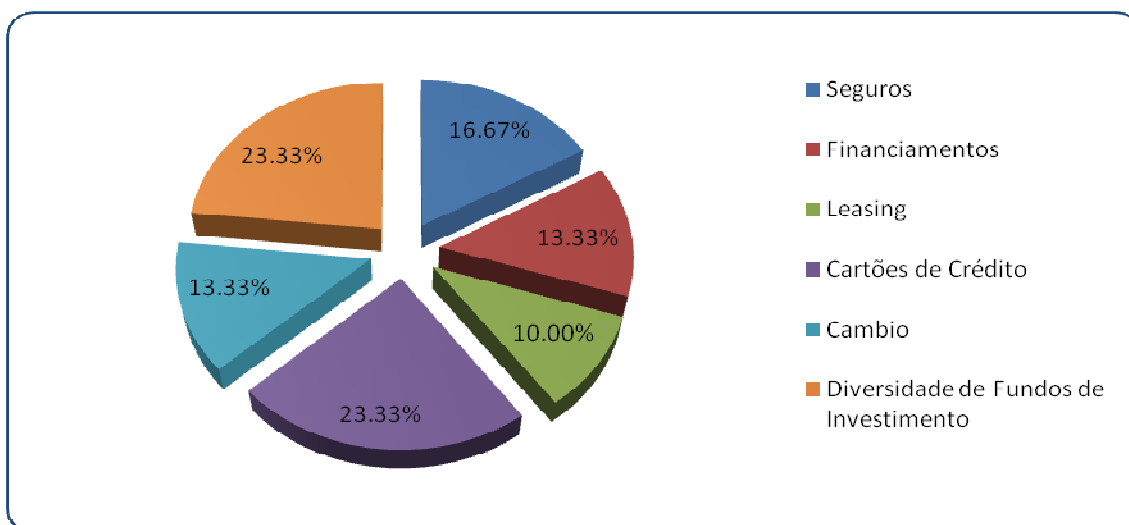


Figura 03: Mudanças quanto aos produtos e serviços oferecidos pelo BESC

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

Com os benefícios da incorporação do BESC, os clientes do Banco incorporado terão, gradualmente, acesso a um portfólio completo de produtos e negócios já oferecidos pelo Banco do Brasil aos seus clientes, e terá por objetivo incrementar o portfólio atual de produtos do BESC, facilitar a integração completa e minimizar o assédio da concorrência (Jornal Notícias do Dia, 2008). Dentre os produtos deste portfólio, os que terão maior impacto no primeiro momento após a incorporação, de acordo com as respostas obtidas, serão: diversidade de fundos de investimento e cartões de crédito (23,33%).

Estes números são representativos, porque os fundos para aplicação oferecidos pelo BESC não possuem a mesma diversidade do que os oferecidos pelo Banco do Brasil, visto que sua cobertura é apenas estadual. O Banco do Brasil oferece aos seus correntistas e não correntistas uma completa linha de cartões que agregam as funções crédito, débito e bancária em um único plástico, já o BESC disponibiliza aos seus clientes cartões apenas com a função débito.

Ainda de acordo com as respostas obtidas, os funcionários esperam mudanças no que se refere a seguro (16,67%), financiamento e câmbio (13,33%), serviços que são oferecidos constantemente pelo Banco do Brasil, entretanto, que para o BESC alguns são novidades como financiamentos e seguros (oferecidos, antes, por empresas terceirizadas). Quanto ao câmbio, não faz parte do portfólio de produtos e serviços do BESC. Ele somente oferece o serviço de compra e venda de moedas estrangeiras, ou seja, não oferece o serviço de operações comerciais com moeda estrangeiras aos seus clientes.

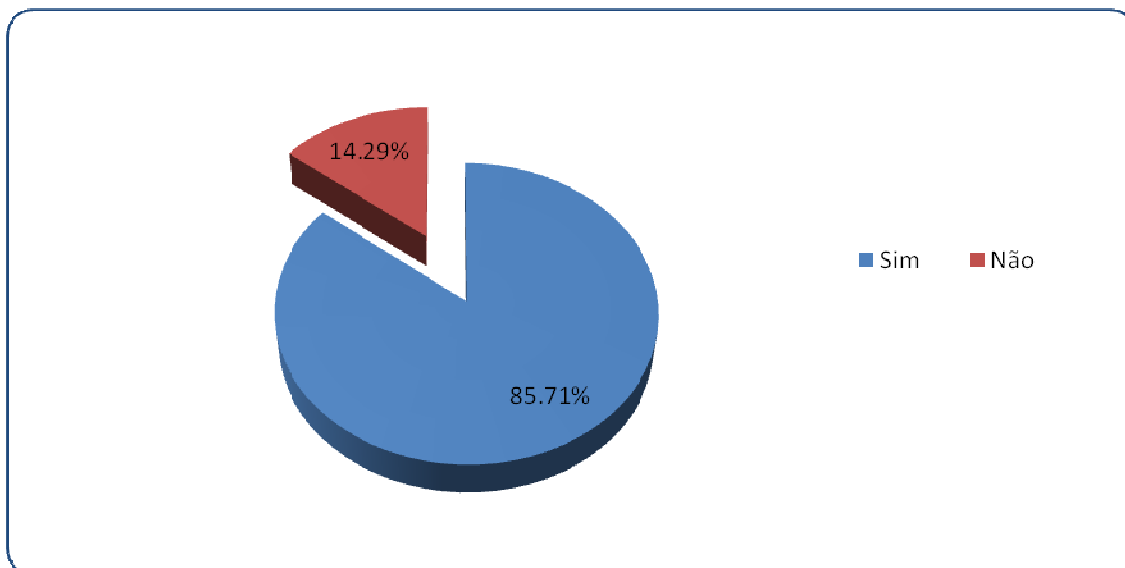


Figura 04: Modificação no modo como as operações são realizadas dentro da agência.

Fonte: Pesquisa realizada 03 de Outubro de 2008.

Conforme o projeto de aquisição de bancos do Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2008) o mesmo contratou uma empresa para assessorá-lo no processo da incorporação, e que auxiliará no modelo e plano de negócio e de integração. Esta empresa já se encarregou do levantamento e análise das informações do BESC, e com seu apoio está mapeando os processos, sistemas, serviços e produtos existentes no BESC. O trabalho do mapeamento, segundo este projeto, tem como foco dar continuidade ao funcionamento da “Operação BESC”, visando o mínimo impacto possível para os clientes que se referia ao dia da efetiva aprovação da incorporação (BANCO DO BRASIL, 2008).

Como o BESC perde sua personalidade jurídica após a incorporação, foi de extrema importância que todos estivessem preparados para que as questões relacionadas à contabilidade, caixa, SPB (sistema brasileiro de pagamentos) e informações a terceiros fossem realizadas de forma consolidada. Já no segundo foco, a atenção estará voltada para a chamada “Integração Completa”, que acontecerá quando o Banco do Brasil estiver com todos os sistemas e processos prontos para absorver a “operação BESC”. A partir deste momento, tudo passará a ser operação Banco do Brasil com os clientes do BESC (BB Besc) tendo a sua disposição todas as facilidades, produtos e serviços Banco do Brasil.

Assim como nas variáveis anteriores, os funcionários do BESC prevêm modificações no modo como as operações são realizadas dentro da agência (85,71%). Entende-se que com a substituição dos equipamentos, do suporte

operacional e com melhor tecnologia de informação será necessário adotar mudanças ou aprendizagem quanto aos novos métodos de utilização dos mesmos. Considerando ainda que, de acordo com suas expectativas, ao portfólio de produtos do BESC, será agregado novos produtos e serviços, nada mais coerente de que novas formas de oferecer e trabalhar com estes produtos ou serviços, acredita-se que também será exigido.

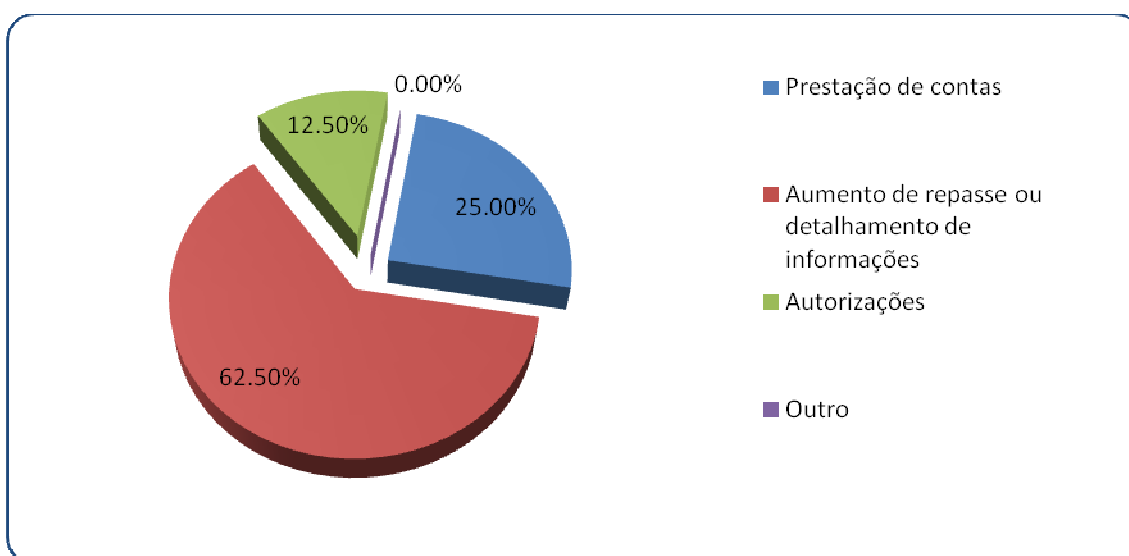


Figura 05: Alternativas de modificação de operações da agência.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

Acredita-se que o aumento de repasse ou detalhamento de informações será o fator que mais mudará em relação às operações, segundo 62,50% dos funcionários do BESC demonstraram esta opinião. O modo como continuará sendo executada a prestação de contas do BESC, também é um fator considerado na pesquisa por 25% dos pesquisados, visto que, em relação à incorporação Fazzio (2000, p. 110) aborda que, a empresa incorporada desaparece juridicamente, ou seja, “[...] permanece a incorporadora, extinguindo-se as incorporadas pela transmissão total de seu patrimônio. Sendo assim, os sócios da incorporada passam a participar da empresa incorporadora. Ou seja, com a incorporação, a natureza jurídica do BESC desaparecerá, prevalecendo apenas a do Banco do Brasil, que assume o controle do BESC. Percebe-se, então, com a mudança da empresa controladora, mudará também como consequência a forma como são realizadas as prestações de contas e a delegação de autorizações (12,50%), fator que os pesquisados não acreditam ser tão impactante nas operações.

Durante a pesquisa, obteve-se também a informação de que 100% dos funcionários do BESC prevêem modificações no sistema operacional interno do BESC.

Todavia, este dado é um tanto contraditório quando a totalidade dos funcionários acredita que o sistema operacional do BESC será modificado quando, na variável 04, ainda 14,29% deles responderam que não esperam modificação no modo como as operações são realizadas dentro da agência. Entretanto, deve-se considerar que o modo para executar as operações está diretamente ligado ao sistema operacional da organização (que inclui sistemas e mecanismos tecnológicos), que por ser prestadora de serviços os utiliza para realizar suas atividades.

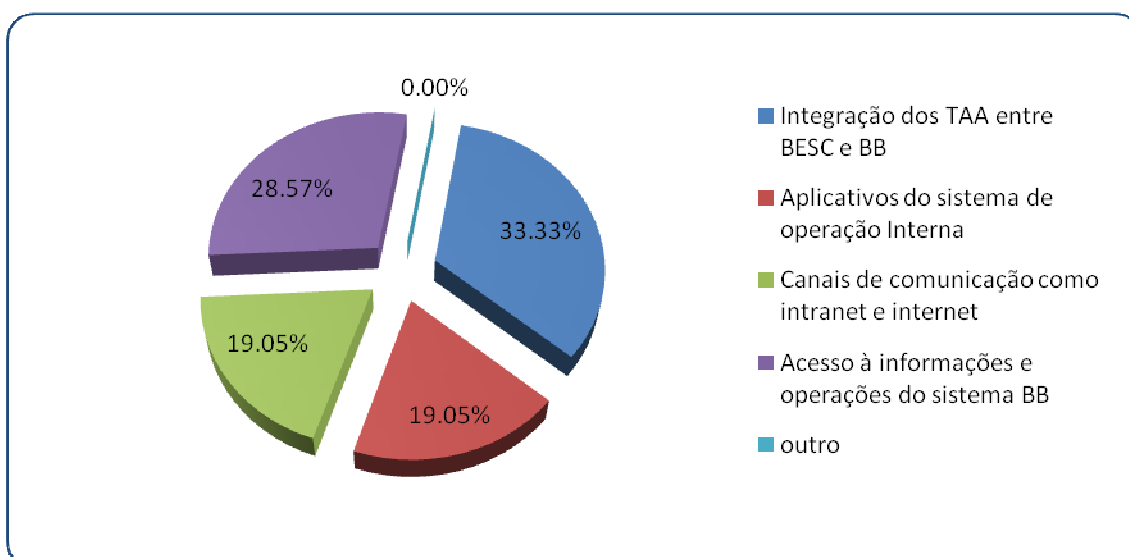


Figura 06: Mudanças previstas no sistema operacional interno do BESC.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

Já era previsto, e com os resultados obtidos se comprova, que a mudança mais nítida e esperada em relação ao sistema operacional, é a integração dos terminais de auto-atendimento entre Banco do Brasil (BB) e BESC (33,33%).

O compartilhamento de terminais eletrônicos com o BESC dá oportunidade ao BB de expandir a sua estrutura em Santa Catarina (BANCO DO BRASIL, 2008). Levando em consideração que a rede do BESC está presente em todos os municípios do Estado (293), com 447 pontos de atendimento, sendo 252 agências, além de 718 caixas eletrônicos, já disponíveis aos clientes do BB, a incorporação permitirá ao BESC ampliar expressivamente o número de pontos de atendimento no

país, visto que no Estado, o BB possui 190 agências e 1.518 terminais eletrônicos. Estes serão somados aos mais de cinco mil terminais de auto-atendimento externos compartilhados com o BB em todo o país, já disponíveis aos clientes BESC.

Além da integração dos TAAs (terminais de auto-atendimento), observou-se que os funcionários acreditam que haverá acesso as informações e operações do sistema do Banco do Brasil (28,57%), compartilhamento de canais de comunicação como intranet e internet e modificações de aplicativos no sistema de operação interna (19,05%). É interessante ressaltar que já é possível visualizar os clientes da base de dados do BESC através do sistema interno do Banco do Brasil, entretanto, não se pode afirmar que o mesmo ocorre via sistema do banco incorporado.

4.2 Mudanças de Aspecto Estrutural

Diante do ambiente mutável em que se encontram todas as organizações não se trata de algo surpreendente que as mesmas tenham que optar por ações que as deixem em equilíbrio com seu cenário, a fim de manter ou avançar posições no mercado. Estas ações se referem a todo tipo de mudança que tem como objetivo deixar as organizações estáveis. Diante do contexto da incorporação serão inevitáveis modificações referentes à estrutura organizacional, pois deixará de existir a atual (do banco incorporado) e passará a funcionar exatamente como a do Banco incorporador. Portanto, entende-se que “nenhuma estrutura organizacional é montada em concreto. Condições mutáveis exigem mudanças estruturais. Em consequência disso, os gerentes podem precisar modificar a estrutura da organização (ROBBINS 2000, p. 466)”.

Expectativa de mudança na agência BESC de
São João Batista em Outubro de 2008.

Alternativas	SIM	NÃO
Salários	28.57%	4.76%
Benefícios	33.33%	0.00%
Plano de Carreira	33.33%	0.00%
Total	95.24%	4.76%

Figura 07: Expectativas de mudanças

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

A grande maioria dos funcionários (95,24%) acreditam em mudanças relacionadas à salários, benefícios e planos de carreira.

Hoje, o Banco do Brasil, possui um programa chamado “Bem Vindo ao BB” representado pelo slogan “ A Primeira vez a gente nunca esquece”. Este programa, que vale para os novos funcionários do Banco do Brasil, agora se estende aos colegas do BESC que integrarão aos quadros do Banco. O programa tem por objetivo propiciar aos funcionários do BESC experiências estruturadas de ambientação, integração e desenvolvimento de competências, no intuito de contribuir para a sua inclusão ou adaptação na cultura do Banco do Brasil, facilitando como resultado o bom desempenho e satisfação no trabalho.

O programa prevê, segundo o projeto de aquisição de bancos (BANCO DO BRASIL, 2008), um seminário para os funcionários que exercem cargos de gestão e cursos de capacitação para os demais. Estes cursos proporcionarão aos funcionários do BESC melhor conhecimento e entendimento sobre a história, estrutura, missão, valores organizacionais e comportamentais necessários ao atendimento, negociação e venda de produtos e serviços do Banco do Brasil, assim como fizeram os atuais funcionários do BB. O curso de capacitação tem como objetivo, também, informá-los das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional existentes e sistemas de gestão aplicados pelo BB que dão suporte à construção de seu plano de carreira.

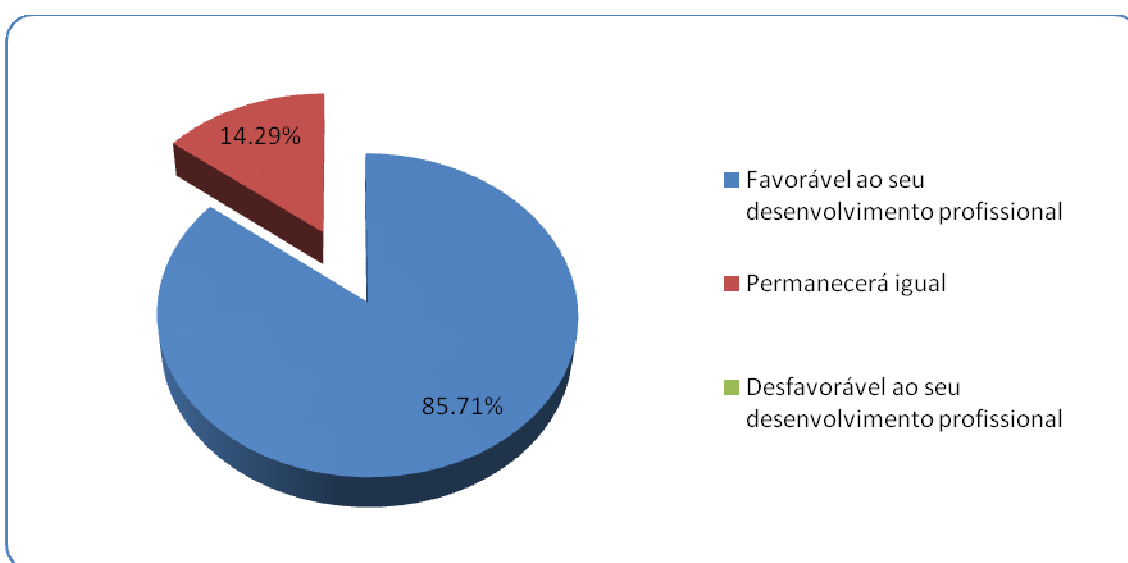


Figura 08: Expectativas quanto ao plano de carreira.
Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

De acordo com a variável 08, em que mais de 85% dos funcionários do BESC expõem que a incorporação trará resultados positivos ao seus planos de carreira, ou melhor, será favorável ao seu desenvolvimento profissional. Através dos objetivos do programa Bem vindo ao BB, obtem-se informações que indicam certo comprometimento do BB para com todos os funcionários, portanto, acredita-se que as expectativas dos novos funcionários (BESC) serão atendidas e/ou iguais as do atuais funcionários do BB.

Não se sabe exatamente como ocorrerá as mudanças referentes à remuneração, entretanto Almeida (2004), Lacombe (2005) e Carvalho; Nascimento (2004) trazem que para se conseguir boa eficiência e uma estrutura integrada e coerente é necessário boa administração de todo sistema de remuneração. Para isto, se faz necessário o acompanhamento tanto de variáveis externas como avanço tecnológico, mudanças de mercado, política econômica; quanto internas como planejamento orçamentário anual, conhecimento de metas e objetivos organizacionais e políticas gerais da organização (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

Outro fator que deve ser considerado na administração do sistema de remuneração em uma organização é a desmotivação que pode ser gerada quando um profissional sente-se injustiçado em sua remuneração perante os colegas de trabalho. A má administração prejudica também o bem-estar psicológico das pessoas, assim como o nível material das mesmas (LACOMBE, 2005). Diante de todas estas consequências, percebe-se que é indispensável haver a coerência entre o ambiente externo (mercado) e principalmente interno (organização internamente) da organização que se encontra num contexto de mudanças como no caso da Incorporação.

Os funcionários do BESC demonstraram expectativas positivas para com os resultados da incorporação para sua vida profissional. Portanto, a má administração do fator remuneração pelo Banco do Brasil frente ao BESC poderia causar um impacto negativo aos colaboradores.

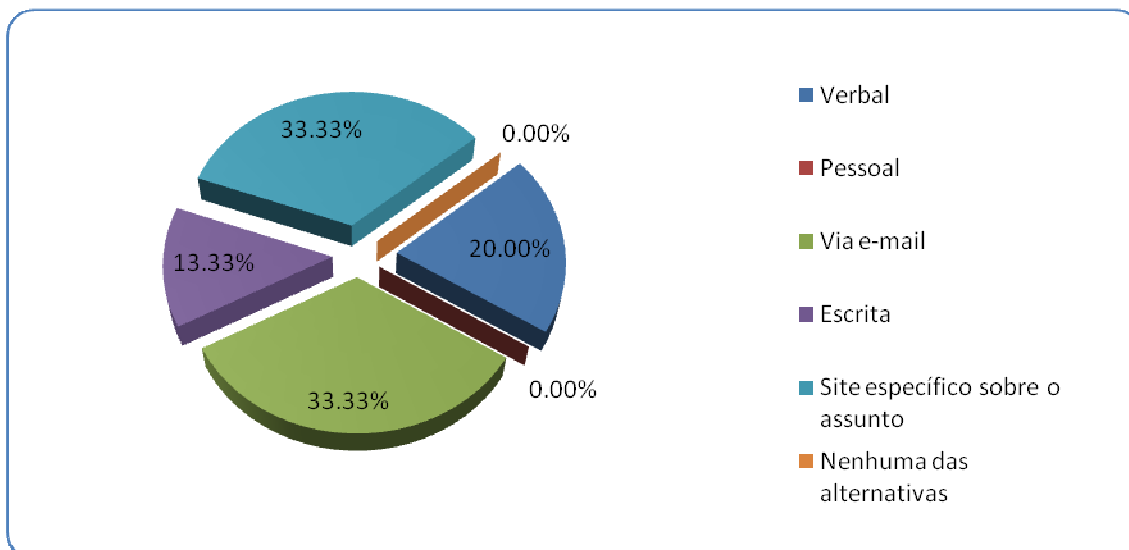


Figura 09: Comunicação utilizada para divulgar a incorporação.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

Através da análise da variável 09, impressiona o resultado referente as alternativas site específico e e-mail, ambos expressados por mais de 33% dos funcionários. Percebe-se, através destes meios, que pesquisados buscaram as informações sobre o processo de aquisição, quando deveriam ser instruídos pela gerência a respeito do mesmo, eliminando dúvidas e má interpretação. Destaca-se também, que estes meios representam alternativas externas à organização, levando ao entendimento de que o BESC não expôs formalmente informações sobre a realidade da situação para seus funcionários.

A forma como se dá a comunicação dentro de uma organização está diretamente relacionada à sua estrutura. Quaisquer mudanças podem afetar a estrutura de uma organização, no caso da incorporação do BESC, várias modificações serão realizadas ao longo de um determinado período para que apenas o modo de operar BB prevaleça.

Daft (2003) e Robbins (2000) expõem que as mudanças relacionadas à estrutura das organizações constituem a responsabilidade dos gerentes do nível estratégico da organização, pois na estrutura e no caso da incorporação, as modificações são executadas de cima para baixo. Sendo assim, nesta situação as formas de comunicar a importância da incorporação para o corpo funcional BESC, de acordo com a teoria, poderia ter sido outra (pessoal, verbal ou escrita), particularmente repassadas pelos gestores do BESC.

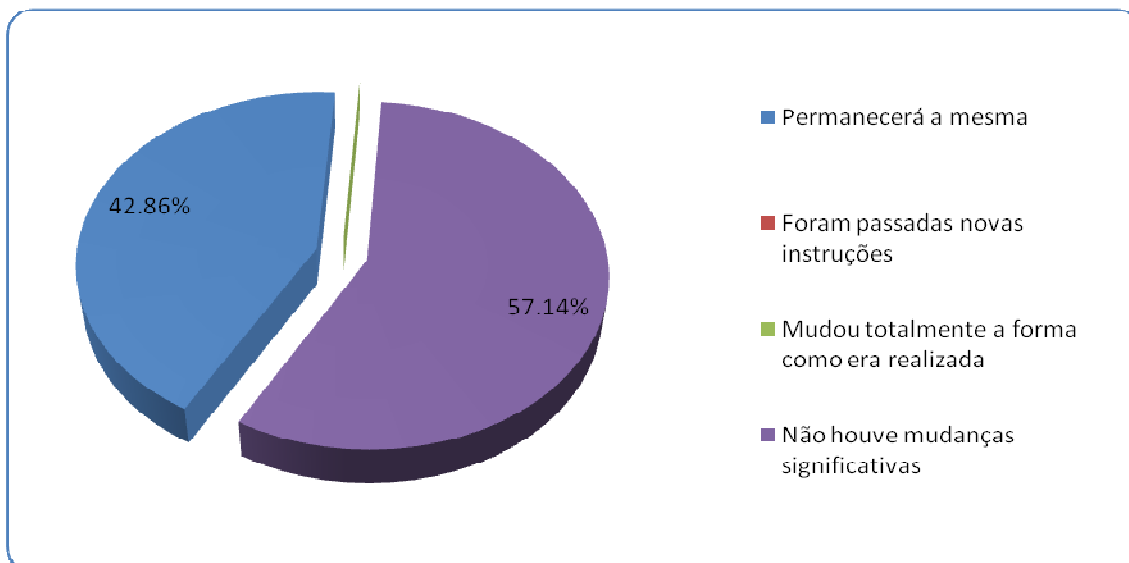


Figura 10: Expectativa quanto ao relacionamento com os clientes.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

Para que as organizações obtenham o sucesso, é necessário que durante todo o seu ciclo de vida ela permaneça em equilíbrio e em busca de atualização, renovação e harmonia com o ambiente externo, e principalmente com o interno. Analisando assim, que o tamanho organizacional, clareza do papel, especialização controle já não são mais fatores considerados de sucesso para o alcance dos objetivos, o que indica que outros fatores serão essenciais para manter ou superar os objetivos pré-estabelecidos (CHIAVENATO, 2004). Confrontando a situação dos funcionários do BESC neste momento com a teoria abordada, é interessante ressaltar que fatores como velocidade (rapidez na resposta ao cliente), flexibilidade (capacidade de aprender e mudar tanto da organização como dos seus participantes), integração (mobilização integrada com iniciativa e participação) e inovação (criatividade para mudar rapidamente) são características de grande destaque e importância para os funcionários do BESC que terão, no futuro, novas diretrizes a seguir partindo de um novo controlador com uma forma de administrar diferenciada da do BESC.

Inicialmente, na agência BESC, os funcionários demonstraram que até o momento não houve mudanças significativas (57,14%), e no mesmo sentido suas expectativas quanto ao relacionamento com os clientes permanecerá da mesma forma (42,86%).

Aparentemente, de acordo com as respostas, não houve imposições ou propostas de como manter o relacionamento com os clientes. De acordo com o

projeto de aquisição de bancos, para o cliente nada muda neste momento e a forma de atendimento permanece inalterada.

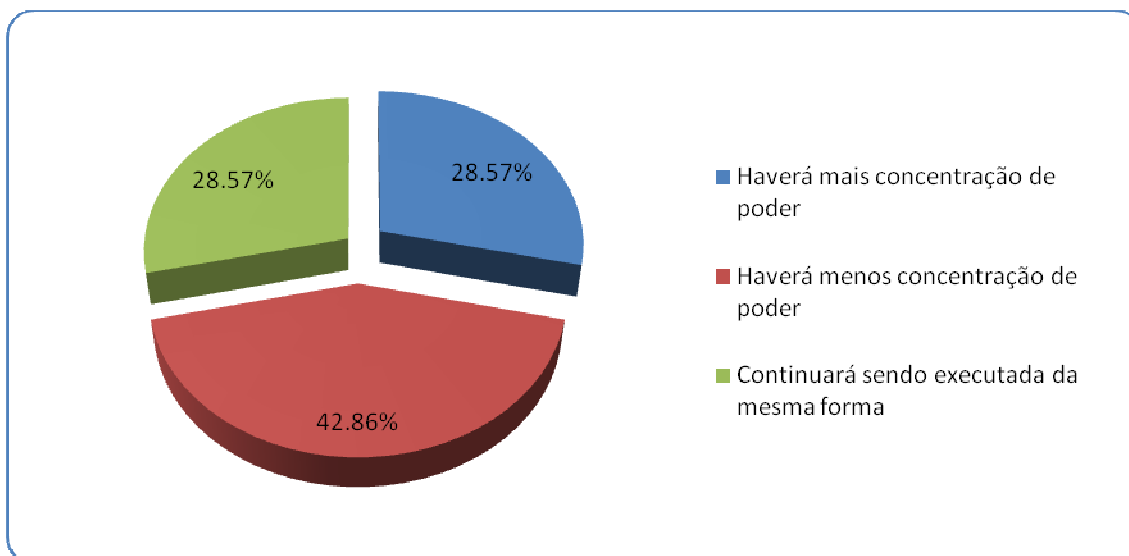


Figura 11: Mudança em relação às decisões (ações) dos gerentes.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

Toda organização enfrenta como desafios evoluir rápido o bastante para manter ou aumentar a participação no mercado, a taxa de crescimento e a lucratividade quando os num ritmo superior ao dos próprios concorrentes que também estão evoluindo. Assim, para Grouard e Meston (2001) cada organização necessita, com seus recursos, encontrar o melhor caminho para acelerar o seu desenvolvimento e elevar seu ritmo de transformação. Dentro de uma organização isso pode corresponder a várias estratégias e práticas como a própria delegação de autoridade para níveis hierárquicos que possuem a capacidade de tomar decisões, contribuindo para a eficiência dos processos e agregando valor aos serviços ou produtos oferecidos.

Atualmente é desconhecido o modo como são tomadas as decisões na agência BESC, e da mesma forma como se dá o relacionamento entre os níveis hierárquicos. Portanto, não se pode afirmar a existência de concentração de poder em relação às decisões, como apontou mais de 28% dos funcionários.

Cerca de 43% dos funcionários almejam que haverá menor concentração de poder por parte das decisões dos gestores. Este dado pode ser entendido como reflexo da maior estrutura, e como consequência, maior número de cargos, em qual o BESC será inserido gradativamente. Diante deste cenário, com um fluxo de

operações extremamente maior, se faz necessário delegar responsabilidades aos funcionários, deixando-os mais independentes para facilitar o andamento e agilidade das operações. Assim, afirma Daft (2003), que na última década muitas organizações eliminaram níveis administrativos e tornaram a tomada de decisões descentralizada. Esta estratégia se intensificou e mostra um acentuado movimento orientado às estruturas horizontais, com equipes de linha de frente com autoridade delegada para tomar decisões e resolver problemas por conta própria.

Entretanto, nesta pesquisa deve-se considerar ainda que mais de 28% dos funcionários acreditam que os gestores continuarão executando suas ações (decisões) da mesma forma, passando a idéia de que o modo como são feitas se compara aos do Banco do Brasil, eliminando a possibilidade de mudança.

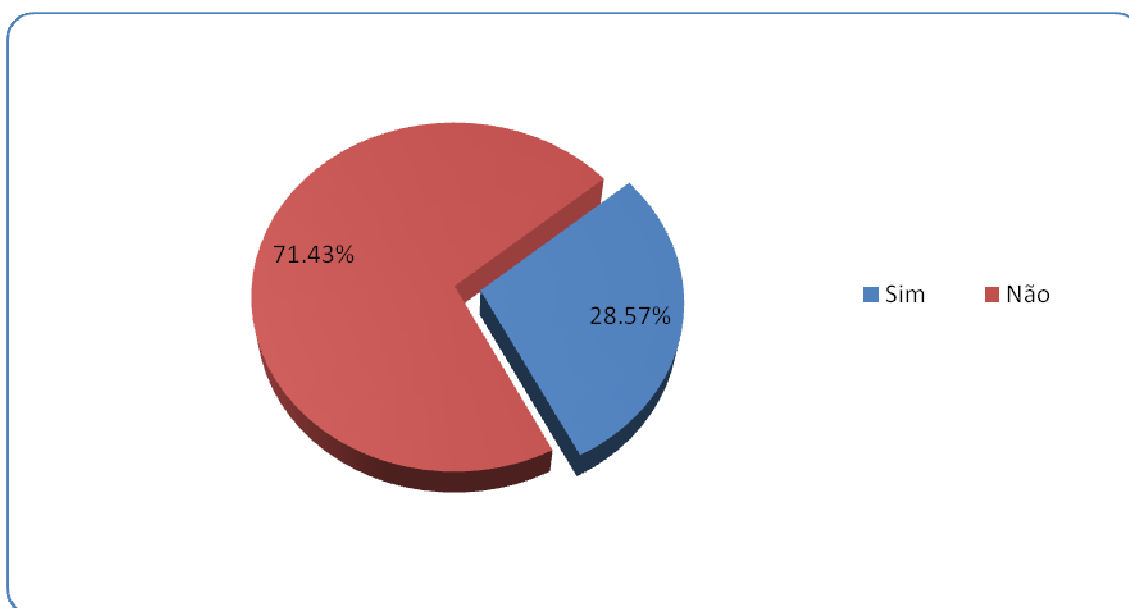


Figura 12: Mudança quanto à estrutura hierárquica

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

De acordo com a variável 12, a maioria dos funcionários destacaram que não houve modificações na estrutura hierárquica do BESC (71,43%), os mesmos órgãos e funções continuam, neste primeiro momento da incorporação, sendo desempenhados pelas mesmas pessoas em seus níveis. Este resultado pode ser analisado de duas maneiras: primeiro, pode não ser o foco das mudanças neste momento (percebe-se que as mudanças estão voltadas para a parte de operacionalização e tecnologia da informação, visto a necessidade de integração dos dois sistemas); e segundo, a estrutura do BESC pode ser semelhante a do

Banco do Brasil (descartando a necessidade de mudança na estrutura hierárquica). Destaca-se que 28,57% dos funcionários responderam o contrário, que houve modificações na estrutura. No entanto, sabe-se que até o momento não houve alterações na estrutura hierárquica.

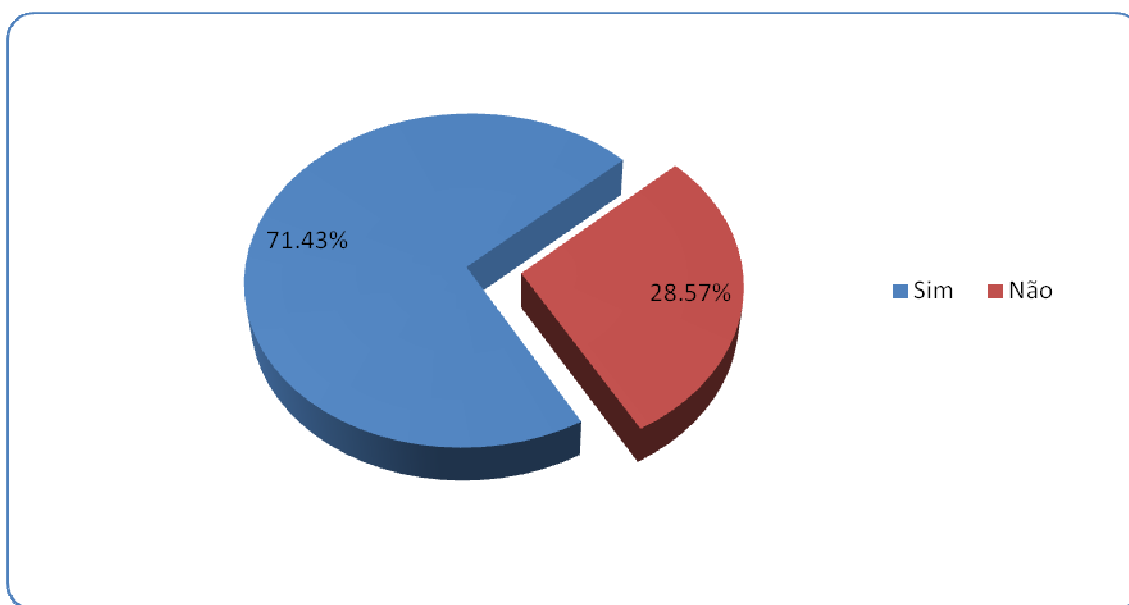


Figura 13: Mudanças esperadas na estrutura.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008.

Os funcionários do BESC, de maneira geral, acreditam que ocorrerão mudanças na estrutura (71,43%) e que elas poderão ser benéficas para todos os que a compõe. Diante disso, todos os pesquisados responderam, também, que é possível a adoção de novas políticas e alterações de práticas administrativas do BESC (respostas da questão 12), resultado da união de experiências, mudança de controle e principalmente das exigências de um público alvo um pouco diferenciado.

Cerca de 28% dos funcionários não esperam mudanças relacionadas à estrutura, o que pode ser entendido como reflexo da não aceitação da incorporação como fator de relevância para o BESC. Como parte da pesquisa, pediu-se a justificativa das alternativas escolhidas (fossem elas positivas ou negativas). Os funcionários que mudanças quanto à estrutura justificaram sua resposta por: implantação do novo modelo gerencial do Banco do Brasil; maior descentralização com mais cargos; aumento do número de funções gerenciais; maior diversidade de setores funcionais e adequação ao sistema de trabalho do Banco do Brasil. Em contra partida os que não esperam tais mudanças abordaram o surgimento de

lideranças provenientes do Banco do Brasil e a semelhança entre as estruturas, eliminando, segundo eles esta necessidade.

Para Chiavenato (2004), para que uma organização mantenha um estado sólido e estável de atuação global é importante que ela seja permeável e flexível. Isto significa em tempos atuais de mudança e transformação que a permeabilidade e flexibilidade são as condições fundamentais que garantem à organização responder e ajustar-se pronta e criativamente às mudanças do ambiente de negócios.

De acordo com a teoria, os funcionários do BESC terão que considerar estas duas características (permeabilidade e flexibilidade) para objetivos afins. Acredita-se que será inevitável a adoção de novas políticas e alterações de práticas administrativas, visto que o Banco do Brasil, a organização controladora a partir do início da incorporação, buscará pleno alinhamento de todos os processos, e disseminará suas próprias políticas (novas para o BESC) e práticas administrativas.

Outro aspecto que gerou curiosidade está relacionado à falta de treinamentos com base nos princípios da incorporação, ou seja, em relação a questão número 13 (apêndice A), a totalidade dos funcionários do BESC apontou que não houve treinamento específico durante os meses após o anúncio de incorporação (100%).

Assim como na variável 09, em que aparentemente os funcionários buscaram informações sobre a incorporação por conta própria, fica subentendido no mesmo sentido o fator treinamento. Ou analisando por outro lado, não houve a necessidade de treinar os funcionários, visto que no primeiro momento do processo da incorporação todas as operações e relacionamentos continuariam a ser realizados da mesma maneira, sem modificações significantes.

Entretanto, na pesquisa pode-se perceber certo desentendimento quanto à questão relacionada ao fator treinamento. Ao mesmo tempo em que 100% dos funcionários responderam não ter havido treinamento antes da efetivação da incorporação, mais de 28% dos mesmos levantaram que houve treinamento para manter os clientes com contas já existentes e para trabalhar com novos tipos de operação, sistema e produtos, outros 14,29% também responderam que houve um período de treinamento entre quatro e oito horas.

4.3 Mudanças de Aspecto Comportamental

De acordo com a variável 14 nenhum funcionário se sente insatisfeito a respeito da incorporação. Este resultado era esperado porque com a aquisição, segundo Mário Lepka (ex-presidente do BESC), Santa Catarina, Banco do Brasil e BESC, ganham vantagens. O Estado por manter o Banco em poder público (interesse do Bradesco em comprá-lo) e por ter o benefício de a avaliação financeira do BESC ser descontada da dívida catarinense com a União, o Banco do Brasil por alcançar maior competitividade a nível estadual e o próprio BESC que passa a ser parte do maior banco da América Latina, pois todos os funcionários e clientes terão todo o padrão de atendimento e benefícios deste banco (LENZI, 2008).

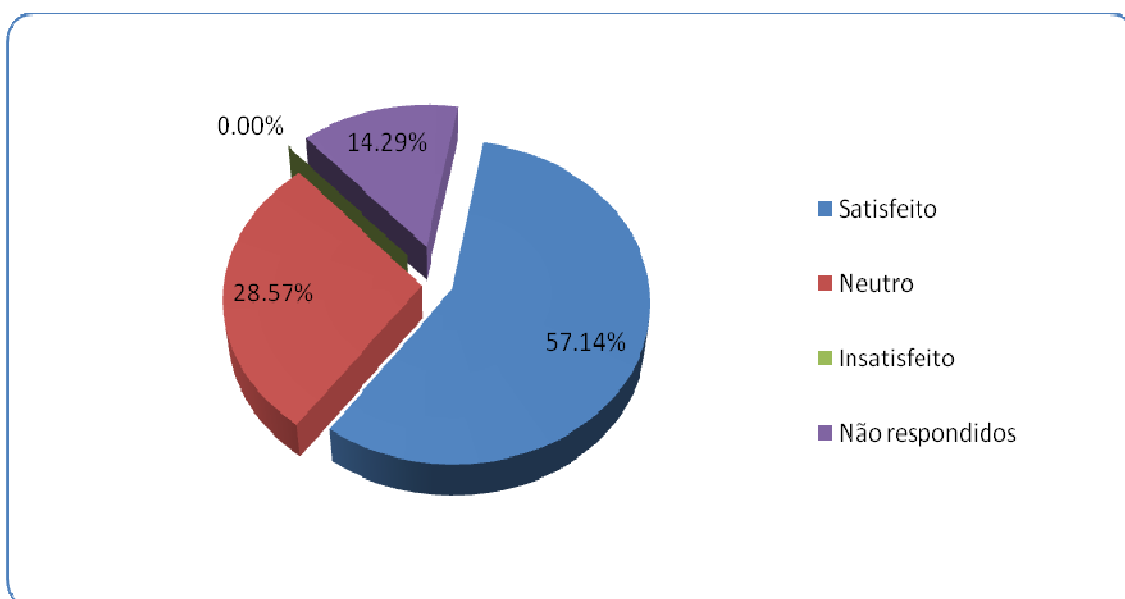


Figura 14: Opinião a respeito da Incorporação.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008.

Para Grouard e Meston (2001) é referente ao aspecto comportamental em que as maiores dificuldades se encontram. É referente às pessoas que há possibilidade de surgimento resistência e instabilidade. De acordo com os autores ainda, diante das pessoas, neste caso dos funcionários do BESC, qualquer mudança pode ser encarada como um desafio, pois como conseqüência causará impacto na visão do seu papel no ambiente e no modo como sua identidade é construída.

Contudo, é necessário que a organização (BESC e BB) esclareça e focalize os objetivos a serem alcançados com tais modificações, e reflita sobre a finalidade

traçada como resultado destas mudanças. É importante também que a organização deixe-os conscientes de todos os fatores para que, durante todo o processo, eles participem como agentes de mudança e não como resistentes à mesma.

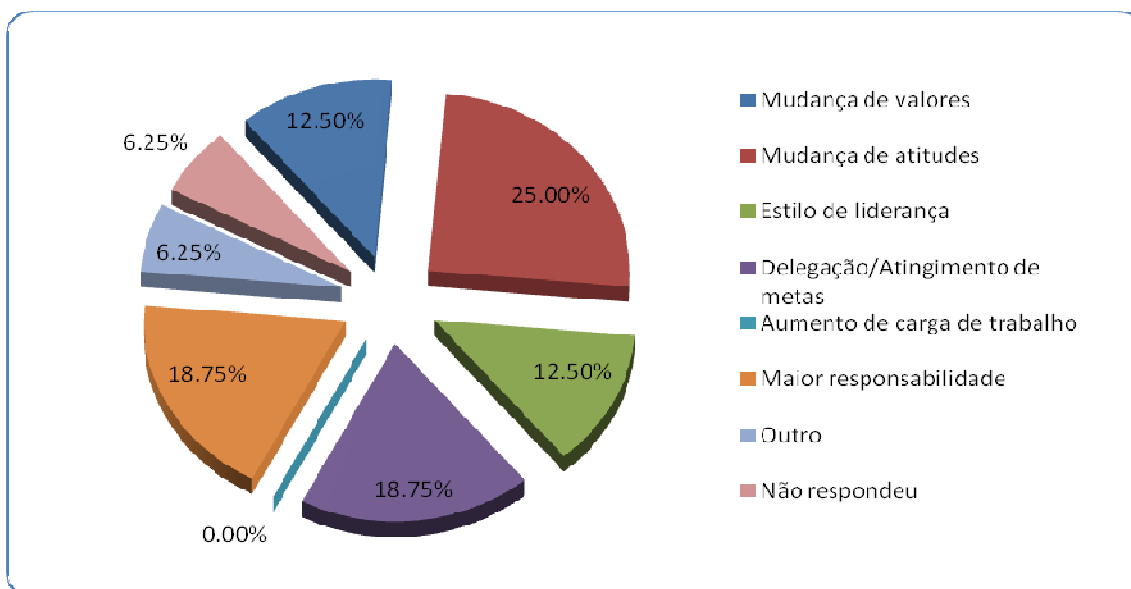


Figura 15: Mudanças nas relações entre as pessoas da equipe.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008.

É possível observar através da pesquisa que além da maioria dos funcionários de sentirem satisfeitos com a Incorporação de maneira geral, a grande mudança relacionada às relações entre as pessoas das equipes se refere às atitudes (25%). Esta informação comprova a abordagem de Wood (2004); Chiavenato (2004) e Daft (2003) que citam como conseqüências da mudança comportamental, as modificações nos valores, atitudes, expectativas, crenças, aspirações, comportamentos, conhecimentos e habilidades. Mais de 18% dos funcionários também acreditam que haverá modificações quanto à delegação e atingimento de metas e maior responsabilidade. Aparentemente há pouca expectativa de mudanças quanto à mudança de valores e estilo de liderança (12,50%).

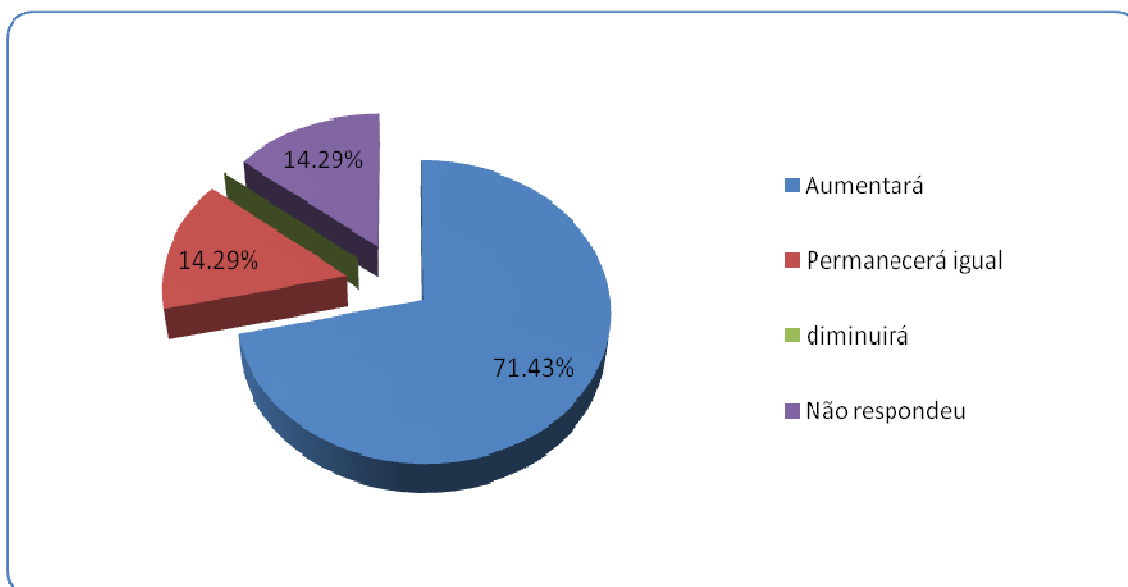


Figura 16: Motivação das pessoas.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008.

Para Chiavenato (2004) é necessário transformar a organização em um verdadeiro ambiente de mudanças, e fazer com que as pessoas envolvidas neste processo sintam-se seguras e encorajadas para mudar juntamente com seu ambiente de trabalho. Diante deste contexto, e da incorporação do BESC (uma situação nova e desafiadora, com vários processos a serem concluídos e modificações a serem realizadas), os pesquisados demonstraram que haverá motivação (mais de 71%) para participar e concluir o processo. Este dado pode ser considerado um sinal positivo, pois quanto mais motivados estão os colaboradores de uma organização diante de uma mudança, entende-se que menor será sua resistência para com as etapas da incorporação.

Chiavenato (2004) e Daft (2003) explicam que a resistência das pessoas às mudanças nas organizações é tão comum quanto à própria necessidade de mudança. Portanto, é necessário que os gestores da agência tenham a capacidade de perceber esta deficiência, pois se trata de um “comportamento reativo e negativo das pessoas diante da mudança organizacional” Chiavenato (2004, p. 155). Para Daft (2005), Bateman e Snell (1998), manifestações de resistência nascem do que as pessoas percebem como conseqüências pessoais de mudança. Portanto, de acordo com a figura 16, percebe-se que não houve indícios de resistência, pois nenhum funcionário optou pela alternativa negativa, o que implica em maior motivação dos mesmos para participar do processo.

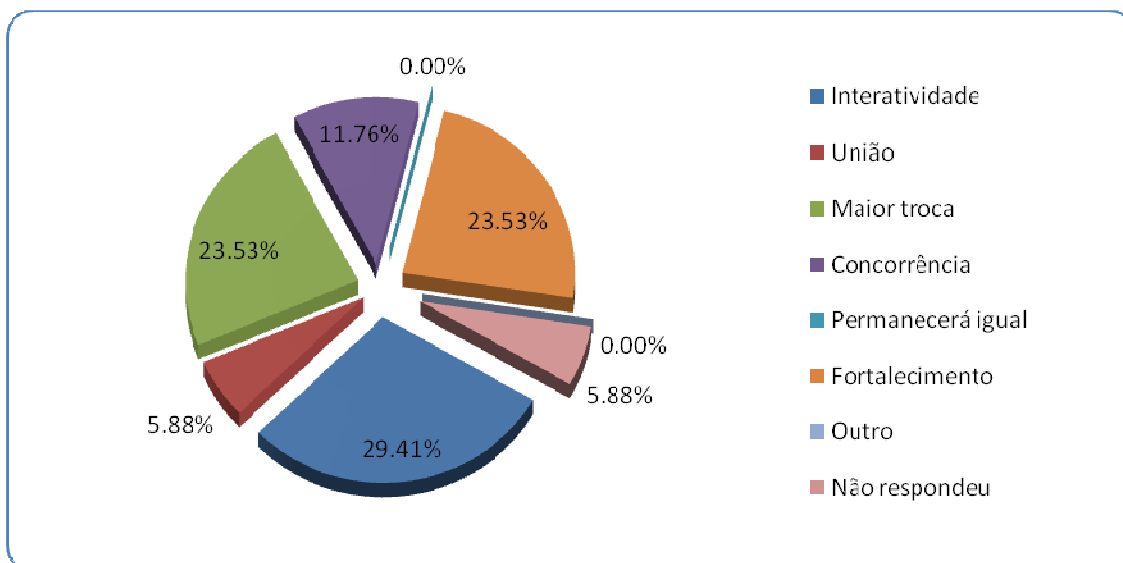


Figura 17: Mudança quanto aos relacionamentos internos do BESC.

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008.

Os resultados obtidos através desta figura complementam os resultados alcançados nas figuras 15 e 16, cujas respostas foram positivas quanto às expectativas de mudança nos relacionamentos internos e também por se sentirem motivados, os funcionários, com a incorporação. Os pesquisados possuem maiores expectativas quanto à interatividade nos relacionamentos (29,41%), fator que pode ser entendido como a necessidade de integração com a nova estrutura. Este tipo de mudança, que afetará toda a organização BESC, pode parecer num primeiro momento um tanto assustadora para as pessoas que estão envolvidas no processo, assim acredita-se que os mesmos buscarão conforto e reforço nos relacionamentos já existentes de pessoas conhecidas, com quem trabalham diariamente, o que pode representar maior interatividade entre os relacionamentos já existentes.

Em consideração aos 23,53% dos funcionários que acreditam no fortalecimento e na maior troca entre essas relações, destaca-se que pode se tratar de ações conseqüentes da interatividade que tem como significado a atividade ou trabalho compartilhado, em que existem trocas e influências recíprocas, comunicação entre pessoas que convivem (diálogo, trato, contato) ou mais simplificada, o conjunto das ações e relações entre os membros de um grupo ou entre grupos de uma comunidade, neste caso de uma organização.

Deve-se considerar ainda que mais de 11% dos funcionários esperam maior rivalidade internamente, ou seja, maior concorrência. Este dado leva ao entendimento que ao fazer parte de uma estrutura maior com a do Banco do Brasil,

é possível que haja disputa entre as pessoas com aspiração de crescimento profissional.

Pontos forte e fracos destacados pelos funcionários da agência BESC de São João Batista em Outubro de 2008.

Alternativas	Ponto forte	Ponto fraco
Plano de carreira	6	
Treinamento	6	
Número de clientes	6	
Número de funcionários	6	
Produtos oferecidos	6	
Tecnologia utilizada	6	
Operações	6	
Formas de atuação, ou seja, estratégia	6	
Segurança (de trabalho)	6	
Saúde (no trabalho)	6	
Concorrência a vagas em outros estados brasileiros	5	1
Benefícios	5	1
Total	97.22%	2.78%

Figura 18: Pontos Fortes e fracos destacados pelos funcionários do BESC

Fonte: Pesquisa realizada em 03 de Outubro de 2008

A figura 18 representa um resumo geral dos pontos considerados fortes e fracos diante da incorporação. Conforme elencado já em outras questões, mais de 97% dos colaboradores da agência vêem este processo de aquisição como um acontecimento positivo para a história do BESC em São João Batista.

É fato que periodicamente (dependendo das necessidades internas da organização ou por influência de forças externas), as organizações, como ambientes propícios à mudança, precisam se inovar, criar, ou modificar suas estratégias e estruturas, sua visibilidade diante do mercado. Ao contrário do que ocorria no passado, quando o ambiente (interno e externo) era relativamente estável, as organizações buscavam a mudança apenas para resolver problemas imediatos ou aproveitar oportunidades.

Para Adizes (1998) é necessário bem mais do que apenas se adaptar às mudanças, é preciso ter capacidade de prever as transformações e agir rapidamente, e principalmente fazer com que cada vez mais pessoas participem do processo de transformação.

Completa Kotter (1998) que independente da mudança que é proposta, se faz necessário encará-la como um processo gerenciável, iniciando, por exemplo, em

saber quem são (ou quem é), os responsáveis pelo processo, ou seja, quem decidirá sobre a mudança e se ela é uma necessidade organizacional. Dependendo do tipo da mudança e da sua complexidade, é indispensável definir uma equipe de mudança. Esta equipe sob liderança do agente de mudança (neste caso, um gestor), poderá identificar a situação da organização, delinear os planos de mudança e supervisionar sua implantação. Ainda de acordo com Kotter (1998) é necessário se ter um gerente com capacidade para liderar equipes e não somente de gerenciar o processo. Sugere-se que o gerente tenha boa capacidade de relacionar-se com os funcionários e clientes para que o processo se dê nas diferentes unidades da organização.

Contudo, antes de mudar é necessário diagnosticar a situação presente da organização. Como por exemplo, através das forças desestabilizadoras externas, averiguar quais irão acometer direta e indiretamente a organização, a curto e longo prazo. Verificar também os recursos envolvidos na organização, se humanos, tecnológicos, financeiros, entre outros, e relacioná-los com os impactos da mudança. Diante deste contexto, é notório que as respostas adquiridas através do questionário, posteriormente analisado, proporcionaram o esclarecimento buscado pela exposição da percepção dos colaboradores pertencentes a estrutura BESC de São João Batista em relação a incorporação, mudança considerada de impacto profundo, e ainda em processo.

4.4 Resultados das entrevistas realizadas com os gerentes da agência BESC de São João Batista

O aprofundamento obtido através da pesquisa realizada com os gerentes é importante, pois são eles os responsáveis pelo sucesso e pelo controle deste processo de mudança. Segundo Chiavenato (2004), cabe aos gestores ou administradores, como agentes de mudanças conhecerem a maneira de influenciar as pessoas durante este processo de aquisição, a fim de diminuir os impactos negativos e possíveis resistências no contexto organizacional.

Segundo Kotter (1998), no processo administrativo os responsáveis pela mudança devem avaliar o ambiente organizacional, estabelecer metas, desenvolver formas para atingir essas metas e favorecer o cumprimento da missão da

organização, traduzidas em planos de ações. O sucesso dessas etapas é garantido através do controle do nível estratégico, o qual fornece a realimentação crítica capaz de determinar se todas as etapas do processo de mudança estão adequadas, compatíveis e funcionando da forma apropriada.

Portanto, o papel de controle (executado pelos agentes de mudança – gestores) deve ser comparado a um padrão e metas estabelecidas pela organização, e se necessário tomar atitudes corretivas para garantir que os objetivos delineados sejam realmente alcançados. Para identificar capacidade crítica, analítica e de controle dos gerentes do BESC de São João Batista aplicou-se o questionário a seguir.

Fator pesquisado: Expectativa de mudanças quanto ao comportamento da equipe.

Gerente A: *“Espero que ocorram mudanças no sentido de motivação extra para o trabalho e empolgação por estarem fazendo parte de um novo quadro funcional de uma das maiores empresas do país”.*

Gerente B: *“Toda a equipe já estava se preparando para as mudanças e novos desafios”.*

Gerente C: *“Na verdade as mudanças já estão ocorrendo. Apesar das expectativas e incertezas quanto ao futuro, todos estão confiantes e motivados”.*

Gerente D: *“Acredito que sim, com a junção das duas culturas teremos o surgimento de uma nova, com princípios nos pontos fundamentais das duas instituições, aos poucos uma nova forma de pensar e agir irá surgindo na equipe”.*

Análise:

É possível entender que todos os gerentes sabem que ocorrerão mudanças e que as equipes sabem o mesmo e estão preparadas para lidar com seus reflexos, no entanto, percebe-se que eles apenas afirmam a motivação existente nas pessoas e não abordam quais tipos de mudanças ocorrerão. Em processos de mudanças, principalmente no início, é saudável e natural que este tipo de comportamento se

manifeste. Contudo, indica o sinal de que as decisões e planejamento estão sendo construídas apenas pelos níveis estratégicos da estrutura, contrariando o que aborda Chiavenato (2004) em que é necessário transformar a organização em um verdadeiro ambiente de mudanças, e fazer com que as pessoas envolvidas neste processo sintam-se seguras e encorajadas para mudar juntamente com seu ambiente de trabalho. É necessário que as pessoas deste processo se sintam familiarizadas com a mudança, invés de apenas receber as instruções de como se comportar diante do novo.

Esta questão (respostas gerenciais) é refletida pelas respostas dos funcionários da pesquisa de acordo com a figura 15, 16 e 27 onde se apresenta respostas positivas quanto à expectativa de mudanças na relações entre as pessoas da própria equipe, motivação e mais interatividade, fortalecimento e troca de experiências entre os relacionamentos internos e, possivelmente, externos do BESC.

Diante de manifestações diárias, é possível que os gerentes não tenham percebido o que realmente sua equipe de trabalho almeja como resultado da aquisição. Porém, percebe-se que o fator motivação fora a única manifestação comportamental expressada pela equipe.

Fator pesquisado: Motivação para possíveis mudanças como resultado da incorporação.

Gerente A: *“Encarar novos desafios é a principal motivação da maioria dos gestores, inclusive a minha. Acredito que este deve ser o sentimento dos gestores do BESC, até mesmo para demonstrarem o seu valor perante a nova empresa”.*

Gerente B: *“Sim, toda mudança é um novo desafio”.*

Gerente C: *“Sinto-me completamente motivado. As mudanças são naturais num processo desta envergadura. Sinto-me a vontade e disponível para encarar novos desafios”.*

Gerente D: *“Procuro encontrar motivação sempre, pois sabemos o quanto é importante estar motivado, principalmente num processo como este onde*

precisamos passar tranquilidade e confiança para todos da equipe, mas diante das incertezas, é difícil não ficarmos preocupados”.

Análise:

Destaca-se, através das respostas, que além dos funcionários manifestarem motivação para finalizar o processo de incorporação, os gerentes também sentem motivação para fazer parte do mesmo processo, ainda que não saibam exatamente quais serão os próximos passos. Justificam também esta motivação pelo fato de começarem a fazer parte na nova organização que é referência no país e na nova cultura da mesma.

Todos afirmam que a motivação encontrada para esta aquisição é reflexo das expectativas para com os novos desafios, e porque num processo de transformações desta dimensão é necessário que os gestores da organização tenham pulso para passar tranquilidade aos demais funcionários e também aos clientes.

Fator pesquisado: Expectativas de mudanças para os gerentes do Banco do Brasil e BESC.

Gerente A: *“A mudança mais significativa deve ser o contato com a cultura da empresa, carregada pelos colaboradores de ambas as instituições. E para os gerentes do BESC a adoção de novos processos e alteração de outros”.*

Gerente B: *“No momento as mudanças estão ocorrendo aos poucos e após assinatura de um novo contrato, os funcionários do BESC seguirão o modelo de plano de carreira do Banco do Brasil”.*

Gerente C: *“Para nós, gerentes do BESC, ainda é muito cedo para termos certeza do que irá acontecer. Até a conclusão do processo de incorporação nada mudará a não ser para aquelas agências que não mais existirão, havendo a necessidade de remanejamento dos funcionários”.*

Gerente D: *“É difícil falar sobre quais mudanças acontecerão, pois não temos a menor idéia de como vai ser, e menos ainda se continuaremos sendo gerentes, mas*

tenho certeza de que estamos preparados para enfrentar qualquer mudança mesmo que venhamos a perder a função comissionada. O momento exige muito trabalho dos dois lados, principalmente para o nosso, pois estamos diante de um sistema diferente do habitual, estamos sendo assessorados pelos gerentes do Banco do Brasil aos quais chamamos de “padrinhos”. É uma interação que está dando certo, sinal de que as coisas estão correndo muito bem”.

Análise:

Percebe-se que ainda não está claro para todos quais serão os novos passos estabelecidos pelo Banco do Brasil para a conclusão do processo de incorporação. Entretanto, os gerentes, como já dito anteriormente, estão motivados e para continuarem assim, buscam não se preocupar com as alterações, sejam elas superficiais ou profundas, como por exemplo, a perda da função comissionada.

Para alguns, a adoção de novos processos, modificação de outros, adaptação ao novo modelo de plano de carreira do Banco do Brasil, remanejamento de funcionários para outras agências serão alguns dos pontos em que os gerentes sofrerão maior impacto diante da incorporação, assim também como familiarização com a nova cultura já existente.

Contudo, ficou claro que neste momento há um relacionamento mais próximo entre os gerentes de ambas as agências. Os gestores do BESC estão sendo assessorados pelos gerentes do Banco do Brasil, nomeados de Padrinhos.

Fator pesquisado: Expectativas de mudanças quanto aos cargos e funções dos funcionários.

Gerente A: *“A duplicação de funções não tem motivo para existir. Na minha opinião, as duas alternativas mais plausíveis e viáveis que ocorrerão são: a absorção dos funcionários de uma agência pela outra; ou destinação de determinadas funções para cada agência, ou seja, cada agência pode ser tornar responsável por determinadas carteiras, ou tipos de clientes”.*

Gerente B: “A expectativa é que todos os funcionários sejam absorvidos pelo quadro de funcionários do Banco do Brasil, logicamente seguindo a necessidade de cada agência. Assim, os mesmos deverão estar preparados para enfrentar as mudanças que este remanejamento causará”.

Gerente C: “Na verdade, o número de funcionários do BESC hoje é pequeno diante da necessidade do próprio Banco do Brasil e o processo só viria a suprir essas necessidades”.

Gerente D: “Uma vez incorporado, o banco terá maior carga de serviços. Uma única pessoa não conseguiria executar o serviço acumulado de sua função, portanto de acordo com a lógica, mais serviços, mais funcionários serão necessários. Também é de nosso conhecimento que o Banco do Brasil tem carência de funcionários. Somos em torno de 2500 funcionários para uma organização com cerca de 90 mil como o BB, acredito que fica fácil a realocação de todos”.

Análise:

Segundo a pesquisa, os gerentes esperam que todos os funcionários sejam absorvidos pelo Banco do Brasil, sendo que três deles não acreditam na duplicação de cargos e funções nas agências catarinenses. O número de funcionários oriundos das agências BESC hoje é relativamente menor diante do quadro de funcionários do banco incorporador, o que facilitaria o remanejamento dos mesmos. Até o momento as únicas informações referentes aos gestores não passa da participação que haverá de todos num seminário que dará suporte ao seu desenvolvimento profissional.

Outro fator considerado pelos gerentes é a carência de funcionários nas agências do Banco do Brasil que apresentam um grande volume de operações e insuficiente número de pessoas trabalhando para suprir esta necessidade.

Fator pesquisado: Expectativa de mudanças quanto ao volume de tarefas executadas pelos funcionários BESC.

Gerente A: *“Acredito que não, pois as tarefas em todos os bancos são similares. O que deverá aumentar é o número de produtos a serem oferecidos”.*

Gerente B: *“Não, cada funcionário continuará exercendo suas mesmas funções no novo Banco”.*

Gerente C: *“As tarefas bancárias são praticamente as mesmas. Apenas a adequação ao novo sistema será necessário trabalho extra”.*

Gerente D: *“Por serem nossas operações semelhantes as do Banco do Brasil, acredito que não haverá mudanças bruscas em relação a este fator. É claro que processos novos e nunca executados na agência BESC exigirão maior atenção e aprendizagem, o que não significa propriamente uma mudança”.*

Análise:

Fica claro, diante das repostas, que todos os gerentes não acreditam no aumento das tarefas executadas pelos funcionários do BESC, visto que não se trata de ramo de atividades diferentes, com forte semelhança entre as tarefas executadas por ambos os bancos. Justificam, no entanto, que é possível o aumento do número de produtos oferecidos e a adaptação ao novo sistema operacional. O que é confirmado através da figura 03 referente às expectativas de mudança quanto aos produtos e serviços oferecidos pelo BESC respondida pelos funcionários.

Mesmo que sejam semelhantes às operações bancárias, não é desconsiderado na pesquisa que novos processos poderão surgir e necessitar de aprendizagem e atenção, o que segundo o gerente D não significa uma mudança.

Os gerentes por não estarem tão envolvidos com o processo operacional quanto os outros funcionários da agência não acreditam no aumento do número de tarefas, entretanto, de acordo com a pesquisa realizada com os funcionários é importante destacar que mais de 5% dos pesquisados responderam que mudanças como operações de caixa podem ficar mais demoradas em sua execução, visto que a mudança em seu contexto geral tem como objetivo eliminar possíveis retrabalhos, facilitar a tarefa de cada funcionário, e diminuir o tempo de espera dos clientes para determinadas atividades. Entretanto não é possível visualizar a relação com o aumento de tarefas, mas sim, demora para com as demais.

Fator pesquisado: Expectativas de mudanças quanto aos processos operacionais.

Gerente A: *“Acredito que os processos operacionais serão unificados e deverão ser executados do modo como são executados pelo Banco incorporador, no caso o Banco do Brasil. Para os processos de baixo impacto, não vejo a necessidade de treinamento, porém, para os radicalmente distintos, o ideal seria um treinamento para aqueles que o executarão”.*

Gerente B: *“Sim, o sistema utilizado para suporte de operações no BESC é completamente diferente do sistema do Banco do Brasil, portanto, aos poucos será ajustado ao do BB, conseqüentemente resultará em modificações”.*

Gerente C: *“Sim, os processos operacionais são muito diferentes, e a partir de um determinado momento passarão a ser realizados a maneira do Banco do Brasil, e com certeza haverá a necessidade de treinamentos”.*

Gerente D: *“Não, pelo que temos percebido de início, a forma de trabalhar é muito parecida, com as mesmas distribuições de tarefas. Entretanto, será um pouco mais complicado no início até que todos estejam familiarizados com o formato das operações do Banco do Brasil”.*

Análise:

Na questão anterior (6) observou-se a similaridade das tarefas entre os dois bancos, entretanto, conforme as respostas, os gerentes acreditam na modificação dos processos operacionais, que serão unificados ou realizados a maneira do Banco do Brasil. Contudo, deve-se considerar a mudança de sistemas um fator determinante e influente nas respostas, visto que haverá a necessidade de treinamento e adaptação ao mesmo. Outra questão relevante é a necessidade de treinamento para as operações de maior escalão e impacto, desconsiderando a mesma necessidade para os não tão impactantes. Há certa divergência de opiniões quanto às respostas, visto que alguns respondem como se as operações entre os bancos apresentam pouca diferença, enquanto outros demonstram o contrário.

Pode-se analisar ainda a inexistência de clareza (total) dos gestores quanto às mudanças nas operações e nos processos. A maioria deles faz referência somente ao sistema de suporte (tecnologia) e não quais modificações realmente são esperadas em relação aos dois últimos itens. Também pode ser considerado nesta análise o fato dos gestores exercerem funções gerenciais distintas como no caso do Gerente C, responsável em conjunto com o Gerente B pela parte administrativa da agência, ou seja, é menos focado nos processos operacionais e metódicos, e sim gerenciais. Já a resposta do Gerente D (e também do Gerente A), demonstra que em sua função existe maior necessidade de recursos tecnológicos e facilitadores dos processos e operações, pois sua função gerencial está diretamente ligada ao operacional tendo em vista o atendimento aos clientes realizado por ele. Isto explica a diferença de opiniões entre as respostas dos gerentes C e D.

Fator pesquisado: Mudança dos sistemas informações do BESC. O que é esperado desta mudança.

Gerente A: *“Sim, acho que a mudança deverá ser paulatina, até para que o impacto nas rotinas e procedimentos não seja muito grande, a fim de não prejudicar o atendimento aos clientes. Espero e acredito que esta mudança traga uma maior agilidade e eficiência nos processos executados até então pelo BESC, visto que os sistemas do Banco do Brasil estão reconhecidamente entre os melhores do país”.*

Gerente B: *“Sim, através da intranet, correios eletrônicos (SISBB), maior número de informações e recursos tecnológicos, serão modificados aos poucos”.*

Gerente C: *“Na verdade, já estão mudando aos poucos, e como resultado disso hoje já é possível analisar cadastros dos clientes BESC no Banco do Brasil e brevemente será possível fazer o inverso. Estima-se que até o início do ano de 2009 este processo já esteja totalmente unificado”.*

Gerente D: *“As mudanças de sistema já começaram o que não está sendo fácil. Contudo, estamos sendo amparados pelos “Padrinhos”, gerentes da agência do BB mais próxima, através deles recebemos o apoio necessário, mas ainda existem muitas dúvidas. Tenho certeza de que será uma caminhada difícil, mas as mudanças serão positivas. Pela prévia que tivemos através do sistema BB, parece ser muito bom e estruturado, acreditamos que as mudanças valerão à pena”.*

Análise:

Afirma-se na pesquisa que as mudanças neste aspecto já estão em processo de transformação, desde os menos operacionais e impactantes nas tarefas diárias como intranet e correios eletrônicos aos mais criteriosos e importantes como a análise cadastral de clientes do BESC na agência do Banco do Brasil, antes impossível de ser realizada.

Aparentemente o contato com o novo sistema (SISBB) está sendo contínuo afim de uma adaptação acelerada, visto o apoio que está sendo dado através do gerente geral do Banco do Brasil, encarregado de apadrinhar a relação entre os dois bancos. Contudo, ainda não é possível afirmar que a antiga plataforma já deixou de ser utilizada.

Os gerentes estão otimistas com a substituição do sistema operacional, frente sua estruturação e desempenho. O que subentende maior agilidade e eficiência nos processos executados, resultando num menor impacto e melhor atendimento para os clientes. Na pesquisa realizada com os funcionários também é possível identificar o mesmo otimismo, todos esperam que ocorram modificações neste aspecto. Além dos recursos como intranet, correios eletrônicos e acesso ao cadastro de clientes do BESC (pelo BB), os funcionários abordaram a integração dos terminais de auto-atendimento, que hoje é realidade para os clientes do BESC, e esperam que outras alternativas como o acesso as informações e operações do sistema do Banco do Brasil e modificações de aplicativos no sistema de operação interna sejam ligeiramente liberados para a agência BESC.

Fator pesquisado: Expectativa de substituição quanto aos produtos oferecidos pelo BESC.

Gerente A: *“Sim, alguns produtos serão substituídos pelos seus similares já existentes no Banco do Brasil para que haja uma unificação destes, e outros serão agregados às agências BB BESC pelo fato do BB possuir uma gama maior de produtos e serviços”.*

Gerente B: *“Sim, serão os do Banco do Brasil (Cartões de crédito, Ourocap, Seguros, Previdência e entre outros)”.*

Gerente C: “*Alguns produtos já foram substituídos e outros serão incorporados a gama de produtos oferecidos pelo BESC atualmente*”.

Gerente D: “*Alguns já foram substituídos como seguro de vida e capitalização, e outros serão acrescentados como seguro de automóvel, cartões de crédito e previdência privada. Dentro de pouco tempo já estaremos comercializando todos estes produtos, o que representa uma mudança positiva, pois em nosso portfólio temos carência de produtos como estes e porque já eram solicitados por nossos clientes. A partir de agora poderemos atendê-los por completo, atendendo suas necessidades*”.

Análise:

Sabendo da carência de produtos no portfólio do BESC, ficou claro que as mudanças relativas aos produtos é um fator considerado na pesquisa, visto que já estão passando por modificações. Segundo os gerentes, alguns já foram adicionados como seguros de vida, capitalização e cartões de crédito, enquanto outros serão agregados à medida que a incorporação chegar ao seu processo final, como seguro de automóveis (antes oferecidos por empresas terceirizadas) e previdência privada, além de outros oferecidos pelo Banco do Brasil atualmente.

Segundo os gerentes, será possível aos poucos atender pedidos de clientes que antes possuíam somente conta no BESC, mas que tinham interesse em produtos do Banco do Brasil.

De acordo com a pesquisa realizada com os funcionários da agência esta agregação de produtos ao portfólio do BESC também representa um meio de facilitar a integração completa e minimizar o assédio da concorrência diante dos clientes. Entretanto, os funcionários puderam ser mais específicos, 23,33% dos pesquisados abordaram que a diversidade de fundos de investimento e cartões de crédito serão os produtos que terão maior impacto no primeiro momento após a incorporação, visto que os fundos para aplicação oferecidos pelo BESC não possuem a mesma diversidade do que os oferecidos pelo Banco do Brasil e os cartões de crédito não estimulados ao consumo como no outro banco. Outra novidade, segundo os funcionários seriam os financiamentos e serviços de câmbio (13,33%) muito procurados na agência do Banco do Brasil por serem alternativas

viáveis de captação de recursos e por oferecer as empresas exportadoras, maior comodismo para realizar suas transações internacionais.

Viu-se ao longo da pesquisa, portanto, que a mudança pode ocorrer através da incorporação de novas tecnologias - elemento importante no que se refere à qualidade de processos, produtos e serviços de uma organização; à estrutura – orientada para modificações de papéis ou funções que alteram as relações entre elementos da burocracia organizacional; e o comportamental - em seus dois sentidos - o primeiro que se preocupa em mudar a organização através de decisões de níveis estratégicos (que têm poder de alterar regras de relações entre os funcionários e a organização), mudanças que representam oportunidades para remanejar poder internamente nas organizações e dar chance a novos fluxos de decisões, alterando relações interpessoais entre funcionários; e segundo que se refere às pessoas (elemento é mais presente nas organizações, participando de todos os métodos escolhidos para a mudança) que podem ser mudadas através da aquisição de novos conhecimentos, novas habilidades para a realização de tarefas, novas atitudes, refletindo novos valores organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização, como um sistema aberto, necessita e realiza com o meio exterior relações de troca, visto a necessidade de se manter em equilíbrio com o mercado e através dele obter resultados, como o lucro.

Quando uma organização percebe que seu mercado já não oferece mais capacidade de consumo, esta passa a buscar alternativas para suprir a falta de capacidade por meio de alterações em seu portfólio de produtos ou serviços, modificando as formas de distribuições ou até mesmo mudando seu mercado alvo. Estas novas alternativas podem ocasionar modificações que por estarem diretamente ligadas à organização podem ser denominadas de mudança organizacional.

A partir da necessidade de mudança que, atualmente, todas as agências do Banco do Estado de Santa Catarina (genuinamente conhecidas como agências BESC), inclusive algumas fora do Estado estão sendo alvos de um importante processo de mudança, oriundas da Incorporação realizada pelo Banco do Brasil.

Pode-se destacar neste caso que o fator determinante da necessidade de mudança se refere a forte concorrência de organizações do mesmo ramo de atividade no estado de Santa Catarina. Situações como esta leva organizações a unirem esforços para não permitir que aumente a participação dos concorrentes.

Com o Banco do Brasil não foi diferente. Analisando a possibilidade de um de seus maiores concorrentes, o Bradesco (banco privado), adquirir o BESC, e com isso fixar-se ainda mais no mercado estadual, além de se destacar diante do setor bancário, o Banco do Brasil procurou logo uma alternativa para frear esta transação. Para isto, utilizou-se de fortes artifícios, principalmente a dívida do BESC remanescente com a união (BANCO DO BRASIL, 2008). Portanto, percebe-se que a aquisição do BESC não foi por acaso, contudo, uma estratégia de liderança do Banco do Brasil nos 293 municípios catarinenses.

Diante de tudo isso, hoje nas agências BESC de todo estado, tanto funcionários de linha operacional quanto gerentes estão aprendendo a forma de atuação do Banco do Brasil (produtos e serviços oferecidos), visto que são os besquianos os maiores afetados com o processo de Incorporação.

Na última década, o Banco do Brasil apresentou resultados crescentes e consistentes, sua rentabilidade se manteve no nível dos principais concorrentes, possibilitando sua liderança no mercado bancário brasileiro. O principal determinante deste desempenho é o crescimento orgânico dos negócios que tem por base a força e profissionalismo do quadro de pessoal, cujos funcionários, a diretoria do Banco do Brasil está consciente de que fazem a diferença no mercado (BANCO DO BRASIL, 2008).

Assim, optou-se por retratar neste trabalho as mudanças nos aspectos tecnológico, estrutural e comportamental originados pelo processo de incorporação segundo a percepção dos funcionários e gerentes da agência BESC de São João Batista, além de destacar os pontos fortes e fracos desta incorporação.

Como mudança de aspecto tecnológico identificou-se claramente que a equipe funcional e gerencial abordou o sistema operacional que dá suporte às operações bancárias, alternativa representada principalmente pela integração dos terminais de auto-atendimento e acessibilidade às operações do sistema do Banco do Brasil, além da maneira como são realizadas as operações internamente traduzidas pelo aumento de repasse ou detalhamento de informações. Ainda em relação aos aspectos tecnológicos acrescenta-se a modificação ou incremento no portfólio de produtos e serviços oferecidos como cartões de crédito, diversidade de fundos de investimento e seguros, respectivamente por ordem de preferência dos pesquisados. Destacou-se também que, a substituição de equipamentos é esperada pela maioria dos colaboradores e da mesma forma melhor tecnologia de informação que conseqüentemente resultarão em maior agilidade na execução das tarefas e processos.

Quanto à estrutura destacaram-se variáveis como maior oportunidade de crescimento ou desenvolvimento profissional dentro na nova estrutura e a adoção de novas práticas e políticas administrativas dentro da agência, ainda que neste primeiro momento não tenha ocorrido nenhuma modificação na estrutura hierárquica e nenhum treinamento. Diante disso é esperada, também, maior descentralização de poder.

No que se refere ao aspecto comportamental, o fator de maior destaque foi a motivação das pessoas envolvidas no processo de incorporação. Mesmo desconhecendo o planejamento elaborado para continuidade do processo de

aquisição, estão satisfeitos e esperam mudanças de atitudes e também delegação ou atingimento de metas, com isso mais responsabilidades. Mostrou-se na pesquisa que as equipes buscarão maior interatividade, fortalecimento e maior troca nas relações futuras, entretanto abordam que haverá necessidade de mudanças de atitudes. Atualmente, já é possível identificar nas agências do Banco do Brasil e BESC uma mudança esperada: delegação de metas a serem alcançadas pelos funcionários de ambos os bancos, e ainda o aumento da interatividade e maior troca de experiência entre os mesmos. Estes dois fatores já fazem parte das rotinas diárias dos bancos, não observadas nos primeiros dias após o anúncio definitivo da incorporação.

Constatou-se também, os pontos fortes trazidos com o processo de aquisição como o desenvolvimento pessoal e participação em um quadro funcional extenso, apoiados pelos mesmos treinamentos que os funcionários do BB possuem atualmente. A confiança de pertencer a nova e mais solidificada estrutura organizacional traduz certa tranquilidade quanto a saúde do profissional e sua segurança (de trabalho). Diante da expansão do público-alvo (número de clientes), e colaborando com a prática de fomento, haverá sem dúvida o melhoramento do portfólio de produtos oferecidos, conseqüentemente melhor tecnologia para dar suporte às operações que provavelmente crescerão na mesma proporção. Com todas estas possíveis mudanças citadas espera-se que mude também a forma de atuação (estratégia) dos gestores tendo a partir de agora como indicador o Banco do Brasil. Em relação aos pontos fracos, estes não foram destacados pelos funcionários nesta pesquisa.

O estudo sobre a aquisição de uma organização deste porte trouxe a realidade principalmente os pontos de maior relevância para os colaboradores, que se encontram num processo de mudanças, sejam eles do nível operacional ou gerencial. Acredita-se que as informações trazidas neste trabalho são de suma importância, pois abrange especificamente a opinião de cada colaborador da agência de São João Batista, já que o Banco do Brasil, em seu contexto maior, considera relevante a experiência dos funcionários do BESC, especialmente em relação a cultura local com a qual os funcionários já existe familiaridade e sua experiência no setor bancário.

Desenvolver um trabalho voltado à análise das conseqüências oriundas de um processo de incorporação se torna um tanto complexo num mundo em que as mudanças ocorrem continuamente, pois afeta a organização em todos os seus níveis e cria a necessidade dos gestores precisarem estar sempre atento a essas mudanças para poderem garantir que seus objetivos, enquanto organização, sejam atendidos.

6 REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ADIZES, Ichak. É preciso mudar antes, **HSM Management**, n 11, p. 64-68, ano 2, novembro-dezembro, 1998.

AITH, Márcio; GUANDALINI, Giuliano. O novo gigante brasileiro. **Veja**, São Paulo, ano 41, n. 45, 2008. Disponível em < <http://veja.abril.com.br/121108/entrevista.shtml> >. Acesso em 15 nov. 2008.

ALMEIDA, Amador Paes de. **Curso prático de processo do trabalho**. 15. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2004.

ALMEIDA, Amador Paes de. **Manual das sociedades comerciais**: direito de empresa. 16. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2007.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Banco do Brasil. Incorporação do BESC aumenta capilaridade do BB no Estado. **Notícias do Dia**, Florianópolis, p. 06, 11 e 12 out. 2008.

Banco do Brasil. Projeto de aquisição de bancos. Disponível em <<http://intranet.bb.com.br/portal/APPS/obb/besc/detalheNtc.jsp?Noticia.codigo=15138-noticias>> acesso em 04 out. 2008.

BATEMAN, Thomas S.; **SNELL**, Scott. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTOLDI, Marcelo M. **Curso avançado de direito comercial**: teoria geral do direito comercial, direito societário. v. 1. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2001.

BIESHAAR, Hans; **KNIGHT**, Jeremy; **WASSENEAR**, Alexander. Fusões e aquisições que geram valor, **HSM Management**, n. 27, ano 5, julho-agosto, 2001.

BULGARELLI, Waldirio. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; **BARBOSA** Francisco Vidal. **AmBev**: Fusão Antártica/Brahma, uma Necessidade Estratégica e seus Impactos. ENANPAD, 2001.

CARVALHO, Antônio Vieira de; **NASCIMENTO**, Luiz Paulo de. **Administração de recursos humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Teoria geral da administração**: abordagem histórica da gestão de produção e operações. São Paulo: Atlas, 2003.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

DE MASI, Domênico. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 5. ed. Brasília, D.F: Fundação Universidade de Brasília; Rio de Janeiro: J. Olympio, 2000.

DINIZ, Maria Helena. **Dicionário jurídico**: A - C. 2. ed. rev. Atual. e aum. 1 v. São Paulo: Saraiva, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 2002.

FAZZIO JÚNIOR, Waldo. **Fundamentos de direito comercial**: empresário, sociedades comerciais, títulos de crédito. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FAZZIO JÚNIOR, Waldo. **Manual do direito comercial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 6. ed. rev. e ampl. Curitiba: Positivo, 2004.

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

GONÇALVES, Maria Gabriela Venturoti Perrotta Rios; **GONÇALVES**, Victor Eduardo Rios. **Direito comercial, direito de empresa e sociedades empresariais**, v. 21. São Paulo: Saraiva, 2005.

GROUARD, Benoît; **MESTON**, Francis. **Empresa em movimento**: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança. São Paulo: Negócio, 2001.

HAIR, Joseph F; **BABIN**, Barry; **MONEY**, Arthur H.; **SAMOUEL**, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Tradutor: Roberto Galman. Revisão Técnica: Guilherme Maximiano. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTTER, John P.; Oito erros fatais. **HSM Management**, n 11, p. 70-74, ano 2 novembro-dezembro, **1998**.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LENZI, Alexandre. BESC já está sob novo comando. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 23 abr. 2008. Economia, p. 18.

MALHOTRA, Naresh K; **BOCCO**, Laura. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; **LINTZ**, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 1. Vol. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, João Roberto L; **GUIMARÃES**, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MINTZBERG, Henry; **LAMPEL**, Joseph; **AHLSTRAND**, Bruce. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick J.; **CHARNOV**, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

PARRA FILHO, Domingos; **SANTOS**, João Almeida. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul; **DECENZO**. **Fundamentos da administração**: conceitos essenciais e aplicações. Tradutor: Robert Brian taylor. São Paulo: Prantice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; **BECKER**, Grace Vieira; **MELLO**, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, Francisco; **OLIVEIRA**, Nelson de. **Manual prático de constituição de empresas**: constituições, alterações e encerramentos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TANURE, Betania; **CANÇADO**, Vera L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE**, n. 2, p. 11-22, abril - junho, 2005.

WOOD JÚNIOR, Thomaz (Coord.) Mudança organizacional: liderança, teoria do caos, recursos humanos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

APÊNDICES

PESQUISA EFETUADA COM OS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA BESC

PESQUISA EFETUADA COM OS GERENTES DA AGÊNCIA BESC

APÊNDICE A

PESQUISA EFETUADA COM OS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA BESC

1. Existem expectativas de mudança quanto às operações do caixa

Não Sim

Em caso afirmativo: (assinale mais de uma alternativa se achar necessário)

Maior agilidade Melhor tecnologia de informação

Permanecerá igual Mais demorado

Substituição de equipamentos operacionais Substituição de sistema operacional

Outros: _____

2. Existem expectativas de mudança quanto aos produtos e serviços oferecidos pelo BESC (assinale mais de uma alternativa se achar necessário)

Seguros Cartões de crédito

Financiamentos Cambio

Leasing investimentos Diversidade de fundos de

3. Está prevista alguma modificação no modo como as operações são realizadas dentro da agência

Sim Não

Em caso afirmativo: Houve mudança quanto à (assinale mais de uma alternativa se achar necessário)

Prestação de contas

Aumento de repasse ou detalhamento de informações

Autorizações

Outros: _____

4. Estão ocorrendo modificações nos sistemas de informação interno do BESC

Sim Não

Em caso afirmativo: assinale mais de uma alternativa se achar necessário

Integração dos terminais eletrônicos entre BESC e Banco do Brasil

Aplicativos do sistema de operação interna

Canais de comunicação como intranet e internet

Acesso à informações e operações do sistema do Banco do Brasil

Outros: _____

5. Você espera que aconteça alguma modificação quanto à (assinale mais de uma alternativa se achar necessário)

Salários Sim Não

Benefícios Sim Não

Planos de carreira Sim Não

6. Quanto ao plano de carreira você acredita ser

Favorável ao seu desenvolvimento profissional

Permanecerá igual

Desfavorável ao seu desenvolvimento profissional

7. Quanto ao tipo de comunicação utilizada internamente na agência BESC a respeito da incorporação, anterior ao seu acontecimento, ocorreu de forma (assinale mais de uma alternativa se achar necessário)

- Verbal Escrita
 Pessoal Site específico sobre o assunto
 Via e-mail Nenhuma das alternativas

8. Qual sua expectativa quanto ao relacionamento com os clientes (assinale mais de uma alternativa se achar necessário)

- Permanecerá a mesma
 Foram passadas novas instruções
 Mudou totalmente a forma como era realizada
 Não houve mudanças significativas

9. O que você espera que mude em relação às decisões (ações) dos gerentes

- Haverá mais concentração de poder
 Haverá menos concentração de poder
 Continuará sendo executada da mesma forma

10. Houve alguma mudança quanto à estrutura hierárquica

- Sim Não

11. Você espera alguma mudança nessa estrutura

- Sim Não

Justifique: _____

12. É possível a adoção de novas políticas e alterações de práticas administrativas do BESC

- Sim Não

13. Houve treinamento específico durante os meses após o anúncio de Incorporação

- Sim Não

Em caso afirmativo: Treinamentos para (assinale mais de uma alternativa se achar necessário)

- Orientação para manter os clientes com contas já existentes
 Orientação para captar novos clientes
 Orientação para trabalhar com novos tipos de operação, novo sistema, novos produtos.
 Outros: _____

Em caso afirmativo: Qual a carga horária exigida

- Até uma hora De 1 a 4 horas
 De 4 a 8 horas De 8 a 12 horas
 Acima de 12 horas

14. A sua opinião a respeito da Incorporação é

- Satisfeito Neutro Insatisfeito

15. Que tipo de mudanças pode ocorrer nas relações entre as pessoas na sua equipe (assinale mais de uma alternativa se achar necessário)

- Mudança de valores Mudança de atitudes
 Estilo de liderança Delegação/Atingimento de metas
 Aumento de carga de trabalho Maior responsabilidade
 Outro: _____

16. O que você pensa quanto à motivação das pessoas

Aumentará

Permanecerá igual

diminuirá

17. Na sua opinião, existe alguma expectativa de mudança **quanto aos relacionamentos internos** do BESC (assinale mais de uma alternativa se achar necessário)

Interatividade

União

Maior troca

Concorrência

Permanecerá igual

Fortalecimento

18. Dos itens abaixo, o que você considera como ponto forte ou fraco da incorporação (assinale mais de uma alternativa se achar necessário)

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Concorrência a vagas em outros estados brasileiros		
Benefícios		
Plano de Carreira		
Treinamento		
Numero de clientes		
Número de funcionários		
Produtos oferecidos		
Tecnologia utilizada		
Operações		
Formas de atuação, ou seja, estratégia		
Segurança (de trabalho)		
Saúde (no trabalho)		

APÊNDICE B
PESQUISA EFETUADA COM OS GERENTES DA AGÊNCIA BESC

- 1) Você como gestor, espera que ocorram mudanças quanto ao comportamento de sua equipe de trabalho?
- 2) Você como gestor se sente motivado a encarar todas as possíveis mudanças que estão por acontecer ainda como resultado da incorporação?
- 3) Quais mudanças são esperadas para os gerentes da agência o BESC e do Banco do Brasil?
- 4) Quanto aos cargos e funções dos funcionários, imagina-se que com a incorporação duplicará o número de funcionários entre as agências que executam teoricamente a mesma função. O que você pensa que irá acontecer com os cargos destes funcionários?
- 5) Quanto aos processos operacionais, há perspectivas de mudanças?
- 6) Com a incorporação, você acredita que a gama de tarefas executadas pelos funcionários BESC será maior?
- 7) Como você acredita que será feita a mudança dos sistemas informações do BESC? E o que você espera desta mudança?
- 8) Quanto aos produtos oferecidos pelo BESC, você espera que sejam substituídos?