

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E PROCESSOS DE FUSÃO: ESTUDO DE CASO SOBRE MUDANÇAS DE ESTRUTURA EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Elza Veloso¹
Leonardo Trevisan²

Resumo

Privatizações são parte da realidade da América Latina desde os anos 1990, como foi o caso do Banespa – Banco do Estado de São Paulo, adquirido pelo grupo espanhol Santander. O aproveitamento das potencialidades da empresa privatizada à estratégia da nova organização requereu várias adaptações, entre elas de estrutura. Com objetivo descrever as alterações de estrutura de uma das agências do banco em 2004 – época em que ocorriam várias transformações decorrentes do esforço de transição – o estudo de caso privilegiou o depoimento do gerente geral. A descrição de algumas mudanças permitiu visualizar algumas particularidades do processo, que envolvia adaptações tanto de funcionários quanto de clientes.

Palavras-chave: Estratégias organizacionais, Fusão, Privatização, Banespa

Abstract

Privatization is part of the reality of Latin America since the 1990s, as was the case with Banespa - Banco do Estado de Sao Paulo, acquired by the Spanish group Santander. Harnessing the potential of the privatized company to the strategy of the new organization required several adjustments, including the structure. Aiming to describe changes in the structure of an agency of the bank in 2004 - a time when several changes occurred under the stress of transition - the case study focused on the testimony of the general manager. The description of some changes allowed to view certain features of the process, which involved adjustments to both employees and customers.

Keywords: Organizational Strategies, Fusion, Privatization, Banespa

¹ Elza Veloso é Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Atualmente é professora na Universidade Presbiteriana Mackenzie, na Fundação Instituto de Administração (FIA) e coordenadora de pesquisas do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), da FIA, onde é responsável pela parte técnica da pesquisa *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*

² Leonardo Trevisan é Professor do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP

Artigo recebido em 09/08/2010 ; aprovado em 14/10/2010 .

Introdução

Durante os anos 1990, reformas políticas em países da América Latina levaram, entre outros fatores, à liberalização do comércio e redução do papel do Estado na regulação do mercado. É possível considerar marcos dessa década o aumento na absorção de novas tecnologias, o *downsizing* na administração pública e as privatizações, que no Brasil passaram a fazer parte da realidade. (SAAVEDRA, 2004, p.201)

Nesse cenário ocorreram reestruturações corporativas significativas. Essa tendência impôs a necessidade de transformações a todos os setores econômicos, contribuindo para o surgimento de novas formas de organização em empresas resultantes de parcerias, fusões, aquisições, alianças. No sistema bancário a situação não é diferente. Várias instituições bancárias são hoje resultados de negociações internacionais entre bancos de vários países. O *Santander Banespa* é uma dessas instituições, resultante da compra do Banespa pelo Banco Santander Central Hispano (BSCH).

O Banespa – Banco do Estado de São Paulo – era uma das chamadas *Sociedade de Economia Mista*, aquelas empresas que têm forma do setor privado, mas conservam características de empresa pública. Até novembro do ano 2000, quando foi privatizado e vendido ao grupo espanhol, tinha o Estado de São Paulo como seu maior acionista.

Para o entendimento do que ocorreu com essa instituição, é importante notar que o setor bancário seguiu a tendência econômica mundial que favorece o surgimento de organizações globais. A adaptação ao contexto de grandes transformações institucionais é necessária para a sobrevivência em mercados integrados, onde a competitividade depende da capacidade de atendimento às necessidades de vários públicos consumidores. Essa tendência organizacional faz parte do esforço na direção de uma nova ordem econômica mundial, que determina que as empresas não tenham nacionalidade e não reconheçam

fronteiras (KORTEN, 1996, p.143). No caso do Banespa, a transformação seguiu a tendência de privatização dos serviços públicos e a evolução do sistema financeiro brasileiro, que possibilitou a participação de bancos estrangeiros na formação de conglomerados.

O grupo *Santander Banespa* foi formado pelos bancos Banespa, Santander Meridional, Santander Brasil e Santander S/A, controlados pelo Santander Central Hispano, com sede em Madri. Atuando em todos os segmentos do mercado financeiro, o grupo encerrou o exercício de 2004 com lucro líquido de 1,7 bilhão, ativos totais de R\$ 69,6 bilhões, patrimônio líquido de R\$ 8,8 bilhões, o quarto maior grupo financeiro privado do Brasil por total de ativos³.

O resultado positivo pode ser considerado, entre outros fatores, fruto do esforço de conciliação das potencialidades do Banespa com as estratégias do grupo espanhol. É importante notar que a atuação de bancos estrangeiros em países emergentes, como o Brasil, torna necessárias várias adaptações que atingem tanto os empregados quanto os clientes, habituados a certo tipo de atendimento. Essa afirmação é verdadeira especialmente no caso do Banespa, que tinha entre seus pontos fortes, antes da privatização, o relacionamento com o público.

As demandas de atitudes emergentes da situação tornaram necessárias várias mudanças, entre elas, alterações de estrutura. As agências do banco ou “pontos de venda” estão entre as unidades que tiveram sua estrutura modificada, indicando a importância de ajustes estruturais para o alcance das estratégias do novo controlador. Este artigo tem por objetivo descrever o momento de mudança de estrutura de uma das agências do banco em 2004, época em que ocorriam várias transformações decorrentes do esforço de transição das características da instituição *Banespa* para a instituição *Santander-Banespa*.

³ Fonte: Santander-Banespa, disponível em <www.santanderbanespa.com.br>, acesso em 25/02/2006.

Metodologia

Campomar (1991), considera a pesquisa em administração *Pesquisa Social Empírica* e acrescenta que o uso de métodos qualitativos – onde as percepções dos elementos pesquisados são obtidas por inferências não estatísticas – tem grande importância nas pesquisas acadêmicas da área. Entre os métodos qualitativos é possível destacar o *estudo de caso*, que pode ser aplicado em um contexto real, como no caso *Santander Banespa*. Assim, neste trabalho, o estudo das mudanças em andamento no banco foi feito com informações colhidas em uma de suas unidades de atendimento ao cliente: uma agência de porte médio, localizada na região norte da cidade de São Paulo.

A visita a essa agência proporcionou a oportunidade da realização de entrevistas, que segundo Yin (2001), é uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso. A principal entrevista foi realizada com o gerente geral da agência analisada, além de entrevistas complementares com três estagiários.

Estratégia, estrutura e mudança organizacional

Ajustes de estrutura pressupõem transformações que só fazem sentido se convertidas em benefícios para a organização. Durante o processo – normalmente difícil – nem sempre é possível perceber a efetividade das ações empreendidas, pois “a mudança apresenta-se como uma promessa futura de novos resultados” (MOTTA, 1997, p, 191).

Essa emergência de transformar ações em resultados pressupõe a necessidade de cautela em processos de mudança organizacional, especialmente naquelas geradas por aquisições internacionais. Na análise da agência bancária escolhida é preciso considerar o fato de

que o processo de mudança engloba algumas características especiais, por tratar-se de uma unidade de uma instituição resultante da aquisição de um banco público brasileiro por um banco privado espanhol.

Algumas corporações internacionais, que participam do processo de globalização, “não só movimentam capital e mercadorias através de fronteiras como também movimentam tecnologia” (STIGLITZ, 2002, p. 36). No caso do *Santander Banespa* é preciso considerar que os bancos, de forma geral, têm procurado soluções práticas para o alcance de estratégias de redução de custos, aumento da base de clientes, melhoria da tecnologia, entre outras, e que essa instituição não é uma exceção nessa busca. Além das mudanças ocasionadas pelo esforço de adaptação do Banespa aos padrões gerais Santander, são de conhecimento público as alterações nas áreas de atendimento ao cliente. Entre essas alterações podemos destacar as mudanças na estrutura de cargos, adaptações de *layout*, além do incremento e implantação de novas tecnologias.

Atentando aos indicativos do processo em curso, na identificação das mudanças de estrutura das agências Banespa e na relação com as possíveis estratégias adotadas pelo Grupo Santander é possível perceber o esforço do banco em incentivar os clientes ao uso de meios virtuais de atendimento. As modificações de estrutura acontecem de forma a viabilizar a possível estratégia de redução de custos decorrente dessa entre outras ações, como por exemplo, o enxugamento do quadro de funcionários.

Fundamentação Teórica

O atual contexto empresarial – onde o crescimento depende diretamente do cenário econômico mundial e da concorrência interna e externa – faz com que as organizações em sua busca de adaptação e diversificação de produtos e serviços necessitem desenvolver o que Porter (1990) chama *vantagem competitiva*. No caso *Santander*

Banespa a investigação dessa vantagem envolve três fatores determinantes: *estratégia*, *estrutura* e *mudança organizacional*. Torna-se então importante verificar alguns conceitos sobre esses assuntos que se entrelaçam no decorrer deste artigo.

Na metodologia de Porter (1990), destinada à análise de indústrias e da concorrência, a vantagem competitiva depende de como a organização em sua *estratégia competitiva* coloca em prática três estratégias genéricas: *liderança de custo*, *diferenciação* e *ênfase*. Dessa forma, para conseguir vantagem competitiva é preciso que a empresa ofereça aos seus consumidores benefícios que criem valor, com vantagem de custo sustentável, diferenciando-se da concorrência, em um segmento de atuação definido.

A breve exposição da idéia de vantagem competitiva torna possível perceber a importância da definição e implementação de estratégias nas organizações. É possível considerar a estratégia como “o planejamento do jogo da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho” (THOMPSON JR & STRICKLAND III, 2004, p.1)

A constituição da *estratégia* deve considerar as tipicidades que compõem os padrões de cada organização para viabilizar o planejamento para o futuro. Mintzberg (1998) considera que, para planejar uma estratégia clara, explícita e completa, é preciso ter a razão como base, combinando a análise dos concorrentes e mercados com a análise dos pontos fortes e fracos da empresa (p.419). Além desses fatores, pode-se considerar a importância de uma visão integrada, onde os objetivos e metas formais devem ser formulados respeitando a cultura, a missão e a visão da empresa para possibilitar o êxito da estratégia de colocação de produtos e serviços nos mercados escolhidos, além das sub-estratégias que facilitem a implantação.

Para a efetivação do planejamento estratégico com implementação de estratégias bem sucedidas, Drucker (2001) propõe *planejar para a incerteza*. Essas incertezas estão presentes tanto na economia, como na sociedade e na política, tornando inúteis as

previsões baseadas em probabilidades (p.17). Dessa forma, as organizações devem estar aptas a responder constantemente a contingências. Para que essas respostas sejam efetivas é preciso que a *estrutura* esteja adequada.

Segundo Rebouças (2002), é importante estabelecer se a estrutura organizacional vai estar voltada para a rotina ou para a inovação. Para isso, é preciso atentar para os seguintes fatores condicionantes: *natureza das atividades desenvolvidas e características da tecnologia; objetivos e estratégias da empresa; ambiente da empresa; fator humano da empresa* (p.141).

Vasconcellos & Hemsley (2002), definem estrutura como:

O resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais. (p. 3)

A estrutura, dessa forma, se relaciona com os serviços, a autoridade e a comunicação, todos voltados para o alcance dos objetivos da organização. Em tese, a estrutura deve ser decorrente das estratégias adotadas. Porém, em algumas organizações, a estrutura influencia diretamente a estratégia. No caso de empresas públicas ou de empresas com tendência a empregos estáveis pode-se considerar essa segunda hipótese, pois qualquer mudança encontra impossibilidades e resistências. O ideal é que a estrutura seja delineada em função do trabalho e das pessoas.

Conforme Fritz (1997), é preciso atentar também para *o que a estrutura deseja*, na medida em que responde aos níveis de tensão entre a *continuidade* e a *mudança*, buscando o *equilíbrio* (p. 39). Tanto o movimento em direção à mudança quanto à continuidade geram o *desequilíbrio*. Segundo esse autor, existe a possibilidade da produção de *conflito estrutural* que “é uma estrutura inadequada para alcançarmos nossa

finalidade: mudança bem sucedida enquanto se mantém uma continuidade adequada” (p.40)

Ao tratar do assunto *mudança organizacional* é preciso considerar as dificuldades decorrentes do processo, onde é natural a incidência de conflitos. Porém, é preciso distinguir o conflito destrutivo do construtivo. Adizes (1998) entende que as divergências são comuns e que divergências não resolvidas geram conflitos destrutivos. Porém, o conflito é construtivo quando produz a mudança almejada. Uma vez que não há mudança sem atrito, é preciso atenção ao grau e à forma que esse atrito assume (p. 148). Portanto, é necessário que os gerentes, além de conduzirem as mudanças, controlem o nível de conflito, pois é possível considerar gerência “o processo para a solução de problemas surgidos devido às mudanças”, sendo que, desses problemas “alguns são normais, outros são anormais” (ADIZES, 2002, p.217).

Considerando os possíveis conflitos e problemas emergentes do processo de mudança, torna-se clara a importância do fator humano. Algumas vezes, os resultados das iniciativas dependem de que “muitas pessoas aprendam novas habilidades, novos comportamentos e novos relacionamentos de trabalho” (SMITH, 1997, p. 157). Então, torna-se relevante conscientizar as pessoas e buscar conciliar os objetivos pessoais, que variam com o tempo, com os objetivos da organização. Além disso, os focos de poder podem tanto impulsionar quanto criar grupos de resistência à nova situação.

No processo de mudança, segundo o modelo de Lewin (1965), atuam forças positivas e negativas. Quando as forças positivas são maiores, a tentativa é bem-sucedida e a mudança acontece; quando as negativas são maiores, a tentativa de mudança é malsucedida e prevalece a velha situação. Nesse modelo, o processo de mudança envolve três fases: o *descongelamento* – quando velhas idéias e práticas são abandonadas –; a *mudança* – quando novas idéias e práticas são aprendidas –; e o *recongelamento* – quando novas idéias e práticas são incorporadas definitivamente (CHIAVENATTO, 2000, p.448).

A teoria de Lewin (1965) – mais tarde desenvolvida por Schein na elaboração de um modelo de mudança – é aceita pelos autores do Desenvolvimento Organizacional (FERREIRA, REIS & PEREIRA, 2002, p.70). Para esses autores a mudança deve acontecer com o *desenvolvimento sistemático* de forma que as pessoas que serão afetadas pelas transformações avaliem e critiquem o modelo proposto e recomendem alterações. A mudança, nesse caso, acontece com apoio e compromisso e com menos resistências e ressentimentos (CHIAVENATTO, 2000, p. 452).

No modelo de *reengenharia*, Hammer & Champy (1994) propõem a *reinvenção da empresa*. Nessa proposta procedimentos consagrados devem ser abandonados, o trabalho deve ser reexaminado com a finalidade de criar produtos e serviços que proporcionem valor ao cliente. Na aplicação da reengenharia os aprimoramentos não são superficiais, mas radicais, dentro da proposta de uma nova estrutura de organização.

No caso Banespa, seja em uma proposta como a do Desenvolvimento Organizacional, seja numa proposta radical como a da reengenharia, é clara a necessidade da mudança. Nesse caso, foi necessário que as transformações tivessem foco nos ajustes da estrutura com a finalidade de atender às necessidades de consolidação das estratégias do novo controlador. Porém, por tratar-se de uma empresa estatal privatizada, não é difícil vislumbrar a atuação das forças de resistências sistematizadas por Lewin (1965).

Mudanças de estrutura em uma agência bancária

Como o *estudo de caso* considerou uma das agências do *Santander Banespa*, a base da análise é a visão da pessoa que ocupava o cargo de *gerente geral* dessa agência. Assim, todas as informações a seguir são baseadas em entrevista realizada com esse gerente em 2004, e complementadas com alguns dados obtidos em entrevistas realizadas com três estagiários, conforme metodologia apresentada na introdução deste artigo. O foco na transição, e não nos resultados do processo, não permitiu a comparação das informações com a situação atual da instituição, dessa forma, deve ser considerada a possibilidade de

que a consolidação do processo tenha gerado outras modificações, por isso, as afirmações são apresentadas no passado. Embora a estrutura envolva vários outros aspectos, vários deles levantados nas entrevistas, neste artigo serão apresentadas somente as alterações marcantes do processo de transição, e que envolvam a necessidade de adaptação tanto de funcionários quanto de clientes.

Para a exposição das mudanças de estrutura nas agências Santander Banespa, torna-se relevante a apresentação de dois organogramas elaborados com base nos dados colhidos nas entrevistas. O primeiro, representado na figura 1, mostra a estrutura de uma agência Banespa antes da privatização, descrita por esse gerente. O segundo, representado na figura 2, mostra a estrutura de uma das agências *Santander Banespa* na época da entrevista.



**Figura 1 – Agência Banespa
Estrutura Antiga**



**Figura 2 – Agência Santander - Banespa
Nova Estrutura**



A convivência entre duas estruturas

Apesar da semelhança entre as duas estruturas, o gerente entrevistado descreve o que chamou de “deslocamento de poder” do gerente geral para o gerente operacional, que na nova estrutura passou a cumprir, entre outras funções, a de *vigilância* sobre operações, com poder de denúncia e de veto que sobrepõe o comitê de crédito da agência e o próprio gerente geral.

Uma das particularidades na transição da estrutura da agência estudada era a execução de mesmas rotinas de trabalho por pessoas com salários diferenciados. A ocorrência dessa discrepância se devia em parte ao fato do Banespa ter sido um banco estadual. Existiam na época entraves legais e burocráticos para as demissões, além da necessidade de cautela para a preservação da imagem da instituição. O gerente entrevistado acreditava existir a estratégia de “enxugamento natural do quadro de funcionários”. Após o plano de demissão voluntária, que em 2001 desligou por volta de 8 200 funcionários – 37% do quadro de 22,3 mil funcionários –, havia ocorrido em fevereiro de 2004 a demissão de 600 outros funcionários. Até então, os desligamentos vinham acontecendo por aposentadoria, por justa causa ou por vontade dos demissionários.

Além da estabilidade típica de um banco estatal, na antiga estrutura do Banespa existia a ocorrência de “promoções horizontais” que causavam a incidência de aumento nos salários por tempo de serviço. Os caixas são exemplo da discrepância entre salários. Entre eles havia um funcionário que era estagiário e havia sido efetivado com a mesma remuneração da época do estágio, convertida em salário de R\$ 850,00. Esse funcionário cumpria a mesma rotina de outros caixas oriundos da antiga estrutura, que chegavam a receber mais de R\$ 3.000,00 mensais. Essa situação, provavelmente se repetia em outras agências na época.

Na nova estrutura, os escriturários – cargo que formava a base da estrutura antiga – foram substituídos em nomenclatura por “assistentes administrativos” e “assistentes comerciais”,

que figuravam em número menor que na estrutura Banespa. Para tornar isso possível, além do incremento das tecnologias, a base havia sido completada com estagiários alocados no mesmo nível hierárquico. A contratação de estagiários era uma das particularidades da nova estrutura. Segundo o gerente entrevistado, essa prática fazia parte de uma estratégia de redução de custos, além do que, possibilitava preparar estagiários com possibilidade de efetivação, sem encargos trabalhistas, tendo como opção a não renovação do contrato de estágio.

Divididos entre “comerciais” e “administrativos”, os estagiários cumpriam a mesma função e jornada dos assistentes administrativos, porém com remuneração menor (de R\$ 700,00 a R\$ 850,00). Na rotina de trabalho, os estagiários administrativos se alternavam entre o auto-atendimento e o pré-atendimento. Já os estagiários comerciais, nessa agência, executavam trabalhos mais elaborados que os estagiários administrativos, como, por exemplo, encerramento de contas e toda a parte burocrática de seguros. O cliente era atendido por esse estagiário, o comercial, depois de ter sido atendido por um estagiário administrativo no pré-atendimento. A estagiária comercial entrevistada dizia executar o mesmo trabalho dos assistentes e algumas vezes até cumprir tarefas que seriam atribuições de gerentes. Apesar de não ter metas individuais, para ter a chance de efetivação, os estagiários, segundo ela, deviam “produzir”, ou seja, vender.

Cuidados para manutenção de clientes durante o processo de mudança

Segundo o gerente entrevistado o cliente Banespa tinha características que o diferenciavam dos clientes de outros bancos. Além da resistência ao uso das tecnologias e da necessidade de visitar a agência com certa frequência, existia a fidelidade que, provavelmente, se devia ao fato do banco ter sido estatal. O gerente mencionava estatísticas que estabelecem o *ciclo de vida do cliente*. Em outros bancos esse ciclo de vida era de aproximadamente cinco anos. O cliente começava a gerar lucro para o banco após 90 dias, tinha um ápice de rentabilidade em 1 ano e meio e, após o 5º ano,

normalmente encerrava a conta. No Banespa, segundo ele, não era possível considerar esse ciclo, pois existiam vários clientes com mais de 30 anos de conta na época.

Com a possível estratégia de manter antigos clientes do Banespa, qualquer mudança organizacional devia ser cuidadosa, pois, além das resistências naturais do processo, o risco de perdê-los estaria contradizendo objetivos organizacionais de crescimento. As mudanças de estrutura, dessa forma, aconteciam sem que o cliente percebesse transformações bruscas nas formas de atendimento. Talvez por esse motivo, apesar das nomenclaturas dos cargos terem sido alteradas, a *estrutura funcional* havia sido mantida e a forma de atendimento ao cliente conservava semelhanças com a antiga estrutura. Além disso, o *layout*, da agência estudada continuava o mesmo do antigo Banespa, apesar da alteração para o *layout* típico do Santander já estar acontecendo em várias unidades na época. Porém, essa alteração acontecia após quase quatro anos à privatização, respeitando o tempo de adaptação dos clientes.

Considerações Finais

No estudo de caso apresentado, é possível perceber certa cautela nas mudanças na estrutura das agências *Santander Banespa*, indicando importância da *estrutura* no alcance das *estratégias* organizacionais. Embora não faça parte do escopo deste artigo, na empresa estudada, pode-se supor, além dos entraves legais para as demissões, o enfrentamento de problemas relacionados à cultura organizacional Banespa, que gerava resistências, tanto dos funcionários quanto dos clientes.

Quanto aos funcionários, é preciso considerar que geralmente as variações de políticas de remuneração, de estruturas salariais e de avaliação de desempenho acontecem baseadas nos tipos de estratégia e de estrutura organizacionais (GALBRAITH, LAWLER III & ASSOCIADOS, 1995). A discrepância entre os salários proporcionada pela mudança de estrutura, a princípio parecia ser um problema no *Santander Banespa*. Porém, segundo o gerente entrevistado, apesar de haver insegurança dos que recebiam salários maiores, que

temiam ser substituídos, essa discrepância gerava o aumento de produtividade, pois existia a oportunidade de promoção, caso o desempenho se equiparasse ao que era exigido no novo cargo. Porém, nesse caso, a promoção acontecia sem aumento de salário. Dessa forma, é possível supor que a possibilidade de manutenção do emprego gerava a motivação para o aumento de produtividade.

A busca de homogeneidade dos salários na nova estrutura supostamente aconteceria a partir da demissão de funcionários que exerciam funções com complexidade menor que a esperada para o salário que recebiam e com a promoção dos que mostrassem capacidade de exercer funções mais complexas. Nesse caso, a premiação das diferenças de desempenho geraria a adaptação à nova estrutura.

Na antiga estrutura, a estabilidade no emprego proporcionava alguma confiança institucional nos funcionários, necessária em bancos, pois estes eram admitidos via concurso público. Essa estabilidade diminuía a rotatividade, o que, na nova estrutura, não era uma regra. Porém, é possível supor que a necessidade dessa confiança era suprida na nova estrutura pela vigilância, conforme a mencionada atuação do gerente operacional, por exemplo.

Quanto aos clientes, é possível perceber a inovação tecnológica como instrumento para o alcance de estratégias relacionadas ao público. Nas entrevistas, foi possível identificar o incentivo ao uso de meios virtuais de atendimento, viabilizando a redução de custos decorrente dessa ação. Porém, é preciso considerar certas ressalvas feitas pelo gerente entrevistado. Segundo ele, o uso de meios eletrônicos deveria acontecer a partir da conscientização e orientação aos clientes. Além disso, considerava importante o acesso de clientes e não-clientes à agência. No caso dos não-clientes, tornava-se possível a abertura de novas contas, já no caso dos clientes, o comparecimento facilitava a venda de produtos do banco.

Considerando os resultados da instituição, apresentados na introdução deste artigo, é possível supor que vários avanços aconteceram desde 2004, época do levantamento das informações aqui apresentadas. Porém, a relevância do estudo está no momento de transição, quando as forças descritas por Lewin (1965) atuam nitidamente. É preciso também considerar que alterações de estrutura costumam ser amplas e envolvem vários fatores não descritos neste artigo. Sem desconsiderar a limitação imposta pela obtenção de evidências a partir da visão de um único gerente, o que não garante a noção exata das estratégias da instituição, o estudo de caso contribui para a ampliação da visão sobre processos de mudança organizacional e possibilita a elaboração de um futuro estudo comparativo, a partir da concretização das mudanças em curso na época da aplicação das entrevistas.

Referências

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo, Pioneira, 1998.

_____. *Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, os negócios e na sociedade*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

ALONSO, J. A. F. PEREIRA, C. M. H. & USSAN, J. L. M. “Como fazer projetos, relatórios e críticas aos trabalhos de pesquisa” in BÊRNI, D. A. (org.). *Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento*. São Paulo, Saraiva, 2002.

CAMPOMAR, M. C. “Do uso de ‘estudo de caso’ em pesquisas para dissertações e teses em administração *in* Revista de Administração. São Paulo, v. 26, n.e, p. 95-97, julho / setembro 1991.

CARVALHO, E. C., STUDART, R. & ALVES JR. A. J. “Desnacionalização do Setor Bancário e Financiamento das Empresas: A Experiência Brasileira Recente” in *Ipea* (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Maio de 2002. Disponível em http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/desnacionalizacao_do_setor_bancario.pdf

CHIAVENATTO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2001.

FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F. & PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2002.

FMI *World Economic Outlook*. Washington: International Monetary Fund, 2000.

FRITZ, R. *Estrutura e Comportamento Organizacional*. São Paulo, Pioneira, 1997.

GALBRAITH, J. R., LAWLER III, E.E. & Associados. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo, Makron Books, 1995.

HAMMER, M. & CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

IZUMI, P. K. *O bancário e a exigência de uma nova qualificação*. São Paulo, Educ, 1998.

KORTEN, D. C. *Quando as corporações regem o mundo: as conseqüências da globalização da economia*. São Paulo, Futura, 1996.

LACERDA, A. e outros (orgs.) *Economia Brasileira*. São Paulo, Saraiva, 2001.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo, Atlas, 1992.

LEVINE, R. "Foreign Banks, Financial Development, and Economic Growth" In: BARFIELD C.E. (Ed.). *International Financial Markets: harmonization versus competition*. Washington: The AEI Press, 1996.

LEWIN, K. *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo, Pioneira, 1965.

MINTZBERG, H. "A criação artesanal da estratégia" in MONTGOMERY, C. A. & PORTER, M. E. *Estratégia: a busca de vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

_____. AHLSTRAND, B. & JOSEPH, L. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.

MURAKAMI, M. *Decisão estratégica em TI: estudo de caso*, 2003, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. Disponível em http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19112003-200926/publico/Versao_Completa.pdf)

OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista: Relatório Geral de Observação. Banco Santander S/A, Julho de 2001*. Disponível em (<http://www.observatoriosocial.org.br/download/ReGesantanderport.pdf>)

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.

PEEK, J. e ROSENGREEN, E. S. “Implications of the Globalization of the Banking Sector: the latin american experience”. in *New England Economic Review*. Sept./Oct. 2000.

PORTER, M. “A nova era da estratégia” in *HSM Management*, ed. Especial, nº 1, 2000. São Paulo, 2000.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

REED, E. W; GILL. E. K *Bancos comerciais e múltiplos*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1995.

RODRIGUES. A. C. *O emprego Bancário no Brasil e a Dinâmica Setorial:1990 à 1997*. Tese de Mestrado. São Paulo, PUC, 1999.

SAAVEDRA, J. “Mercados de trabalho durante os anos 1990” in WILLIAMSON, J. e KUCZYNSKI, P.P. *Depois do consenso de Washington: retomando o crescimento e a reforma na América Latina*. São Paulo, Saraiva, 2004.

SANTANDER *release distribuído à imprensa em 16/4/2004 pelo jornalista da instituição, Arquimedes Azol Fernandes, <eazol01@santander.com.br>*

SMITH, D. K. *Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

STIGLITZ, J. E. *A globalização e seus malefícios: a promessa não cumprida de benefícios globais*. São Paulo, Futura, 2002.

THOMPSON JR, A. A. & STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2004.

TOMASKO, R. M. *Downsizing: reformulando sua empresa para o futuro*. São Paulo, Makron Books, 1992.

VASCONCELLOS, E. & HEMSLEY, R. H. *Estruturas das organizações: estruturas tradicionais, estrutura para inovação, estrutura matricial*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre. Bookman, 2001.

