



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RAFAEL ALVES DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO BANCÁRIA: O CASO DOS POSTOS
DE ATENDIMENTO AVANÇADO (PPA) DO BANCO DO BRADESCO
S/A NO SERTÃO DA PARAÍBA E DO RIO GRANDE DO NORTE
POLARIZADOS PELA AGÊNCIA SÃO BENTO-PB**

**SOUSA - PB
2010**

RAFAEL ALVES DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO BANCÁRIA: O CASO DOS POSTOS
DE ATENDIMENTO AVANÇADO (PPA) DO BANCO DO BRADESCO
S/A NO SERTÃO DA PARAÍBA E DO RIO GRANDE DO NORTE
POLARIZADOS PELA AGÊNCIA SÃO BENTO-PB**

**Monografia apresentada ao Curso de
Ciências Contábeis do CCJS da
Universidade Federal de Campina
Grande, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis.**

Orientador: Professor Me. Marconi Araújo Rodrigues.

**SOUSA - PB
2010**

RAFAEL ALVES DE OLIVEIRA

ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO BANCÁRIA: o caso dos Postos de Atendimento Avançado (PAA) do Banco Bradesco S/A no sertão da Paraíba e do Rio Grande do Norte polarizados pela agência São Bento - PB

Monografia Aprovada em: _____ / _____ / _____ .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc Marconi Araújo Rodrigues

Orientador

Prof. Msc Thiago Alexandre das Neves Almeida

Examinador

Prof. Msc Luís Gustavo de Sena Brandão Pessoa

Examinador

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditaram em mim, em especial a minha família que me apoiou desde o começo, a minha querida Daiane, sem você nada disso seria possível e acima de tudo dedico não somente esta, mas todas as minhas vitórias ao meu grande Deus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela força, coragem e determinação que tem me dado em toda caminhada percorrida neste curso.

À minha família que eu tanto amo, por terem me apoiado e motivado para a conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, abrindo mão de minha presença.

À todos os amigos e companheiros de trabalho, pela força, compartilho com todos vocês a minha felicidade.

Aos meus amigos Yuri e Marília, que me acompanharam durante toda a minha vida acadêmica. Obrigado pela força e ânimo nos momentos mais difíceis

Ao meu orientador, Marconi Rodrigues, pela compreensão, força, pelo grande apoio, pela sua amizade e por seus grandes conhecimentos.

À Coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, pelo grande empenho de sempre estar oferecendo o melhor para os alunos.

À todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o cumprimento dos requisitos para a conclusão de todas as disciplinas da grade do curso de graduação em sistemas de informação.

Um dos grandes desafios do Sistema Financeiro é assegurar a qualidade e agilidade dentro de uma empresa, imprescindível para as corporações e seus gestores.

(Leandro Orlandini)

RESUMO

Nos últimos anos os bancos privados de nosso País têm dado ênfase ao crescimento orgânico como foco de suas operações e a busca pelo crescimento de seus ativos. A inclusão bancária surge em meio a esse contexto como estratégia diferencial para esse crescimento. O presente trabalho visou identificar as práticas gerenciais e estratégias de inclusão bancária, a partir de um estudo comparativo entre gerentes do Bradesco em Postos de Atendimento Avançado (PAA) do sertão da Paraíba e do Rio Grande do Norte. Para tanto utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental, a fim de prospectar fundamentação teórica sobre a temática. Utilizou-se também, de uma pesquisa de campo, tendo como foco a aplicação de um questionário. Foram selecionados através de amostragem não-probabilística por conveniência 10 (dez) gerentes dos PAA polarizados pela agência Bradesco de São Bento – PB. Verificou-se na pesquisa que a questão do crescimento de fluxo de correntistas e de correntistas/aposentados e pensionistas é dependente das estratégias utilizadas dentro e fora do PAA e que esse crescimento pode chegar a até 80% ao mês. Observou-se também, que todos os gerentes investigados seguem as mesmas metas e objetivos, e que se utilizam de práticas gerenciais voltadas muito mais para a divulgação de produtos e prospecção de clientes, do que na condução do negócio. Isto pode ser explicado pelas regras impostas pelo próprio Banco para o funcionamento dos postos, o que não dá margem para a difusão de outras práticas por parte desses gerentes.

Palavras-chave: Práticas Gerenciais; PAA; Inclusão Bancária.

ABSTRACT

In recent years the private banks of our Country have given emphasis to the organic growth as focus of its operations and the search for the growth of its asset. The banking inclusion appears in way to this context as distinguishing strategy for this growth. The present work aimed at to identify practical managemental and the strategies of banking inclusion, from a comparative study between controlling of the Bradesco in Ranks of Advanced Attendance (PAA) of the hinterland of the Paraíba and the Rio Grande of the North. For in such a way it was used of documentary bibliographical research and, in order to prospecion theoretical recital on the thematic one. It was also used, of a field research, having as focus the interview through the application of a questionnaire. They had been selected through not-probabilist sampling for convenience 10 (ten) controlling of the PAA polarized by the Bradesco agency of Are Bento - PB. It was verified in the research that the question of the growth of flow of account holders and account holders/pensioners and pensioners is dependent of the strategies used inside and outside of the PAA and that this growth can arrive up to 80% at the month. It was also observed, that all the investigated controlling follow the same goals and objectives, and that if they use of practical you manage come back does not stop the spreading of products and prospecion of customers, of what in the conduction of the business. This can be explained by the rules imposed for the proper Bank for the functioning of the ranks, what not of the edge for the diffusion of practical others on the part of these controlling.

Keyword: Practical Managemental; PAA, Banking Inclusion.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Sistema Financeiro Nacional	25
FIGURA 2 - Modelo de Administração	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quanto idade e sexo dos gerentes dos PAAs entrevistados	41
Gráfico 2: Quanto a Formação Superior dos Gerentes entrevistados	42
Gráfico 3: Quanto ao número de habitantes das cidades onde funcionam os PAAs	43
Gráfico 4: Quanto ao serviço de Folha de Pagamento	46
Gráfico 5: Quanto a inauguração de correspondentes bancários na cidade	47
Gráfico 6: Quanto ao crescimento de correntistas dos PAA que utilizam vários meios de propaganda	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ações utilizadas pelo Gerente de PAA	44
Tabela 2: Ações utilizadas pelo Gerente de PAA para aumento do número aposentados	45
Tabela 3: Ações utilizadas para divulgação dos produtos do Banco	48

LISTA DE SIGLAS

PAA - Posto de Atendimento Avançado

SFN - Sistema Financeiro Nacional

CMN - Conselho Monetário Nacional

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

BACEN - Banco Central do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Considerações Introdutórias	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa	19
1.4 Procedimentos Metodológicos	21
1.4.1 Classificação quanto aos meios	21
1.4.2 Classificação quanto aos fins	22
1.4.3 Universo da Pesquisa e Coleta dos Dados	23
2 REFERENCIA TEÓRICO	25
2.1 Sistema Financeiro	25
2.2 Banco: Instituição Financeira	29
2.3 Administração Estratégica	30
2.4 Perfil e Habilidades do Administrador	32
2.4.1 Habilidades Conceituais	36
2.4.2 Habilidades Humanas	36
2.4.3 Habilidades Técnicas	37
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
3.1 Instituição Estudada: Bradesco	39
3.2 Apresentação dos Resultados	41
3.3 Perfil dos Gerentes dos PAA'S Estudados	42
3.4 Caracterização dos PAA Estudados	43
3.5 Ações mais utilizadas	45
3.6 Descrição do Funcionamento dos PAA	50
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52

REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE	59

1 INTRODUÇÃO

1. 1 Considerações Introdutórias

Nos últimos anos os bancos privados de nosso País têm dado ênfase ao crescimento orgânico¹ como foco de suas operações e a busca pelo crescimento de seus ativos. A inclusão bancária surge em meio a esse contexto como estratégia diferencial para esse crescimento, pois na medida em que ele acontece, cresce também o número da oferta de crédito e produtos que constituem a carteira dessas instituições financeiras.

Thompson Jr. e Strickland III (2000, 15) definem estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.

A idéia de levar inclusão bancária para cidades não assistidas por serviços bancários surgiu como uma estratégia na busca por atingir uma fatia do mercado brasileiro ainda esquecida por estas instituições. Segundo Luiz Carlos Trabuco Capi, presidente executivo do Bradesco em entrevista dada ao jornal O Globo (2009), “o sistema bancário nacional já esta consolidado, o foco é orgânico e com diferenciação na logística de distribuição”.

Essa fatia do mercado constitui na classificação apresentada por Ferreira (2009), colunista da revista Istoé Dinheiro edição 647/2009 como a classe “D” do país. Tal classe segundo Ferreira (2009), tem sido objeto de desejo de empresas de vários segmentos, principalmente o setor bancário. Este movimento vem acontecendo pelo crescimento da participação dessa classe no mercado consumidor, com expectativas de que nos próximos anos aumente cada vez mais seu poder aquisitivo, e conseqüentemente, a necessidade de um atendimento bancário de qualidade e na comodidade de sua cidade. Ainda segundo

¹ FONTANA (2006). Do inglês *Organic Growth*, significa a expansão de um negócio obtida pelo aumento da sua produção e vendas, em oposição a operações de concentração como fusões e aquisições. Oriundo dos estudos de Van de Ven & Poole (1995), sobre o estudo a mudança organizacional.

Ferreira (2009) a classe "D" surgirá no mercado financeiro com um valor de R\$ 381,12 bilhões para gastar em 2011, oriundos de famílias com renda mensal de até R\$ 1,5 mil.

Diante desse contexto, as instituições financeiras se deparam com as seguintes indagações: Como levar inclusão bancária a todos os brasileiros? Como chegar a todos os municípios? Como prestar um atendimento de qualidade a esses novos correntistas?

Para Cunha (2005, p.23):

Independente dos diversos fatores que compõem uma organização, a empresa adota diferentes práticas gerenciais na condução de suas ações para atingir os objetivos da empresa. Em todos os setores e em todas as áreas da empresa pode-se identificar diferentes práticas gerenciais que podem contribuir, promover e influenciar a inovação nestas empresas.

A partir dessa estratégia e diante de tais questionamentos a Organização Bradesco, identificada em pesquisa desenvolvida por Cunha (2005) como uma das empresas líderes em inovação, começou no início de 2007 a abertura de Postos de Atendimento Avançado (PPA) devidamente registrados e autorizados pelo Banco Central do Brasil em cidades de pequeno porte do interior dos estados Brasileiros, tal estratégia tem por objetivo atingir com serviços bancários a grande massa da população distribuída pelos municípios do interior do Brasil.

Para atender a esses novos correntistas com um serviço personalizado e um atendimento de qualidade, o PAA consta com a presença de um Gerente Bradesco, trabalhando nesses locais em horário integral.

Por não serem agências, os PAA necessitam de um apoio administrativo e de retaguarda, para isso, todos eles são gerenciados pela agência da cidade mais próxima, sendo, portanto, avaliados individualmente por seus resultados e sua expansão nas cidades onde estão localizados.

Nesse contexto, cabe um questionamento: porque existe diferença nos desempenhos dos PAA quanto a conquista de número de correntistas, se todos partilham dos mesmos recursos e condições de trabalho?

Uma das possíveis respostas para esse questionamento é que o resultado do PAA, bem como a expansão de correntistas no processo de inclusão bancária é fruto das práticas gerenciais utilizadas pelos gerentes nas praças em que atuam. Sendo meta do Bradesco o

crescimento orgânico, e como afirma Trabuco (2010), presidente executivo do Bradesco, o que diferenciara esse crescimento é a logística de distribuição, ou seja, a forma como os bancos privados chegaram até a massa da população não inserida nesse processo. Para o Bradesco a estratégia é a inauguração de PAA em todo o Brasil, com gerentes capacitados para um atendimento de qualidade e foco em resultados positivos.

Segundo Corrêa (2009) "A gestão deve ser feita de forma que o administrador, através dos recursos que forem disponibilizados, faça com que a empresa alcance seus objetivos e atenda as necessidades de seus clientes internos e externos". Dessa forma o Gerente Bradesco, como administrador do PAA, desenvolverá práticas gerenciais cada vez mais voltadas para os resultados buscados pelo Bradesco nesse processo de inclusão atendo assim aos clientes no serviço bancário de fácil acesso.

Assim, neste trabalho busca-se responder o seguinte questionamento: quais são as práticas gerenciais utilizadas pelos gerentes do Bradesco na estratégia de inclusão bancária de cidades de pequeno porte do sertão da Paraíba e Rio Grande do Norte polarizadas pela agência São Bento - PB?

Para responder a esse questionamento o presente trabalho tem como sujeitos de pesquisa os gerentes Bradesco de PAA em cidades de pequeno porte do interior da Paraíba e do Rio Grande do Norte polarizados por uma agência Bradesco.

Com base na descrição das estratégias gerenciais desenvolvidas pelos gerentes Bradesco de PAA's em suas respectivas cidades é que serão identificadas aquelas que contribuem de forma eficaz como elemento diferenciador no processo de inclusão bancária.

1.2 Objetivos

1.2.1 objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é descrever as habilidades técnicas utilizadas pelos gerentes do Bradesco na estratégia de inclusão bancária de cidades de pequeno porte do sertão da Paraíba e Rio Grande do Norte polarizadas pela agência São Bento – PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Traçar o perfil dos gerentes dos PAA estudados;
- Apontar as habilidades técnicas mais utilizadas entre os gerentes dos PAA, e
- Descrever o funcionamento dos PAA na estratégia de inclusão bancária.

1.3 Justificativa

O processo de inclusão bancária no Brasil tem sido pauta indispensável nas reuniões executivas dos grandes bancos privados de nosso país. Chegar a todos os brasileiros e enxergar em cada um deles a possibilidade de excelentes negócios e de majoração de seus lucros tem se tornado um objetivo ímpar na busca por crescimento orgânico e aumento de seus ativos.

O Bradesco, segundo maior banco privado do país segundo Ferreira (2009), sempre se manteve a frente de seus concorrentes no mercado varejista, embora tenha perdido a liderança conquistada durante mais de 50 anos pela união em 2009 de dois grandes bancos privados Itaú e Unibanco, ainda se sobressai em diferentes seguimentos a exemplo do corporate e do Private.

Como estratégia e em busca por essa liderança perdida, o Bradesco lançou em julho de 2009 a sua nova campanha institucional: Bradesco Presença, e foi com esse “mote” que procurou atingir durante todo o ano de 2009 a marca de 100% de presença no Brasil, com atendimento bancário em todos os municípios brasileiros, sejam eles de grande ou pequeno porte. Tal conquista foi marcada no dia 19 de novembro de 2009, dia nacional da bandeira, com a inauguração de uma agência na comunidade de Heliópolis, localizada na zona sul da

capital paulista, com população estimada em 120 mil pessoas e do Posto de Atendimento Avançado (PAA) na cidade de Novo Santo Antônio no Mato Grosso, cidade com 2.500 habitantes.

Para qualquer banco seria inviável do ponto de vista lucrativo a inauguração inicial nesses municípios de agências completas e independentes registradas no Banco Central, tendo em vista os custos e a demanda de funcionários para essas agências. Portanto o PAA se tornou uma excelente solução para estar presente nesses municípios desassistidos por um serviço bancário e com atendimento de qualidade, bem como acesso a todos os produtos e serviços de um banco.

Nesse sentido, o tema da pesquisa foi escolhido em função da importância das práticas gerenciais como elemento de diferenciação no modelo de gestão aplicado por cada gerente Bradesco em seu respectivo PAA na busca pela inclusão bancária. A escolha do Banco Bradesco se justifica por este ser o único banco a instalar este modelo de atendimento em todos os municípios brasileiros e o primeiro a atingir o percentual de 100 % de presença em todas as cidades brasileiras, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, sendo este um fator primordial no processo de inclusão bancária.

Pesquisar as práticas gerenciais utilizadas pelos gerentes do Bradesco na estratégia de inclusão bancária de cidades de pequeno porte do sertão da Paraíba e Rio Grande do Norte polarizados pela agência de São Bento – PB, se torna relevante na medida em que proporcionará ao gestor ao destes PAA, ou seja, o gerente geral da agência São Bento PB, e aos demais gestores de PAA do Bradesco, uma visão mais detalhada acerca das práticas gerenciais eficazes no processo de inclusão bancária adotadas por alguns gerentes que poderão servir de base para os demais, ou ainda um possível remanejamento desses gerentes tendo em vista o modelo de gestão adotado por cada um em relação à praça de atuação e ao resultado de seu PAA.

O tema se torna atual na medida em que se depara com uma situação de inclusão bancária no Brasil prioritariamente debatida e buscada pelos maiores bancos privado do país. A abordagem da pesquisa é importante não só para o Gerente geral da agência de relacionamento pesquisada, mas também contribuirá na formação acadêmica do pesquisador como gestor de um PAA semelhante àqueles objetos desta pesquisa, bem como uma reflexão acerca de suas praticas gerenciais durante sua gestão.

Do ponto de vista teórico, acredita-se que a pesquisa é relevante, pois aborda um tema relativamente novo, com pouca literatura disponível. Nesse sentido, a contribuição desta pesquisa se dá na investigação e possibilidade de desenvolver um material teórico sobre o assunto colaborando com as discussões sobre a temática.

Através da busca pela identificação das práticas gerenciais utilizadas pelos gerentes Bradesco de PAA a partir de uma amostra/ modelo adotado pelo Banco em todo o país, ou seja, uma agência de relacionamento que coordena e gerencia um determinado numero de PAA mais próximos geograficamente, é possível identificar os modelos gerenciais mais apropriados para a situação em estudo, o que possibilitará contribuições em nível teórico e prático para o processo de inclusão bancária utilizada no Brasil.

1.4 Procedimentos Metodológicos

1.4.1 Classificação quanto aos meios

Quanto aos meios metodológicos de investigação, foi executada, em primeiro momento, uma pesquisa bibliográfica e documental (GAMA, 2001). A pesquisa bibliográfica, buscando as principais fontes já publicadas sobre a temática, bem como uma pesquisa documental, a partir da utilização de documentos e informações pertinentes aos PAA estudados. Entende-se aqui, tanto a pesquisa bibliográfica, quanto à documental, como fontes secundárias de informação, já que as fontes investigadas são resultados de trabalhos já realizados e publicadas por terceiros.

Como diz Stumpf (DUARTE & BARROS, 2005, p.51):

Pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias idéias e opiniões. Num sentido restrito, é um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados

dos documentos para que seja posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico.

Foi escolhida a agência de São Bento na Paraíba e os gerentes de seus PAA, sendo eles 05 na Paraíba e 06 no Rio grande do Norte, tendo por base o modelo adotado pelo Bradesco na disposição de seus PAA no Brasil, conforme descrito anteriormente, bem como a facilidade por parte do pesquisador na coleta dos dados, por ser este, funcionário da agência supracitada.

Tais resultados obtidos durante esta pesquisa trarão a tona as práticas gerencias utilizadas pelos gerentes em suas referidas praças na medida em que serão identificadas aquelas que obtiveram êxito na busca pela inclusão bancária e pelo resultado positivo do PAA.

1.4.2 Classificação quanto aos fins

Quanto aos fins essa pesquisa é considerada descritiva e exploratória. Do ponto de vista descritivo segundo Silva & Menezes (2001. P.21) "busca descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis". Nessa perspectiva a pesquisa tem foco os Postos de Atendimento Avançado do Bradesco dos estados do Rio Grande do Norte e da Paraíba polarizados pela agência São Bento- PB.

Na vertente exploratória tem como intuito pesquisar um fenômeno abrangente e pouco estudado e explorado. Para Gonçalves (2001. P.65) "A pesquisa exploratória é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento das idéias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado". Dessa forma buscou-se apresentar as ações mais utilizadas pelos gerentes do Bradesco esclarecendo assim a estratégia do Banco Bradesco na inclusão bancária no país apresentando, portanto, uma visão detalhada desse processo de "bancarização".

No que concerne à abordagem do problema é considerada quantitativa, pois, para este estudo foram utilizados os atributos dos procedimentos analíticos quantitativos, dentre os quais o foco é a percepção dos resultados. Dentre estes procedimentos, destaca-se o

quantitativo, pois trabalhou-se com análise descritiva de gráficos, mostrando os dados de forma percentual.

1.4.3 Universo da Pesquisa e Coleta dos Dados

O Universo da pesquisa foi composto pelo Banco Bradesco SA, através dos Gerentes dos Postos de Atendimento Avançado (PAA) do sertão da Paraíba e do Rio Grande do Norte.

A amostra foi formada pelos Postos de Atendimento Avançados (PAA), de diversas cidades do Rio Grande do Norte, da Paraíba e que são polarizados pela Agência de São Bento – PB. Essa escolha se deu por uma amostragem não-probabilística por conveniência. Esta técnica procura obter uma amostra de elementos convenientes, ou seja, é uma amostra composta de indivíduos que atendem os critérios de entrada e que são de fácil acesso do investigador (MARCONI; LAKATOS, 1990; MALHORTA, 2001).

A escolha por esse método de amostragem se justifica pela impossibilidade de realizar esta pesquisa com todos os PAA's do estado, bem como pela facilidade de acesso do pesquisador aos sujeitos de pesquisa. Dos 12 (doze) PAAs polarizados pela agência em estudo, foram escolhidos para envio dos questionários um total de 10 (dez), sendo estes, 05 (cinco) da Paraíba e 05 (cinco) do Rio Grande do Norte.

Para efetivação da pesquisa, foi elaborado um questionário como principal instrumento de levantamento de dados, com perguntas iguais para todos os entrevistados, tornando possível estabelecer uniformidade e comparação entre as respostas. De acordo com Duarte (DUARTE; BARROS, 2005, p.63):

O questionário estruturado é prático para grande número de respondentes e pode ser auto-aplicável. Com ele, é possível fazer análises rapidamente, replicar com facilidade, limitar as possibilidades de interpretação e de erro do entrevistado e comparar com outras entrevistas similares. Embora sugira simplicidade, sua elaboração exige profundo conhecimento prévio do assunto.

O primeiro contato para a coleta dos dados foi realizado por telefone. A cada um daqueles que declararam positividade e disponibilidade para efetivação do questionário, foi-lhe

enviado via malote e ao término do preenchimento, a devolução aconteceu da mesma forma do envio. Outrossim, procedeu-se uma análise nos questionários respondidos, com vistas a subsidiar o entendimento dos elementos expostos nos respectivos PAA.

2 REFERENCIA TEÓRICO

2.1 Sistema Financeiro

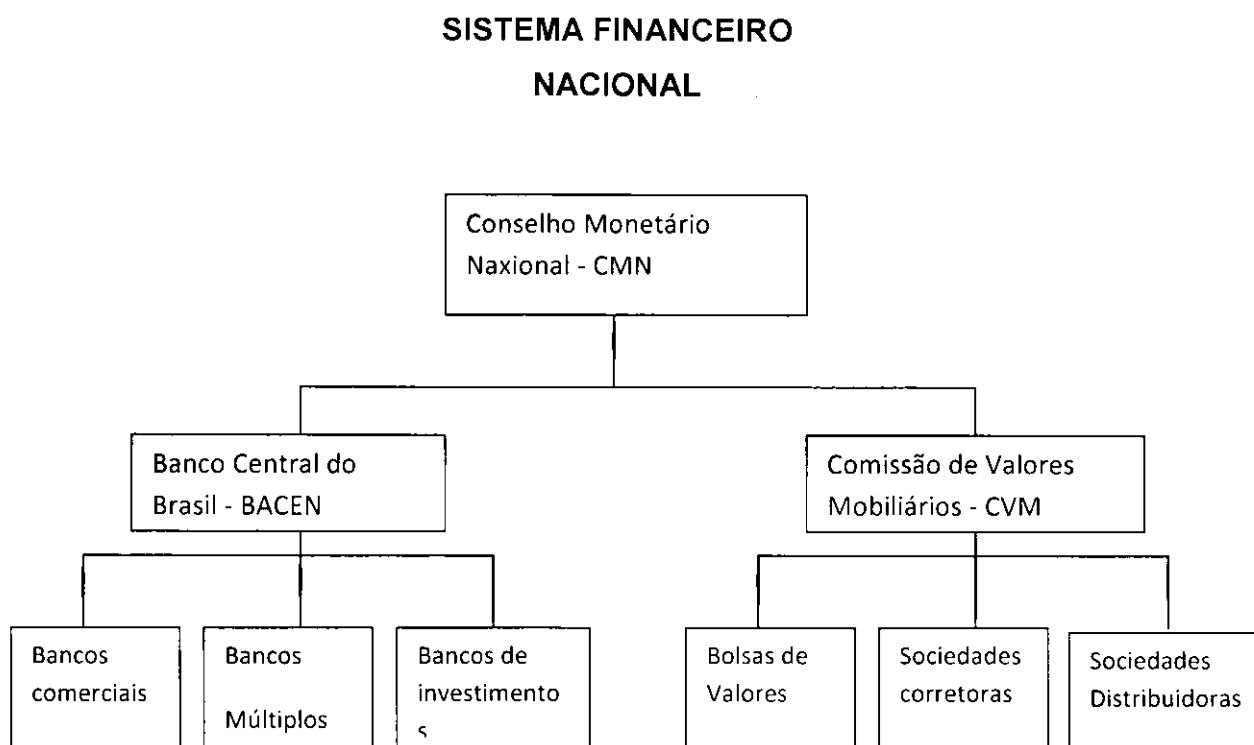
Para entender o processo de inclusão bancária e como as instituições financeiras encontram espaço no mercado brasileiro, faz-se necessário entendermos como funciona o Sistema Financeiro Nacional desde sua base, passando pelos intermediários financeiros até chegarmos aos chamados bancos, que estão na ponta desse processo e são responsáveis pela pauta do discurso deste trabalho: a inclusão bancária.

Por Sistema Financeiro Nacional (SFN) entende-se como “o conjunto de instituições que possibilitam a transferência de recursos dos ofertadores para os tomadores, sendo composto por órgãos normativos, fiscalizadores e intermediários/auxiliares financeiros”. (AMBIMA,2010, p.02).

Dado o exposto, percebe-se de início as ferramentas-chaves desse sistema. De um lado aqueles que detêm os recursos, os chamados “agentes superavitários” e do outro os tomadores de recursos, os “agentes deficitários”. Para que essa relação aconteça atendendo as necessidades de ambos os lados surgem os intermediários financeiros. Segundo Lopes (2009, p. 23) os bancos possuem a função de “reunir a poupança da economia e alocá-la de forma eficiente, permitindo que os recursos fluam dos agentes superavitários para os deficitários e que todos tenha suas necessidades satisfeitas”.

Com a finalidade de que a intermediação financeira aconteça de forma segura e eficaz, surgem órgãos com funções distintas que vão desde a regulação à fiscalização, formado assim o Sistema Financeiro Nacional, conforme demonstra a figura 1 apresentada abaixo:

FIGURA 1 – Sistema Financeiro Nacional



Fonte: AMBIMA, (2010, p. 02)

Conforme observa-se na Figura 1 acima, no topo do SFN identificamos o Conselho Monetário Nacional – CMN como sendo o órgão superior desse sistema, que normatiza e delibera os demais órgãos, sendo responsável pelos caminhos da economia brasileira. Segundo Castro (2001, p. 01) dentre as principais atribuições do CMN pode citar:

- regular o volume monetário necessário às atividades do país;
- fixar as diretrizes e normas da política cambial, regulando em decorrência a balança de pagamentos do país;
- disciplinar o crédito em todas as suas modalidades, determinando, se necessário, recolhimentos compulsórios;
- orientar e redirecionar a aplicação de recursos das instituições financeiras, a fim de possibilitar um desenvolvimento econômico mais equilibrado entre as várias regiões do país;
- determinar as taxas de recolhimento compulsórios das instituições financeiras.

Logo abaixo do CMN encontra-se o Banco Central do Brasil (BACEN), autarquia federal que tem como principal função obedecer e fazer com que se obedeça às normas da lei em vigor e principalmente garantir a estabilidade do poder de compra da moeda, bem como a resistência econômica do Sistema Financeiro Nacional (AMBIMA 2010, p. 04). Não compete ao BACEN apenas autorizar o funcionamento de instituições financeiras, mas também fiscalizá-las conforme atribuições do CMN. Segundo Castro (2001, p. 01) são também atribuições do BACEN: “emitir moeda, controlar créditos, controlar capitais estrangeiros, executar a política monetária e executar a política cambial, dentre outros”.

Ao lado do BACEN, outra autarquia do governo federal atrelada ao Ministério da Fazenda tem a função de fiscalizar, disciplinar e fazer com que se desenvolvam as atividades do mercado de valores imobiliários, incluído todo o mercado de fundos de investimentos, é a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Ela estimula o funcionamento da bolsa de valores e:

[...] promove medidas que incentivem os poupadores a investirem no mercado de capitais. A principal função do mercado de valores mobiliários na economia é o atendimento às necessidades de financiamento de médio e de longo prazo por parte das empresas. (AMBIMA, 2010, p.04)

São órgãos regulados e fiscalizados pelo CVM: as Bolsas de Valores, que são locais onde são realizadas compra e venda de títulos valores mobiliários de acordo com as normas e leis do país, a principal no Brasil é a BM&FBOVESPA; as Sociedades de Corretoras de títulos e Valores Mobiliários que auxiliam na compra e venda de ações devem ser autorizadas pelo BACEN, credenciadas pela CVM e pelas próprias Bolsas e negociam valores mobiliários por meio de pregão eletrônico e por fim as Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários que segundo Castro, (*op. cit*, p.03) “têm por finalidade precípua a colocação ou distribuição de títulos ou valores mobiliários no mercado financeiro e de capitais”.

Subordinado ao BACEN encontram-se os bancos e suas principais funções no SFN, são eles: Bancos comerciais, Bancos múltiplos e Bancos de investimentos. No primeiro, pode-se entender como uma instituição financeira pública ou privada e tem como principal característica apenas captação de depósitos à vista, o que difere totalmente dos Bancos de investimentos onde não é permitida captação de depósitos à vista, sendo portanto segundo AMBIMA:

{...} instituições financeiras privadas especializadas em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento de atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro e da administração de recursos de terceiros. (2010, p.05)

Por fim, completando o organograma acima do Sistema Financeiro Nacional, encontra-se os Bancos Múltiplos, e é exatamente nesta categoria que se enquadra o Banco Bradesco e seus Postos de Atendimento Avançado (PAA), objeto de pesquisa deste trabalho.

Por Banco Múltiplo, entende-se:

A Instituição financeira privada ou pública que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. (COMARC,GLOSSARIO DE CONTABILIDADE 2010)

Dessa forma, os bancos múltiplos são aqueles que estão na ponta do processo e que atendem a grande massa da população brasileira, oferecendo produtos de investimento, financiamentos, seguros e previdência, entre outros. Podemos citar como bancos múltiplos o Banco do Brasil S/A, A Caixa Econômica Federal S/A, O Itaú Unibanco S/A e o Banco do Bradesco S/A como principais bancos que atendem ao seguimento varejo em nosso país.

Os PAA, sejam eles de qualquer um dos bancos citados acima, são extensões das grandes agências e oferecem todo o portfólio de produtos e serviços encontrados em uma agência de cidades de grande ou médio porte, são postos de atendimento dos bancos múltiplos e atendem a grande massa de clientes localizada em cidades de pequeno porte que não possuem atendimento e serviço bancário.

Dessa forma, é identificado onde os PAA encontram-se dentro do organograma do Sistema Financeiro Nacional e sua ligação com as Instituições Financeiras, sendo necessário portanto, entendermos o que venha a ser Instituição Financeira com uma abordagem do ponto de vista histórico em nosso país.

2.2 Banco: Instituição Financeira

A circulação do dinheiro em determinada organização engloba a obtenção de recursos e conseqüentemente sua aplicação. Foi a partir dessa perspectiva e principalmente pelo surgimento de tal necessidade que as organizações bancárias foram criadas para atender fins econômicos originados pelo comércio, oriundo de ações inicialmente simples como: trocas, empréstimos, depósitos, enfim, os serviços bancários aos poucos foram adequando-se às aspirações financeiras de cada indivíduo como também de uma sociedade. (CORAZZA, 2000)

Com o passar do tempo tornou-se fundamental possuir vínculo com uma instituição bancária devido ao processo econômico que a cada dia firma-se na agilidade de novas tecnologias. Assim, os bancos buscam acompanhar tal processo investindo na sofisticação e oferecendo os mais variados serviços em qualidade e quantidade, sendo agentes decisivos no cenário econômico, financeiro e social do País.

O primeiro banco criado no Brasil foi em 1808 pela Família Real, não com a finalidade de investimento, mas com a simples função de emitir moedas para facilitar a estadia da corte portuguesa no Brasil colônia. Foi com o surgimento dos investimentos minerais e conseqüentemente pela circulação financeira que o serviço bancário brasileiro passou a tratar das questões de investimento, depósitos, enfim, até os dias atuais aprimoram-se em melhores formas de atendimento e principalmente estratégias cada vez mais eficazes, como exemplo marcante a informatização de serviços aumentando o alcance do auxílio oferecido. (FREITAS, 1998)

Obviamente que as mudanças ocorridas nas instituições financeiras nem sempre aconteceram de forma tranqüila, pois muitos fatores externos e internos afetaram a evolução financeira, exigindo dos bancos algumas medidas para atenuar as situações de risco, dentre essas situações históricas, pode-se citar o impacto sofrido com a implantação do Real, os bancos tiveram que passar por inúmeras adaptações na estrutura administrativa, os custos tiveram que ser diminuídos, as receitas inflacionárias extinguidas e novas fontes de receitas elaboradas. (CORAZZA, 2000)

Além disso, a significativa abertura ao capital externo proporcionou uma profunda transformação no sistema bancário brasileiro. Assim as estratégias preparadas por uma

determinada instituição é o ponto de partida para a superação e desenvolvimento no meio econômico, financeiro e social. (COSTA, 1982)

Segundo Shumpeter apud Costa, (1982), a economia seria uma variável dependente das inovações, ou seja, as mudanças econômicas são resultados dos impactos, interações, e os bancos seriam os "quartéis general" do sistema capitalista.

Tudo que afeta a economia atinge de forma direta o sistema bancário, se a economia deve evoluir tecnologicamente, ou passa por outra modificação, as instituições bancárias por sua vez devem acompanhar, mas também conduzir tais modificações.

Atualmente as instituições Financeiras do país, a exemplo do Bradesco, têm usado de estratégias cada vez mais ofensivas no mercado na busca por novos clientes e espaço no cenário financeiro e de investimento. Neste âmbito, surge nas empresas a necessidade de adequar seu modelo de gestão de forma mais competitiva e eficiente, utilizando assim de um modelo chamado pela Teoria da Administração de "Administração Estratégica".

2.3 Administração Estratégica

As organizações empresariais da atualidade têm se dedicado cada vez mais em elaborar meios de encontrarem seu espaço no mercado, de superarem a concorrência e aumentarem seus ativos, assim como atingirem um índice de lucro líquido cada vez maior que o período anterior.

A administração estratégica se tornou forte aliada nesse processo, foi através dela que os grandes executivos das grandes corporações conseguiram traçar metas e objetivos em curto prazo, sem os longos planejamentos tradicionais e com a rapidez dos resultados que o mercado atual exige.

Segundo Ferreira *et al*:

A estratégia passou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados dos anos 60, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médios e longos prazos e à dificuldade de esses instrumentos se adaptarem

a um ambiente turbulento, em constante mutação. (FERREIRA, *et al*, 1997, p. 115).

Foi na busca por resultados, que os administradores perceberam que podiam atingir seus objetivos e metas traçados de forma mais rápida e eficaz, pensando e visualizando seus negócios de forma estratégica, foi nesse momento que surgiu o planejamento estratégico como ferramenta sólida para se determinar o futuro, vindo, portanto a auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão estratégica atingindo assim a todos os envolvidos no processo, sejam eles membros do alto escalão executivo ou apenas funcionários.

Ainda para Ferreira (*op cit*, p 116), o importante “é capacitar às pessoas a pensar estrategicamente”, ou seja, fazer com que todos mudem seu comportamento diante das decisões e da prática do dia-a-dia empresarial.

Ainda na perspectiva desses autores:

A administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacidade gerencial, suas responsabilidades como organização inseridas na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional. (FERREIRA, *et al*, 1997, p. 116)

É na busca pelo desenvolvimento dos valores da corporação, que pode-se usar como exemplo a instituição foco deste trabalho: o Banco Bradesco. Para esta empresa estar presente em todos os municípios brasileiros e levar inclusão bancária para todos, trás a tona seus valores da responsabilidade social na medida em que se desenvolve um planejamento estratégico mobilizando os funcionários dos mais diferentes níveis hierárquicos da organização na busca pelo aumento de seus lucros e de seus ativos, sendo essa uma estratégia desenvolvida a frente de seus concorrentes.

Dessa forma, faz necessário entender o que venha a ser Planejamento Estratégico no meio empresarial e sua importância para a administração estratégica.

Oliveira define planejamento estratégico como:

[...] a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, e que visa ao maior grau de interação com o

ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela organização. (OLIVEIRA, 2008, p. 377)

Dessa forma, entende-se que é por meio de regras e diretrizes que uma determinada organização decidirá a melhor maneira de atingir seus objetivos, sempre levando em consideração o meio a qual inserida, dessa forma desenvolve-se um pensamento voltado na busca pela superação de seus concorrentes, estudando sempre seu ambiente, o mercado e suas modificações.

Dill *apud* Ferreira *et al* (2009) ainda apresenta os desafios que uma empresa encontra para desenvolver uma administração estratégica, são eles:

- Convencer a gerência a pensar em termos estratégicos;
- Garantir a resposta organizacional;
- Enfrentar o ambiente.

No primeiro desafio, percebe-se o quanto é fundamental que o pensamento estratégico desenvolva a partir da alta gerência, para que dessa forma os demais membros assimilem que a administração pensa com foco e na busca pelos resultados de forma clara, objetiva, mas também de forma vigilante, alterando o que venha a ser necessário.

No segundo desafio, nota-se a importância de se “desenvolver formas de acompanhamento e controle do estabelecimento e implantação das etapas envolvidas no processo de administração estratégica” (FERREIRA *et al*, 2009, p. 118), garantido, portanto êxito no que foi planejado.

Por fim, neste último desafio, a empresa precisa estar com sua visão voltada para o meio externo no qual se encontra, observar os vários agentes que responderam a execução de seu planejamento. Pode-se, portanto, citar como exemplos: consumidores, clientes em geral, políticos, organizações sem fins lucrativos, órgãos representativos do governo etc.

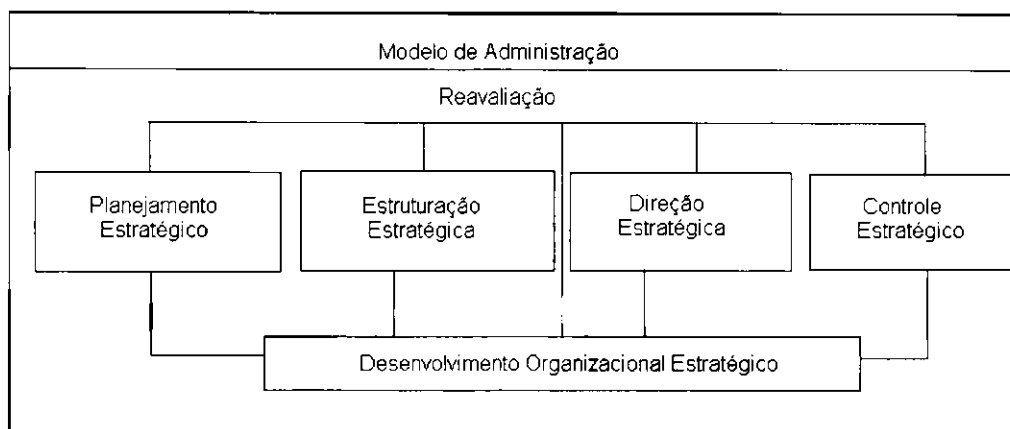
Observa-se também, que as empresas que optam por uma administração estratégica necessitam desenvolver um modelo de administração coerente com sua postura, ofensivo com a concorrência e que atinja o ambiente de forma a angariar resultados positivos e satisfatórios, trata-se, portanto de um modelo de administração interativo e ao mesmo tempo estratégico.

Esse modelo de administração buscado pelas empresas se torna completo e eficaz quando engloba outras cinco partes essenciais que vão do “planejamento estratégico ao

desenvolvimento organizacional estratégico, passando pela estruturação estratégica, direção estratégica e controle estratégico”. (OLIVEIRA, 2008, p. 376)

A figura a seguir apresenta de forma simples a estruturação dessas partes no processo de implantação de uma administração estratégica:

FIGURA 2 – Modelo de Administração



Fonte: OLIVEIRA (2008, p. 376)

Dado o exposto, entende-se que todas as etapas acima apresentadas devem ser desenvolvidas de forma igualitária e em equilíbrio, ainda que alguns teóricos entendam como “teóricos e ideais” (OLIVEIRA 2008, p. 378) é fundamental que tais etapas sejam almeçadas pela empresa na busca pela excelência administrativa. Dessa forma, a empresa que assim desenvolvê-las estará à frente de seus concorrentes com um modelo de administração atual e eficaz, focalizado no ambiente externo e no mercado competitivo.

Deve-se, no entanto, enfatizar que não basta apenas possuir um modelo de gestão ideal, os gestores, gerentes ou administradores devem estar afinados com o modelo adotado pela empresa, bem como estarem atualizados com as mudanças no mercado e as exigências da clientela. Para tanto, se faz necessário discutir neste trabalho aspectos inerentes à figura do gestor, suas principais habilidades com base em teóricos da teoria da administração e a importância de uma determinada empresa possuir profissionais pró-ativos e cada vez mais sensíveis realidade da organização e necessidades do mercado.

2.4 Perfil e Habilidades do Administrador

Ao analisar o administrador, mesmo que de forma ampla, percebe-se a preocupação que as escolas de administração possuem na formação de um profissional que atenda às exigências do mercado, visto que, quando se fala em administrador, tem-se aí uma profissão exercida não só por pessoas que detêm o diploma em administração de empresa, mas por detentores de outros diplomas de cursos superiores afins, como: contabilidade, economia, direito etc. Porém é necessário a este profissional, que é responsável pela gestão e gerenciamento dentro da organização, características que são intrínsecas e inerentes ao curso de administração.

Oliveira (2008, p. 12), expõe o pensamento acima da seguinte forma:

É importante lembrar que, embora se considere como administrador tanto o formado em cursos de administração, como o profissional com outra formação que exerça a função de administrador nas organizações, o perfil ideal deve se aproximar das características de todo profissional que fez qualquer curso de administração.

Não se pode imaginar um bom administrador, sem que este apresente um fator básico para o meio empresarial, que é o trabalhar em equipe, ter o dom de saber lidar com pessoas das mais variadas classes sociais, o que lhe permite ter acessibilidade humana, facilitando as relações. Conhecer bem o negócio e o meio em que a organização esta inserida é de suma importância para o administrador ter uma visão geral dos vários fatores que podem influenciar a empresa, tanto no campo financeiro, contábil, social etc.

As técnicas administrativas são tão importantes quanto à habilidade e desenvoltura que o gestor deve ter para enfrentar os mais variados problemas e dificuldades. Além dessas características relatadas anteriormente uma chama a atenção pela importância, não só para o próprio administrador, mas para todo o ambiente de trabalho, são eles os princípios éticos e morais, alicerces para relação e evolução tanto do ser humano como das empresas.

Oliveira (2008, p.13), no seu livro de Teoria Geral da Administração, elenca as características de um administrador ideal:

Pode-se considerar que o perfil ideal do administrador apresenta as seguintes características básicas:

Formação humanística para saber trabalhar com as pessoas e as equipes multidisciplinares, na busca de resultados comuns;

Visão global para identificar, compreender e agir nas complexidades social, política, econômica, tecnológica e cultural em que as organizações atuam;

Capacidade e habilidade para atuar, de forma ativa, na evolução e no desenvolvimento das organizações;

Conhecimento dos conceitos, metodologias e técnicas administrativas diretamente correlacionados a sua amplitude e área de atuação;

Consolidação de um processo de alto desenvolvimento e de desenvolvimento interativo com seus colegas de trabalho, direcionando à otimização dos resultados das organizações;

Percepção, absorção e aplicação dos valores e dos princípios éticos e morais da organização, contribuindo para a sua disseminação e aperfeiçoamento.

Nota-se que para se ter um título de administrador, necessita-se de características que envolvam aspectos culturais, intelectuais, natureza humanística, a própria ética profissional, o zelo pelo ambiente de trabalho, conhecimentos sobre a política de conduta da organização e o que mais chama a atenção ao estudar este assunto, que é a importância de se trabalhar em equipe, já que para isso o profissional tem que lidar com vários tipos de estereótipos, ou seja, pessoas que devem ser lideradas, e que tenham suas habilidades canalizadas para uma finalidade em comum. O profissional para se trabalhar como administrador deve não apenas ser eficiente, mas ser eficaz em suas atividades, trazendo um algo mais que seja o seu diferencial para o desenvolvimento das atividades da empresa.

Alguns autores e estudiosos do tema vêem como válidas a focalização das várias características necessárias para ser um profissional ideal em administração, porém na visão de Daft (2010, p. 10), ele vê a necessidade de observar uma subdivisão às habilidades administrativas em: habilidades conceituais, habilidades humanas e habilidades técnicas como é visto abaixo:

Embora alguns teóricos da administração proponham uma longa lista de habilidades, aquelas necessárias para administrar um departamento ou organização podem ser resumidas em três categorias: Conceituais, humanas e técnicas.

2.4.1 Habilidades Conceituais

Trata-se de característica inerente ao comportamento básico inicial, ou seja, conhecimento dos setores e como a organização está inserida no meio. Para ter sucesso com essas habilidades o gerente gestor ou administrador deve está alerta e atento aos problemas, e as constantes mudanças econômicas, financeiras e sociais. É uma forma de ver a empresa como um todo e a relação entre as partes envolvidas no processo empresarial.

Daft (2010, p. 10) define habilidades conceituais, com: "A capacidade cognitiva para enxergar a organização como um todo e as relações entre as partes".

O conhecimento e as particularidades de cada ponto e células da organização servem de características ou habilidades de um bom administrador.

2.4.2 Habilidades Humanas

A eficiência de se comandar pessoas ou grupos delas é uma característica relativa a uma grande habilidade, que gera liderança, confiança e reciprocidades, isso permite com que o gestor possa ter controle e que suas ordens, indicações ou ensinamentos sejam seguidos e essa sintonia entre gestor e funcionários, mostra que é sim, uma receita infalível para o sucesso.

Darft (2010, p. 10) diz:

Habilidade humana é a capacidade do gerente em trabalhar com e por meio de outras pessoas e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo. Essa habilidade é demonstrada no modo como o gerente se relaciona com as outras pessoas, inclusive a habilidade de motivar, auxiliar, coordenar, liderar, comunicar e resolver os conflitos.

A inter-relação e a capacidade de liderança traz respeito para quem segue e pra quem acompanha, fazendo em ciclo de confiança e administração, assim o desempenho e desenvolvimento ocorrem normalmente.

2.4.3 Habilidades Técnicas

Essas habilidades englobam a necessidade do gestor de possuir conhecimento técnico específico de todo o processo produtivo e empresarial, ou seja, ter conhecimento em engenharia, mecânica, logística, manufatura, finanças e de outras que estejam envolvidas no dia-a-dia da empresa.

Para Darf (2010), as habilidades humanas se sobrepõem sobre as técnicas, sendo que muitos gerentes são efetivamente possuidores de ótimos currículos e ótimas referências técnicas, porém ao se deparar com a tarefa de coordenar um grupo, o despreparo é visível. Para ser mais preciso Darf (2010, p11) diz:

Habilidade técnica é a compreensão e a proficiência no desempenho de tarefas específicas. Ela inclui o domínio de métodos, técnicas e equipamentos envolvidos em funções específicas, tais como engenharia, manufatura ou finanças.

É necessário frisar que essas habilidades devem estar juntas para que se possa ter um profissional na administração de qualquer empresa ou organização.

Cada profissional é responsável por aquilo que ele quer ser isso serve para sua capacidade e acúmulo de conhecimento, já que quanto mais qualidade e conhecimento, maior a possibilidade de romper barreiras e resolver problemas. Ainda existem questões que distanciam a teoria da realidade, principalmente no curso de administração, revelando que as exigências das organizações vão muito além das disciplinas oferecidas, pois valores intangíveis como: Relacionamento, bom humor, trabalho em equipe são essenciais para o profissional contemporâneo, principalmente aqueles que lidam com pessoas. Oliveira (2008, p.14) observa isso quando coloca: "O grande diferencial é a forma e a qualidade de como cada profissional decide identificar, compreender e aplicar os conhecimentos administrativos nas organizações".

Conclui-se que o profissional da área administrativa algumas vezes perde espaço para outros profissionais de outras áreas afins, devido justamente a falta das habilidades aqui relatadas e a focalização apenas nas disciplinas do curso.

Um profissional de administração, gerente, administrador, gestor deve ter características e habilidades variadas, por exemplo: um gestor bem informado e de sucesso tem que ter conhecimento sobre: Direito, contabilidade, finanças, economia, etc. além de todo conhecimento do seu curso universitário e de características pessoais, sendo essas um divisor de águas em sua carreira e que define que tipo de profissional se pretende formar.

Dado o exposto, o referencial acima apresentado traz um embasamento teórico para esta pesquisa no tocante a trazer a tona reflexões e conceitos acerca da temática estudada, evidenciando assim a estratégia do Bradesco na inauguração de Postos de Atendimento Avançado (PAA), sua definição e localização no Sistema Financeiro Nacional bem como a identificação das habilidade de um administrador ou gestor, haja vista, ser este objeto da pesquisa deste TCC.

Partindo ainda do fato de que o Banco Bradesco foi pioneiro no país na estratégia de inclusão bancária com a inauguração dos PAA, é necessário neste trabalho apresenta-se um pouco da instituição estudada, sua política de responsabilidade social e suas principais ações na busca pelo desenvolvimento econômico e social do país.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Instituição Estudada: Bradesco

A pesquisa desenvolvida neste trabalho teve como foco uma instituição financeira de proporções relevantes no sistema financeiro do país. Por muitos anos o Banco Bradesco S/A liderou o ranking dessas instituições como a maior em ativos e em números de clientes, somente com a união no segundo semestre de 2008 de dois grandes gigantes do sistema financeiro brasileiro, o Itaú e Unibanco, o Bradesco perdeu esta posição configurando o segundo lugar.

A trajetória do Bradesco no país marcou momentos importantes na economia passando por incorporações de outros bancos nacionais até chegarmos ao desenvolvimento de seguimentos no atendimento especializado a clientela.

Segundo dados do relatório de sustentabilidade do Bradesco 2008, sua fundação se deu em 1943 em Marília - SP, seu nome inicial era Banco Brasileiro de Descontos S.A. Desde sua fundação o banco Bradesco procurou focalizar sua estratégia no pequeno comerciante, no funcionário público e em pessoas de poucos recursos, ao contrário dos bancos da época que priorizavam os grandes empresários e proprietários rurais. Percebe-se, portanto, que desde o início o Bradesco preocupou-se com a inclusão bancária no país como estratégia de crescimento, sendo este o foco da pesquisa deste trabalho.

No ano de 1946, a matriz foi transferida para o centro da capital paulista e em 1953 inaugurou sua sede em Osasco no estado de São Paulo de onde administra toda a sua rede até os dias de hoje. Já em 1951 o Bradesco tornou-se o maior banco privado do país, com agências inauguradas da região Norte ao sul. Em 1962 consolida suas idéias e posições perante o cenário econômico brasileiro sendo a primeira empresa da América Latina a adquirir um computador com serviços de extratos diários para os correntistas da época.

Em 1968 o Bradesco implanta o Cartão de Crédito Bradesco, sendo, portanto o primeiro no sistema bancário do país.

Foi na década de 70, no período chamado de “milagre econômico” que o Bradesco teve forte crescimento no setor de concessão de crédito e financiamentos de veículos e expandido sua presença por todo o território nacional. Durante este mesmo período foram incorporados 17 outros bancos atingindo assim ao número de 1000 agências em todo o Brasil.

A década de 80 foi marcada pelo crescimento no setor de seguros e previdência, pela acessibilidade dos clientes aos cartões de débito e crédito e pela implantação da rede de autoatendimento nas agências, bem como o serviço de Telesaldo, conhecido pela clientela de hoje com Fone Fácil Bradesco.

Durante a década de 90 o Bradesco avançou em tecnologia e passou a trabalhar com todas as agências de forma *on-line*, o autoatendimento ganhou espaço em todo o país com máquinas de saques, extratos, depósitos e emissão de cheques, principais funções na época. Foi durante esta década também que o Bradesco se tornou o primeiro banco a lançar o *internet banking* com milhares de acessos nos dias atuais.

Durante esta primeira década do século XXI, o Bradesco focalizou sua expansão pelo segmento varejo. Em parceria com os Correios criou o Banco Postal com vistas à inclusão bancária de milhares de brasileiros em todo o país, dessa forma, deu-se início, portanto, a inauguração de postos de atendimento avançado (PAA), que foram apresentados e discutidos na parte inicial deste trabalho. Os PAA se tornaram grandes agentes de inclusão bancária e garantiram ao Bradesco sua presença em todo o país com serviço bancário de qualidade nos padrões Bradesco, preocupando sempre com a inclusão bancária como crescimento orgânico, mas também com a responsabilidade social, levando inclusão bancária e digital nas cidades onde estão inseridos.

É nesse período também que o Bradesco posiciona-se no mercado financeiro com outros seguimentos além do *Varejo*, como o *Prime*, o *Corporate*, o *Bradesco Empresas* e o *Private*.

Durante toda a sua trajetória o Bradesco preocupou-se em atender as expectativas de seus acionistas e investidores quanto ao seu papel como agente do desenvolvimento da economia do país e na oferta de um portfólio de produtos e serviços de qualidade sustentados pela marca Bradesco, uma das mais competitivas e valiosas do mundo.

Diante do exposto, percebe-se que o Bradesco desde sua fundação tem dado ênfase ao detentor de poucos recursos criando assim uma política de inclusão bancária e

responsabilidade social a ser seguida desde a alta administração até os colaboradores que estão na ponta do processo, a exemplos dos gerentes de PAA, que são profissionais treinados no atendimento aos clientes de baixa renda de cidades de pequeno porte dos Estados brasileiros.

Partindo do pressuposto que as empresas ao se preocuparem com o desenvolvimento e bem-estar da sociedade apresentam uma política pautada na responsabilidade social, entende-se, portanto que o Bradesco ao dar ênfase em sua expansão através da inclusão bancária de grupos sociais menos favorecidos se enquadra não somente por este motivo, tema desta pesquisa, mas por outros vários como uma empresa comprometida com a responsabilidade social. Dessa forma é pertinente discutimos neste referencial o tema Inclusão Bancária como prática de Responsabilidade Social.

3.2 Apresentação dos Resultados

Para esta pesquisa foram utilizados e aplicados 10 (dez) questionários aos Gerentes dos PAA de cidades localizadas no interior dos Estados do Rio Grande do Norte e da Paraíba. Por questões de segurança na informação e por recomendação da Diretoria do Bradesco serão mantidas em sigilo as cidades onde se aplicou o questionário, bem como a identificação dos Gerentes.

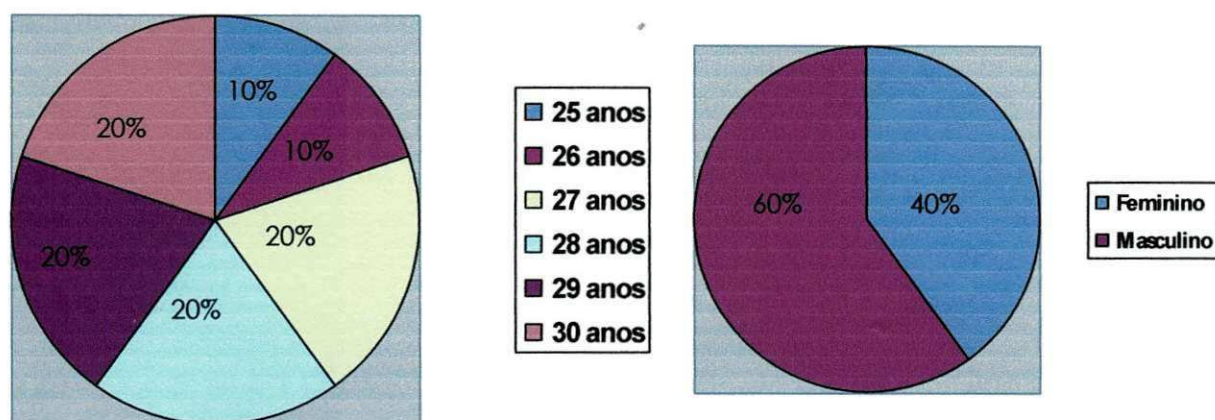
Dentre os questionários, 50% foram aplicados em cidades do Rio Grande do Norte, e outros 50% em cidades da Paraíba, no intuito de se mostrar um perfil completo para o Gerente de PAA do Banco Bradesco, em sua totalidade.

Para melhor entendimento dos resultados, serão resgatados os objetivos do trabalho e apresentados os dados conforme cada objetivo específico.

3.3 Perfil dos Gerentes dos PAA'S Estudados

O primeiro passo da pesquisa na busca pelo perfil do gerente de PAA foi na observação quanto a idade e sexo, conforme demonstram os gráficos a seguir:

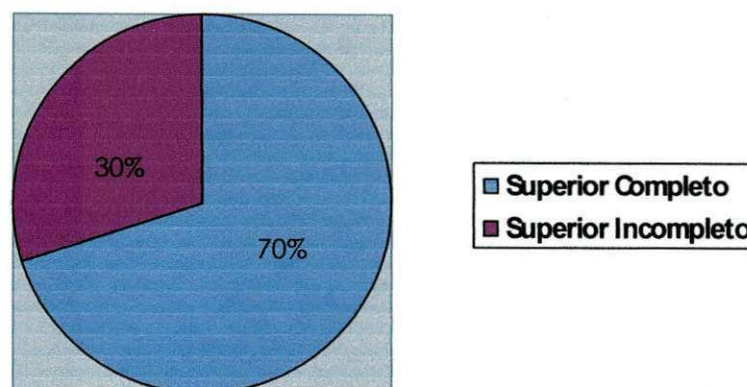
Gráfico 1: Quanto idade e sexo dos gerentes dos PAAs entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa – 2010.

A faixa etária dos gerentes dos PAA's é bem **diversificada**, estando entre os 25 (vinte e cinco) e 30 (trinta) anos de idade. Destes, 20% predominantemente têm 27 anos, outros 20% com 28 anos, outros 20% com 29 anos e 20% com 30 anos, outros 10% prevalece os 25 anos e outros 10% 26 anos. Como pode-se perceber são gerentes que apresentam perfil jovem, sem se desvincular do profissionalismo e capacidade. Quanto ao sexo, 40% dos entrevistados são formados por mulheres, enquanto 60% é formado pelo sexo masculino, isso mostra que a mulheres a cada dia vêm tomando lugar de destaque, mostrando todo seu potencial, capacidade, profissionalismo, competência em dirigir uma organização, independente de fragilidades ou contra-pontos colocados pela sociedade.

Gráfico 2: Quanto a Formação Superior dos Gerentes entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa – 2010.

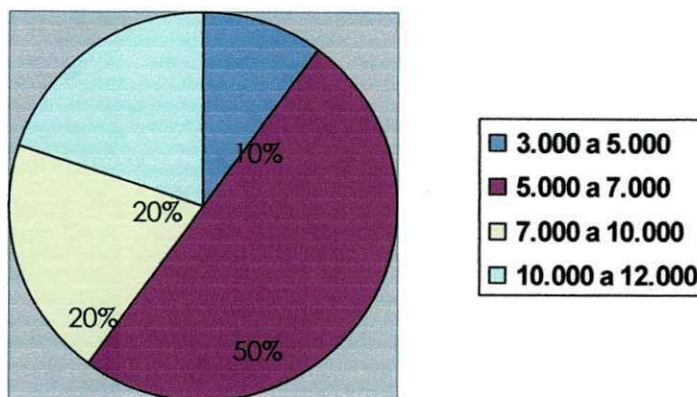
De acordo com os questionários, e conforme explícito no gráfico 2, a maioria dos gerentes dos PAAs possuem curso superior completo, perfazendo um total de 70%, enquanto apenas 30% ainda cursam ou estão em fase final. Com isso percebe-se que há uma preocupação pessoal quanto à qualificação de cada um, visto que há certa exigência da própria Organização em que seus funcionários tenham um curso superior, o qual venha a somar com o trabalho a ser desenvolvido dentro da Empresa.

Quanto a capacitação para o cargo de gerente e treinamento específico percebe-se que 100% dos entrevistados disseram que participaram de uma capacitação para o posto de Gerente de PAA, e os mesmos 100% confirmaram que o Banco ofereceu um treinamento específico para o cargo. Através destes dados, pode-se notar a grande preocupação da Organização em oferecer um serviço de qualidade através de profissionais qualificados e bem treinados quanto ao atendimento personalizado para clientes, desenvolvendo, assim, um trabalho sério voltado para suprir todas as necessidades de sua clientela.

3.4 Caracterização dos PAA Estudados

Os gráficos a seguir apresentaram os resultados obtidos caracterizando assim o perfil do PAA, quanto a sua estrutura física e funcionamento.

Gráfico 3: Quanto ao número de habitantes das cidades onde funcionam os PAAs



Fonte: Dados da pesquisa – 2010.

Conforme os questionários, o número de habitantes é um ponto referencial para abertura e funcionamento de um PAA. De acordo com os dados no gráfico 4, 50% dos PAA funcionam em cidades onde o número de habitantes está entre 5.000 a 7.000, 20% estão localizados em municípios correspondentes a 7.000 a 10.000 habitantes, outros 20% entre 10.000 a 12.000 habitantes e apenas 10% funcionam em municípios que têm de 3.000 a 5.000 habitantes. Através destas informações, vê-se que há um alcance diversificado, um público alvo diferenciado. Tendo em vista os serviços que são oferecidos pelo Banco, bem como os negócios a serem fechados, alvos a serem alcançados, é que se traçam as metas para abertura em locais com um número mínimo ou máximo de habitantes, visando alcançar toda a massa de um município ou região, o que torna o PAA de grande potencial em algumas regiões consideradas como cidades pólos onde há fluxo de comércio muito bem estruturado e que oferece este fluxo também para as cidades vizinhas, bem como para comunidades rurais.

Quanto a localização e funcionamento dos PAA constatou-se que 100% dos entrevistados afirmaram que o PAA possuem caixas de alto atendimento, o que favorece o atendimento personalizado para cada cliente, bem como a inclusão digital dos mesmos. Os mesmos 100% disseram que o PAA está bem localizado na cidade e de fácil acesso aos clientes. Conforme os dados apurados, 100% disseram que os prédios onde funcionam os PAA possuem instalações adequadas para um atendimento bancário de qualidade, e os mesmos 100% afirmaram que o Banco oferece equipamentos necessários para o desenvolvimento de suas atividades, bem como disseram que a comunicação visual externa do PAA esta dentro do padrão exigido pela empresa. Assim, o referencial das instalações físicas para

funcionamento de um PAA devem ser de ótima qualidade, tendo em vista as instalações dos equipamentos necessários para andamento e realização dos trabalhos.

Dentre esses, 6 (seis) gerentes ainda comentaram que o PAA de sua localidade, está situado em ponto estratégico da cidade, bem no centro, onde todos aqueles que chegam avistam de imediato a placa do Banco, o que tem facilitado a busca pelos serviços da organização aos seus clientes. Todos são muito bem organizados e sua estrutura física sempre é elogiada pelos seus clientes por serem sempre muito bem acomodados.

Com relação às atividades desenvolvidas pelo gerente de PAA na busca pela inclusão bancária, a seguir apresentam-se os dados das estratégias utilizadas pelo Gerente para aumentar o número de correntistas do PAA.

3.5 Ações mais utilizadas

De acordo com os questionários, as estratégias utilizadas pelos Gerentes dos PAA são diversificadas e estão enumeradas na tabela abaixo:

Tabela 1: Ações utilizadas pelo Gerente de PAA

Ações utilizadas	Percentual
Panfletagem	100%
Patrocínios em eventos culturais	100%
Parcerias com Prefeituras	70%
Divulgação em carros de som, rádios da cidade	100%
Visita a não-clientes e a empresas que têm muitos funcionários, visando à folha de pagamento das mesmas.	80%
Sorteios de brindes	30%
Abordagem direta àqueles que visitam o PAA	70%

Fonte: Dados da pesquisa – 2010.

Através da tabela 1, verifica-se que 100% dos entrevistados disseram que utilizam os serviços estratégicos de panfletagem, patrocínios em eventos culturais, divulgação em carros de som, rádios da cidade, 70% destes também fazem parcerias com as Prefeituras e abordam diretamente àqueles que visitam o PAA, 80% realizam visitas a não-clientes, comerciantes e a empresas de grande porte, e apenas 30% fazem sorteios de brindes.

Verifica-se também, que aqueles que utilizaram o maior número de estratégias possíveis, conseguem um crescimento significativo no aumento dos correntistas do PAA, perfazendo um total de aproximadamente 70% (setenta por cento), enquanto aqueles que utilizam o menor número de estratégias e que não realizam visitas a não-clientes que têm potencial têm um aumento de apenas aproximadamente 25% dos seus correntistas.

Com relação ao aumento do número de aposentados, as estratégias utilizadas pelos Gerentes dos PAA são as seguintes:

Tabela 2: Ações utilizadas pelo Gerente de PAA para aumento do número aposentados

Ações utilizadas	Percentual
Campanha nos correios	100%
Abertura do PAA às 6:00 h da manhã	100%
Café da manhã no dia do pagamento	100%
Divulgação em carro de Som	100%
Visitas ao clube de idosos, ou locais de fluxo e reuniões dos mesmos	60%
Panfletagem	20%
Distribuição de brindes no dia do pagamento	80%

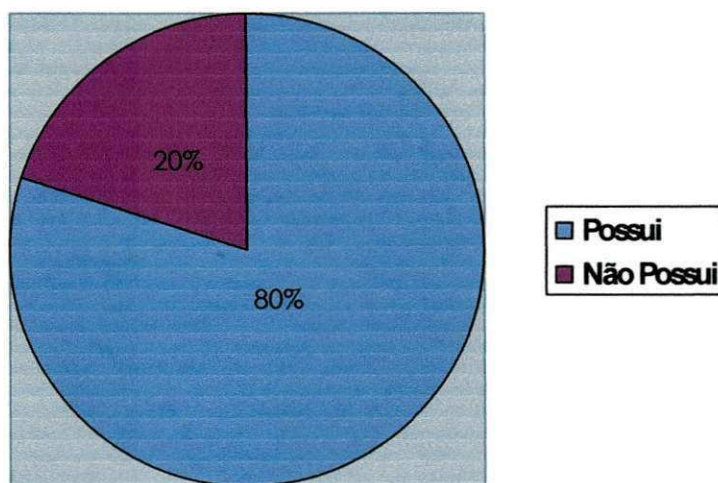
Fonte: Dados da pesquisa – 2010.

Através da tabela 2, verifica-se que 100% dos entrevistados disseram que fazem campanhas e parcerias com os correios para divulgação dos serviços para correntistas aposentados e pensionistas do INSS, bem como afirmaram que uma ótima estratégia é abrir o PAA a partir das 6:00 horas da manhã, tendo em vista o grande número de idosos e seus hábitos matutinos naturais e cultura.

Os mesmos 100% disseram que a partir do início do atendimento oferecem café da manhã no dia do pagamento e que uma outra estratégia que dá certo é a divulgação destes serviços através de carro de som, 80% disseram que fazem distribuição de brindes no dia do pagamento, outros 60% também realizam visitas aos clubes de idosos e locais onde eles fazem reuniões freqüentemente, e apenas 20% continuam apostando na panfletagem.

Assim, pode-se notar através das respostas dos entrevistados, que há um aumento considerável ao se utilizarem dessas estratégias, com as quais oferecem meios de crescimento de aproximadamente 40% para aqueles que não realizam visitas e de 60% para aqueles que realizam visitas constantes.

Gráfico 4: Quanto ao serviço de Folha de Pagamento

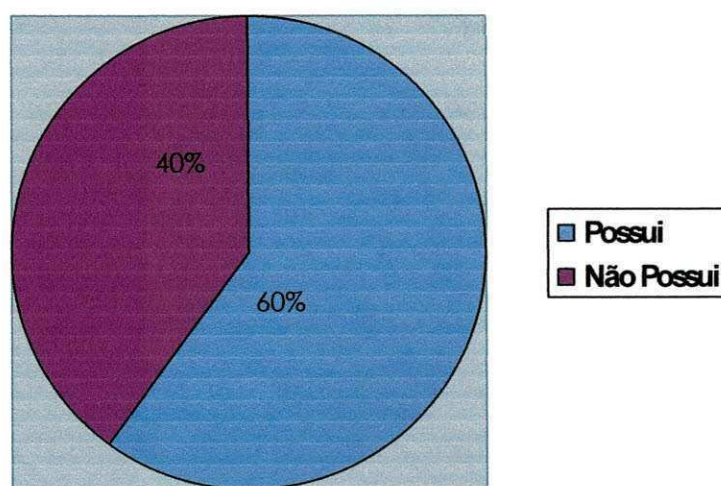


Fonte: Dados da pesquisa – 2010.

No que diz respeito aos serviços de folha de pagamento para empresas ou setores públicos, é visível a preferência do Banco, tendo em vista que 80% dos PAAs já fecharam negociação e já realizam este serviço, enquanto apenas 20% não possuem, mas estão em negociação com as Prefeituras Municipais. É um serviço bastante prático para as empresas, visto que não têm maiores responsabilidades de depósitos individuais, manipulação de dinheiro, apenas há o envio da folha para o banco para que o PAA possa fazer o repasse dos valores para as devidas contas dos correntistas/funcionários.

Os correspondentes bancários são principais aliados do gerente na praça onde atuam, autorizados pelo BACEN os meus possuem funções com: abertura de contas, concessão de empréstimos, emissão de propostas de cartão de crédito e pagamento de duplicatas. No Bradesco esses correspondentes recebem o nome de Bradesco Expresso e seu perfil de instalação e em comércios e associações de facial acesso a todos os moradores do município.

Gráfico 5: Quanto a inauguração de correspondentes bancários na cidade



Com relação a correspondentes bancários na cidade, 60% responderam que já inauguraram pelo menos 1, enquanto 40% ainda não inauguraram nenhum e não disseram o motivo pelo qual não o fizeram. Entre os 60%, que são os casos positivos, 10% inaugurou 4 correspondentes bancários, enquanto 80% inaugurou apenas 1 (um) correspondente e outros 10% inauguraram 2 (dois) correspondentes. Através destes dados, pode-se perceber que os gerentes de PAA ainda precisam colocar em prática suas estratégias de convencimento para que seus negócios possam crescer e para que os correspondentes bancários possam acontecer nas cidades onde eles gerenciam. Mesmo inaugurando 1 (um) correspondente, todas as cidades têm potencial de terem mais de 5 (cinco), tendo em vista o grande fluxo de correntistas que aderem mensalmente ao Banco como prestador de serviços financeiros.

Por fim, perguntou-se para os gerentes quais as estratégias de divulgação dos produtos do Banco que eles utilizavam, e as respostas foram às seguintes:

Tabela 3: Ações utilizadas para divulgação dos produtos do Banco

Ações utilizadas	Percentual
Divulgação no ato da abertura de contas	100%
Divulgação com cartazes distribuídos no PAA	90%
Encontros e reuniões que acontecem na comunidade	90%
Divulgação em carro de som e rádios locais	100%
Visitas aos clientes em potencial	80%
Panfletagem	20%
Abordagem no atendimento	80%

Através da tabela 2, verifica-se que 100% dos entrevistados disseram que fazem divulgações no ato da abertura de contas e oferecem os produtos que mais se adequam à realidade do cliente, os mesmos 100% responderam que fazem divulgação em carro de som e rádios locais, destes, 90% disseram que também fazem divulgação com cartazes distribuídos no PAA e que também costumam freqüentar as reuniões que acontecem na comunidade, como as reuniões de associações, das empresas, as festas culturais, 80% disseram que fazem visitas aos clientes em potencial e apenas 20% fazem panfletagem

Assim, pode-se notar através das respostas dos entrevistados, que aqueles que há um aumento considerável ao se utilizarem dessas estratégias, com as quais oferecem meios de crescimento de aproximadamente 40% para aqueles que não realizam visitas e de 60% para aqueles que realizam visitas constantes.

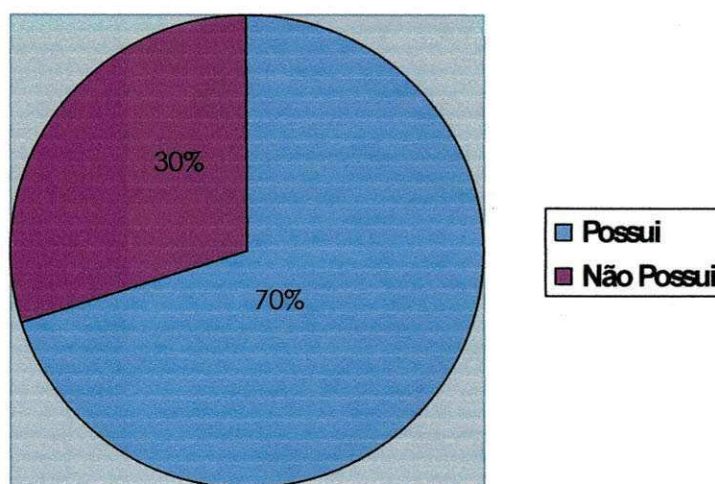
As práticas acima identificadas se caracterizam como práticas gerenciais externas, ou seja, são práticas orientadas pelo banco na busca pela inclusão bancária. No que se refere às práticas internas, existem políticas e normas a serem seguidas pelos gerentes de acordo com suas alçadas, uma vez que o banco já disponibiliza para o gerente todo um leque de ferramentas que vão desde sistemas completos e atualizados a prospecção de clientes por meio da mídia externa.

3.6 Descrição do Funcionamento dos PAA

De acordo com a pesquisa efetuada, todos os PAA apresentam as mesmas características, desde a preocupação com a estrutura física, atendimento, nível de experiência do seu gestor e perfil de clientela.

Há, no entanto, uma diferenciação dos resultados enquanto às estratégias utilizadas pelos gerentes. Estas estratégias chamam a atenção dos clientes para um novo negócio, podem também trazer uma nova clientela, fidelizando o correntista, tudo parte dos recursos de marketing e propaganda adotados pelos Postos de Atendimento.

Gráfico 6: Quanto ao crescimento de correntistas dos PAA que utilizam vários meios de propaganda



Fonte: Dados da pesquisa – 2010.

De acordo com o gráfico 8 acima, 70% (setenta por cento) dos gerentes que adotaram maior número de estratégias tiveram crescimento considerável no PAA, enquanto que apenas 30% (trinta por cento) não apresentaram crescimento considerável no PAA em função de não adotarem novos recursos de propaganda e divulgação dos produtos e serviços encontrados no Posto de Atendimento.

Assim, percebe-se que este pequeno número (30%) utilizaram apenas os recursos mais usuais, como panfletagens, propaganda em rádio e carro de som, enquanto que o número que mais obteve resultado (80%) utilizou-se, além destas descritas, de visitas individuais que partiram de indicação dos próprios clientes ou visitantes do PAA, distribuição de brindes, sorteios, organização de café da manhã, um atendimento mais diferenciado para cada tipo de cliente, participação dos gerentes nas reuniões comunitárias, associações existentes na cidade, dentre outros.

A estrutura física dos PAA apresenta, em sua maioria, 100% (cem por cento), tudo o que é necessário para um atendimento preferencial, tendo em vista que todos oferecem caixas eletrônicos, centrais de ar, cadeiras confortáveis, contribuindo para o bem estar do cliente em todo o tempo que ele se encontre dentro do Posto de Atendimento.

Com isso, pode-se afirmar que são poucas as diferenças quanto ao espaço físico existentes nos PAA, independentemente da Região, Cidade ou Estado. Todos procuram adotar o mesmo padrão instituído pelo Bradesco. O que difere os PAA é exatamente o perfil de atuação de seus gerentes e nas práticas por eles utilizadas na praça em que atuam.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, revelou, tomando por base a pesquisa aplicada aos gerentes dos PAA tem contribuído com recursos humanos, financeiros e materiais, agindo em parceria com o poder público, com associações civis e a sociedade em geral, na construção de oportunidades e vias mais justas e prósperas.

Ao estudar o tema, o pesquisador se viu diante de várias questões como a da responsabilidade social, do perfil do administrador, que são, aqui, os pontos mais comuns entre diagnóstico de campo e realidade social.

Observou-se que há uma busca incessante em oferecer os melhores serviços e produtos, levando cada gerente a atuar intensamente junto às comunidades a sua volta, seja formando parcerias com os diversos órgãos e empresas, por meio de doações, apoio cultural, através do incentivo à aprendizagem da utilização dos seus próprios produtos e solicitação de serviços diversos.

O estudo permitiu verificar que um aspecto que se considera importante para que uma organização se torne cidadã é a formação de uma cultura de responsabilidade social em seu seio, engajando todos os que a fazem. Percebe-se, no entanto, que a política de responsabilidade social adotada pelo Bradesco vem se efetivando nos PAA na medida que seus gerentes se tornam agentes no processo de inclusão bancária e digital. Como já apresentado no referencial deste trabalho este processo acontece diariamente na medida em que estes gerentes levam aos clientes da praça onde atuam os vários tipos de mídia disponíveis para acesso a suas contas, inserindo dessa forma milhares de brasileiros no mundo digital da atualidade.

Evidenciou-se que a simples existência de um projeto (PAA) social organizacional não surtirá os efeitos desejados, se a sua filosofia e propósitos não estiverem incorporados à cultura organizacional, envolvendo todos os escalões da entidade, num processo que deverá contar com o apoio integral da alta gerência. Constatou-se também que a preocupação com o social deverá fazer parte do cotidiano, sendo que alguns fatores auxiliam esse processo, como a existência de uma missão compreendida e partilhada por todos; a liberdade de opinião e participação; a existência de um sistema de informação e

comunicação ágil e dinâmico.

Através da pesquisa realizada, percebe-se a necessidade e importância do trabalho dos PAA, fornecendo soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com a agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos seus acionistas, bem como a toda a sociedade.

Portanto, torna-se relevante destacar que a pesquisa aqui desenvolvida buscou trazer a tona um tema ainda pouco discutido e bastante relevante no desenvolvimento econômico do país: A Inclusão Bancária. Para tanto, foi apresentado um projeto do Banco Bradesco bastante atual e moderno: Os PAA, que atendem a uma grande massa de brasileiros espalhados por todas as regiões do país.

Ainda apresentou-se por meio de amostragem o perfil dos gerentes que atuam nestas praças, bem como sua importância na construção do projeto de inclusão bancária.

Por fim identificou-se as práticas por eles mais utilizadas, sendo as mais relevantes: visita aos clientes com potencial, encontros e reuniões com associações da cidade, inauguração de correspondentes bancários, panfletagem, conquista de folhas de pagamento entre outros. No entanto, demonstrou-se de forma clara e objetiva uma comparação entre os PAA estudados no tocante as suas principais diferenças e principalmente na conquista de novos correntistas, principal objetivo pelos gerentes almejados.

Dessa forma, pode-se perceber que os PAA podem influenciar sócio-economicamente nas cidades em que estão inseridos, pois diante de tudo o que foi exposto e discutido percebe-se que o papel destes postos do Bradesco no que tange a inclusão bancária, ao desenvolvimento da cidade e conseqüentemente do comércio local, uma vez que o capital de cada cidade passa a circular dentro do próprio município, sem, portanto, a necessidade dos correntistas irem aos grandes centros e investirem seus recursos em comércios vizinhos.

Com a instalação dos PAA os moradores/correntistas não se vêem obrigados a se deslocarem a agências de outras cidades vizinhas, mas passam a movimentar seus ativos em sua própria cidade, contribuindo assim para o desenvolvimento e crescimento do comércio local e com isso uma série de outros fatores relevantes na economia local podem ser ainda estudados, a exemplo da geração de empregos.

Poder-se-á ainda em uma futura pesquisa identificar o nível dessa influência econômica do PAA na cidade de pequeno porte, e o nível de satisfação da sociedade local em relação às atividades desenvolvidas na busca pelo crescimento da cidade e na oferta de produtos e serviços de um banco, antes com acesso somente em cidades de grande porte.

REFERÊNCIAS

AMBIMA, **Certificação em Produtos de Investimentos, série 10: módulo I – Sistema Financeiro Nacional**. Bradesco, set. 210. Disponível em: <www.bradesco.com.br>. Acesso em 10 mai. 2010.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial** São Paulo: Atlas, 1993.

BERNARDO, João. **Gestões, Estado e Capitalismo**. Revista Ensaio, n. 14. São Paulo:1984.

BRIGHAM, Eugene; CAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, **Alexandre Barros. O sistema Financeiro Atual e sua estrutura. Net**. São Paulo – SP, 2001. Disponível em: <http://www.datavenia.net/artigos/Direito_Constitucional/Alexandre_Barros.htm>. Acesso em: 05 out. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CLETO, Paula. Foco do Bradesco esta no crescimento orgânico, afirma Trabuco presidente executivo do Bradesco. **Net**. São Paulo-SP, nov. 2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2009/11/06/foco-do-bradesco-esta-nocrescimento-organico-afirma-trabuco-914637592.asp>>. Acesso em: 23 mar. 2010.

COMARC: acessória empresarial. **Glossário de contabilidade. Net**. São Paulo-SP, 2010. Disponível em: <<http://www.comarc.com.br/glossario.asp>>. Acesso em: 05 out. 2010.

CORAZZA, **Gentil. Crise e reestruturação Bancária no Brasil. Net**. São Paulo – SP, 2000. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000_08.pdf>. Acesso em: 05 out. 2010.

CORRÊA, Rafael. **Modelos de Gestão. Net**. São Paulo – SP, set. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/modelos-de-gestao/33343/>>. Acesso em: 21 abr. 2010.

COSTA, Rubens Vaz da. **A teoria do desenvolvimento econômico Joseph Schumpeter. Net**. São Paulo – SP, 1982. Disponível em:

<<http://www.rubensvazdacosta.com.br/textos/A%20Teoria%20do%20Desenvolvimento%20Economico.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2010.

CUNHA, Neila C. Viana da. **As práticas gerenciais e a Inovação Empresarial: Estudo de empresas líderes em inovação. Net.** PUC – RS, 2005. Disponível em: <<https://www6.inivali.br/seer/index.php/ra/article/view/235/221>>. Acesso em: 25 abr. 2010.

DAFT, Richard I. **Administração.** 2. ed. norte americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1997.

FERREIRA, Rosenildo Gomes. Descubra a classe D a letra do Dinheiro. **Net.** São Paulo - SP, fev. 2010. Disponível em <<http://www.istoedinheiro.com.Br/noticias/5820DESCUBRA+A+CLASSE+D+A+LETRA+DO+DINHEIRO>>. Acesso em: 23 mar. 2010.

FONTANA, Rafaela Mantovani. **Análise do Processo de Mudança Organizacional a partir de um Modelo Baseado na Teoria da Complexidade: aplicação na implantação de Sistemas ERP.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.

GAMA, Ricardo Rodrigues. **Monografia Jurídica.** 1. ed. São Paulo: Bookseller, 2001.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação científica** – Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

GUIMARÃES, Paulo. Bradesco chega a favela de Heliópolis. **Net.** São Paulo- SP, nov. 2009. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/economia/2009/11/19bradesco+chega+a+favela+de+heliopolis+9127943.html>>. Acesso em: 09 abr. 2010.

KNIGHT, Peter. **Inclusão digital como meio de inserção social.** Revista Banco Hoje. São Paulo: Bradesco, fevereiro de 2008.

LOPES, João do Carmo; ROSSETI, José Paschoal. **Economia Monetária.** 6. ed. São

Paulo: Editora Atlas, 1992.

LOPES, Tatiana Arruda. **Análise dos Investimentos dos fundos de pensão brasileiros a partir do aparato legal e a conjuntura econômica no período 1991 a 2008. Net.** Florianópolis – SC, 2009. Disponível em: <<http://cnm.ufsc.br/files/2009/07/Tatiana-Arruda-Lopes.pdf>> Acesso em: 05 out. 2010.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração:** clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

NEILA, C. Viana da Cunha (PUC-RS) – As Práticas gerenciais e a inovação empresarial: Estudo de empresas líderes em inovação (2005).

PEREZ JR, J.H; OLIVEIRA, L.M.; COSTA, R.G. **Gestão estratégia de custos.** São Paulo: Atlas, 1999.

SAES, Flávio Azevedo Marques de. Crescimento e consolidação do sistema bancário em São Paulo na década de 20. In: LORENZO, Helena C. e Costa. **A década de 20 e as origens do Brasil moderno.** São Paulo: UNESP, q997.

SILVA, Edna Lúcia da. MENESES Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

THOMPSON JR., A; STRICKLAND III, A. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VIDIGAL, Gastão Eduardo de Bueno. **O sistema bancário brasileiro ontem, hoje e amanhã.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1973.

VIEIRA, Dorival Teixeira. **Evolução do sistema monetário brasileiro.** São Paulo: IPE/USP, 1981.

APÉNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

LOCAL PAA: Estado _____ CIDADE: _____

Caro Gerente, o questionário que segue abaixo é fonte de pesquisa para o Trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis do aluno Rafael Alves de Oliveira, as informações solicitadas abaixo não põem em risco a política de segurança da informação da instituição, dessa forma não identificaremos a cidade nem o nome do gerente.

PERFIL DO GERENTE

1. Idade:
2. Sexo:
3. Formação:
4. Tempo de Banco:
5. Tempo de Gerência:
6. Possui certificação AMBIMA?
7. Participou de capacitação para assumir o cargo?
8. O banco oferece treinamento de formação continuada na área gerencial?

PERFIL DO PAA

1. Assinale a alternativa que mais se aproxima ao numero de habitantes de sua cidade:

- () entre 2.000 e 3.000
- () entre 3.000 e 5.000
- () entre 5.000 e 7.000
- () entre 7.000 e 10.000
- () entre 10.000 e 12.000

2. Quanto a estrutura física do PAA responda:

- 2.1 Possui caixa de alto atendimento? () sim () não
- 2.2 Esta bem localizado na cidade e de fácil acesso aos clientes? (x) sim () não
- 2.3 O prédio onde funciona o PAA possui instalações adequadas para um atendimento bancário de qualidade? () sim () não

2.4 O banco oferece equipamentos necessários para o desenvolvimento de suas atividades? () sim () não

2.5 A comunicação visual externa do PAA esta dentro do Padrão da empresa?
() sim () não

Caso tenha algum comentário sobre o quesito acima use o campo abaixo:

3. A bateria de quesitos abaixo enumera as atividades de um gerente de PAA ao mesmo tempo questiona aquelas desenvolvidas por você na busca pela inclusão bancária.

3.1 Aumento da base de correntistas.

Quais estratégias utilizadas por você na conquista de novos correntistas?

Informe em números percentuais o aumento do numero de correntistas em sua base de clientes após a utilização das estratégias acima.

3.2 Aumento da base de aposentados que recebem salário em conta corrente.

Quais estratégias utilizadas por você com o objetivo de conquistar novos aposentados para receberem seus benefícios em seu PAA?

Informe em números percentuais o aumento do numero de aposentados que passaram a receber seus benefícios em contas correntes após a utilização das estratégias acima.

3.3 Conquistar folhas de pagamento.

Seu PAA possui folha de pagamento? () Sim () não

Se positivo, informe quais estratégias foram utilizadas para esse conquista e se negativo informe se houve tentativa e o motivo de não ter obtido sucesso nas negociações.

3.4 Inaugurar correspondentes bancário na cidade.

Seu PAA possui correspondentes bancário? () sim () não

Se positivo informe quantos: _____

Se negativo informe o motivo: _____

Quais estratégias utilizadas por você para inaugurar correspondentes bancário na sua cidade?

3.5 Divulgar os produtos do Banco.

Quais estratégias utilizadas para aumentar a base de produtos do banco em seu PAA?
