



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

**Raimundo Nonato Soares Lima**

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

**Brasília/Setembro  
2006**

**Raimundo Nonato Soares Lima**

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

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

Orientador: Prof. Carlos José  
Rodrigues da Silva, Msc

**Brasília/Setembro  
2006**

**Raimundo Nonato Soares Lima**

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

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

Orientador: Prof. Carlos José  
Rodrigues da Silva, Msc

Brasília, 02 de setembro de 2006

**Banca Examinadora**

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

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

.....  
Prof. Renato Pereira Amador

## RESUMO

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

### **Palavras-chave:**

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

## **ABSTRACT**

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

### **Key words:**

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

## SUMÁRIO

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

## INTRODUÇÃO

Organizações socialmente responsáveis conquistam resultados melhores. Uma das tendências deste início de milênio são as mudanças de paradigmas que encontramos no ambiente corporativo. Na maioria das vezes, essas mudanças vêm ao encontro dos anseios de uma sociedade que tem se mostrado mais consciente no que diz respeito às questões de cidadania e nada melhor do que escolher o Banco do Brasil para realizar o presente estudo, uma empresa que vem se destacando cada vez mais em suas práticas de cidadania e responsabilidade socioambiental.

Para a realização do presente estudo foi utilizada a metodologia exploratório-descritiva, pela qual, de posse dos documentos e relatórios da empresa, bem como pela experiência na mesma, uma vez que os autores são funcionários do Banco, pôde-se demonstrar os resultados alcançados, através da realização de suas boas práticas de Governança Corporativa, mais especificamente na responsabilidade socioambiental.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizadas diversas obras pertencentes ao mundo da Gestão Empresarial, bem como artigos e periódicos relacionados ao tema, além de utilizarmos uma grande fonte de pesquisa nos dias atuais que é a internet.

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

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



## 1.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

### 1.1 GESTÃO EMPRESARIAL

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

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

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

## 1.2. COMPETITIVIDADE

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

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

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

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

### 1.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

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

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

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

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

## 1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

## 1.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

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

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

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

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

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

---

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

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

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

## 1.6 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA

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

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

---

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

## 2.0 ESTUDO DO CASO DO BANCO DO BRASIL

### 2.1 BREVE HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E DE SEUS DIRIGENTES

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

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

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

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

---

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

### 2.2.1 Composição acionária

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

Tabela 1 – Composição Acionária do Banco do Brasil

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

Posição: Agosto/2006

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

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

### 2.2.2. Estrutura organizacional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3.1 Setor Público

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

As três principais instituições financeiras controladas pelo governo brasileiro são:

---

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

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

### 2.3.2 Setor Privado

Os principais tipos de instituições financeiras privadas são:

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

---

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

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

### 2.3.3. Transformações no setor bancário

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

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

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

### 2.3.4 Evoluções do mercado, tendências e inovações

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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



### 2.3.5 Comportamento do consumidor bancário

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>23</sup> Experiência.

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

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

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

---

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

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

### 2.3.7 Números do setor

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

#### 2.3.7.1 Quantidade de instituições financeiras

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

Tabela 2 – Quantidade de Instituições Financeiras

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

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

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

### 2.3.7.2 Rede bancária de atendimento

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

Tabela 3 – Rede bancária de atendimento

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

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

### 2.3.7.3 Despesas e investimentos no setor bancário

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

---

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

Tabela 4 – Despesas e investimentos no setor bancário

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

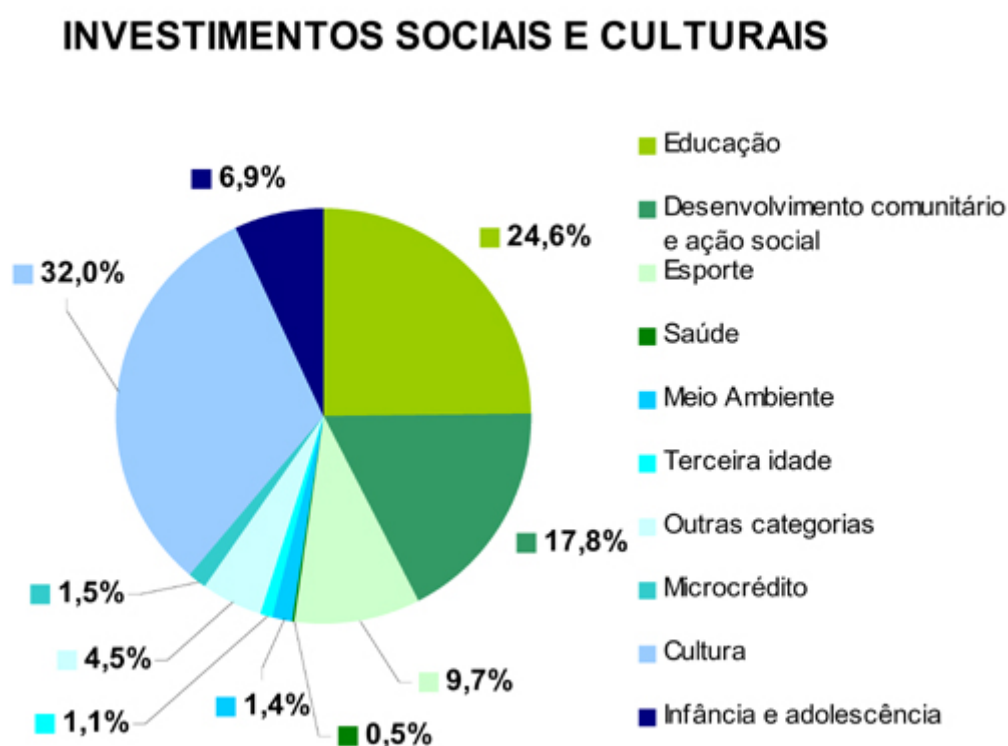
Fonte: Febraban . Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em 15/07/2006.



#### 2.3.7.4 Investimentos culturais e sociais

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

Figura 1 – Investimentos sociais e culturais no setor bancário



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

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

## 2.4 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO DIRECIONADA AO ESTUDO DE CASO

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

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

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

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

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

---

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

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

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

#### 2.4.2 Diretrizes

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

#### 2.4.4 Responsabilidade Socioambiental com os Fornecedores

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

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

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

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

#### 2.4.5 Responsabilidade Socioambiental com os Parceiros

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

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

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

---

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

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

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

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

#### 2.4.6 Responsabilidade Socioambiental com os Clientes

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

---

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



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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 2.4.8 Responsabilidade Socioambiental com os Concorrentes

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

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

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

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

#### 2.4.9 Responsabilidade Socioambiental com a Comunidade

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

- ✓ valorizar todos os vínculos estabelecidos;

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

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

#### 2.4.10 Responsabilidade Socioambiental com o Governo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.5 RESULTADOS OBTIDOS

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

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

---

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



### 3.0 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O final do Século XX e início do Século XXI as Organizações aderiram intensamente às práticas de Responsabilidade Socioambiental. As empresas entenderam que para ampliar a sua base de clientes era preciso redirecionar suas estratégias diante de um mercado exigente, ético e responsável. Dessa forma os macros processo relacionados ao desempenho das pessoas em um ambiente de responsabilidade corporativa foram, aos poucos, se remodelando para atender as exigências do mercado.

O Banco do Brasil não está fora desse contexto. O estudo de caso nos fez perceber quanto o Banco do Brasil está pautado nos conceitos e práticas de Responsabilidade Socioambiental. A sua relação com os diversos públicos-alvos (*stakeholders*), uns de forma mais intensa outros não, demonstra o seu engajamento refinado com o tema.

As investigações percorridas mostram que a Instituição bancária utiliza-se das práticas de Responsabilidades Socioambientais como orientadora das suas estratégias, na busca de um Banco de excelência em Governança Corporativa e como um dos valores que norteiam a sua atuação no mercado financeiro.

É evidente que nem tudo acontece como deveria. O tamanho e a cultura da Instituição são um dos grandes problemas a serem enfrentados pela nova política organizacional. Até então a lógica estabelecida era de “vender” produtos. Agora os seus administradores terão que continuar “vendendo” e ao mesmo tempo ampliando a sua consciência socioambiental, entendendo e promovendo o desenvolvimento sócio e econômico da Instituição e da sociedade, sem perder de vista o meio ambiente e a justiça social.

Com toda a sua grandeza do Banco do Brasil ainda precisa dá mais ênfase a sua atuação em responsabilidade socioambiental, notadamente, em relação ao meio ambiente, fornecedores, concorrentes e sociedade.

Para mim o estudo de caso foi um grande achado. Como funcionário do Banco tive a oportunidade de me aprofundar em um tema tão palpitante e novo,

como é o caso da Responsabilidade socioambiental embutida na Governança Corporativa de uma instituição de crédito.

Fico feliz e agradeço a todos que contribuíram para a concretização desse trabalho. Espero poder contribuir na disseminação de novos conhecimentos. Enfim, *para o Banco do Brasil, Responsabilidade Socioambiental é tudo o que aqui está!*



## 5.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6.0 ANEXOS

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

