# A EMPRESA PÚBLICA E O DESAFIO DE UM MERCADO EM TRANSFORMAÇÃO: O CASO DO BANCO DO BRASIL*

Adelaide Maria Coelho Baeta**
João Batista Diniz Leite***

*1. Introdução; 2. Histórico; 3. A conjuntura econômica; 4. A perda de mercado e o processo de recuperação; 5. A responsabilidade social do Banco do Brasil; 6. A estratégia de diversificação e diferenciação; 7. Resultados da estratégia; 8. Formalização e centralização; 9. Para onde tende a diversificação do Banco do Brasil; 10. Conclusão.*

**Análise do desempenho de uma empresa pública numa situação de crise. Necessidade de preservação de empresas públicas cuja atuação e significado são relevantes para o desenvolvimento sócio-econômico do País.**

*Palavras-chave:*
Empresa pública; descentralização; diversificação; desenvolvimento econômico.

## 1. *Introdução*

A busca de soluções para a atual crise econômica brasileira tem apontado a necessidade de se reduzir a intervenção do Estado na economia, com ênfase na privatização de empresas públicas.

De um lado, há de se reconhecer que a excessiva presença do Estado na economia pode ser criticada no sentido de que a expansão das atividades públicas não é garantia de maior eqüidade, eficácia ou mesmo facilidade de acesso à administração pública.

A experiência histórica tem demonstrado que o Estado brasileiro sempre foi instrumento de interesses privados ligados ao grande capital, principalmente à grande propriedade rural.

Por outro lado, a simples idéia de privatização não assegura oportunidades para a iniciativa privada, no sentido de permitir a inserção de novos grupos investidores, de pequeno e médio portes, no mercado.

* Trabalho apresentado à XIII Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação (Anpad), Águas de São Pedro, SP, set. 1989.

** Doutoranda em Engenharia de Produção — Coppe/UFRJ; professora adjunta no Curso de Mestrado em Administração da UFMG (Endereço: Rua Curitiba, 832/10º andar — 30170 — Belo Horizonte, MG.)

*** Mestre em Administração pela UFMG; funcionário do Banco do Brasil.

No interesse de contribuir para o debate, evitando argumentos que tenderiam a uma polarização inócua, este artigo pretende questionar o constante diagnóstico de ineficiência do setor público.

Nessa perspectiva, o estudo do Banco do Brasil se propõe a aprofundar a análise da questão da privatização, quando o principal argumento da corrente privatizadora é a incompetência do Estado enquanto empresário. O Banco do Brasil, embora atue sob condições específicas dentro do mercado financeiro, caracteriza-se por ser uma empresa pública eficiente e eficaz, que passa por um processo de diversificação e diferenciação de produtos e serviços, ao mesmo tempo em que reforça seu compromisso social.

Por ser este um estudo de caso com caráter exploratório, foi baseado em levantamentos bibliográficos, documentos legais e em entrevistas semi-estruturadas com chefias e funcionários da carreira administrativa do Banco, na agência Centro Belo Horizonte. Essa agência foi escolhida por ser a mais importante da capital mineira. Alguns dos funcionários entrevistados tiveram participação ativa no processo de diversificação e diferenciação implementado pelo Banco do Brasil. Todos tinham grande experiência de trabalho na empresa. Os objetivos dessas entrevistas foram colher informações a respeito das mudanças nos graus de formalização e de centralização verificadas na estrutura do Banco, em decorrência do processo de diversificação e diferenciação, e também sobre a implantação do Banco de Investimentos.

Buscaremos analisar o processo de diversificação e diferenciação de produtos e serviços desenvolvido pelo Banco do Brasil, objetivando recuperar participação no mercado financeiro nacional, após a sua perda de *status* enquanto autoridade monetária, a partir da extinção da conta-movimento.

Primeiramente, faremos um pequeno histórico do Banco, desde sua fundação, no século passado, até os dias de hoje.

Em seguida, mostraremos a perda de mercado sofrida pelo Banco do Brasil, a partir de 1979 até 1986, tendo como ponto de referência o ano de 1964. Destacaremos, então, a recuperação que o Banco do Brasil apresentou, após o processo de diversificação e diferenciação iniciado em 1986.

A partir daí, enfatizaremos a questão da responsabilidade social da empresa e o seu forte compromisso com a comunidade, que, ao longo do tempo, transformou o Banco do Brasil numa verdadeira instituição nos moldes de Selznick.[1]

Além disso, procuraremos estudar a estratégia adotada pelo Banco, dentro do enfoque de Ansoff,[2] que destaca a competitividade da empresa, a sinergia, o vetor de crescimento e o conjunto de produtos e mercados. Uma outra perspectiva de estratégia abordada foi a análise de Porter[3] sobre a entrada em novos negócios.

[1] Selznick, Philip. *A liderança na administração*: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1972.

[2] Ansoff, Igor H. *Estratégia empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.

[3] Porter, Michael E. *Estratégia competitiva*: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

Em seguida, serão apresentados também alguns dos resultados obtidos pelo Banco com o lançamento dos novos produtos e serviços.

Finalmente, faremos algumas considerações a respeito da importância do Banco do Brasil para o desenvolvimento tecnológico do País, dando um destaque especial ao Banco de Investimentos, em fase de implantação.

## 2. *Histórico*

O primeiro Banco do Brasil foi fundado em 1808, pelo Príncipe Regente D. João, quando da chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro. Este fato marcou o início da intermediação financeira no Brasil.

Esse primeiro banco teve sua liquidação decretada em 1829 e seu encerramento definitivo ocorreu em 1835. A perda de lastro metálico, com a volta de D. João a Portugal em 1821, os pagamentos a Portugal das indenizações da independência e os gastos com a Guerra da Cisplatina teriam sido as principais causas de sua liquidação.

Entretanto, já em 1833 foi autorizada a criação de um segundo Banco do Brasil, empreendimento que não obteve sucesso.

O terceiro Banco do Brasil foi fundado em 1851, com a participação ativa de Irineu Evangelista de Souza, o Visconde de Mauá.

Em 1853, após a incorporação do Banco do Rio de Janeiro, surgiu o quarto Banco do Brasil, quando então foi realizado o primeiro caso de fusão bancária da história do País. No ano de 1905, este quarto banco não sobreviveu à profunda recessão econômica vigente e também foi liquidado.

A partir de 1906, com a economia brasileira apresentando sinais de recuperação, foi fundado finalmente o quinto estabelecimento bancário com a denominação Banco do Brasil, atualmente contando com mais de 4.000 unidades em todo o País.

A primeira agência no exterior foi inaugurada em 1941, na cidade de Assunção, Paraguai. Hoje, o Banco conta com cerca de 37 agências e 13 escritórios de representação espalhados pelo mundo inteiro. Somente na América Latina existem 13 agências e quatro escritórios.

Em maio de 1945 foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), com o objetivo de exercer o controle do mercado monetário e preparar a organização do Banco Central. Nessa época, o Banco do Brasil exercia as seguintes funções: banco dos bancos, agente financeiro do Governo, depositário e administrador das reservas internacionais e emprestador de última instância.

Com a reforma bancária de 1964, foi criado o Banco Central, em substituição à Sumoc, quando então o Banco do Brasil, apesar de conservar o *status* de autoridade monetária, foi liberado das tarefas não essencialmente bancárias como: Carteira de Redescontos, Caixa de Mobilização Bancária e concessão de créditos ao Tesouro Nacional.

Entretanto, com a regulamentação do mercado de capitais do País, em 1965, o Banco do Brasil não recebeu autorização para realizar a diversificação de operações e participar do mercado não-monetário (corretoras e distribuidoras de valores,

associações de poupança e empréstimo, financeiras, bancos de investimento e de desenvolvimento, seguradoras, etc.). Segundo Calazans,[4] isso teria ocorrido pelo fato do Banco do Brasil ter o privilégio da obtenção automática de recursos, através do mecanismo da conta-movimento.

Em 30 de janeiro de 1986, através de decisão do Conselho Monetário Nacional, foi extinta a conta-movimento, quando então o Banco do Brasil perdeu sua condição de autoridade monetária.

Somente a partir daí é que foi permitido ao Banco do Brasil o desenvolvimento do processo de diversificação e diferenciação de produtos, serviços e mercados, que pretendemos analisar de agora em diante.

### 3. *A conjuntura econômica*

Após a euforia do milagre econômico, que se estendeu de 1968 a 1973, a economia brasileira entrou em profunda crise que se acentuava cada vez mais com o crescimento exagerado da dívida externa. No período que se segue, de 1974 a 1980, tanto os juros internacionais quanto os preços do petróleo continuaram a se elevar, o que tornava cada vez mais complicada a situação interna. De 1981 a 1983, a economia entra em recessão, sendo que, em 1982, no chamado "setembro negro", o País efetivamente quebra, ou seja, o Brasil já não mais conseguia cumprir seus compromissos internacionais de curto e curtíssimo prazos.

A partir de 1984, a economia brasileira começa a apresentar sinais de recuperação, surgindo então saldos positivos na balança de transações correntes, em decorrência de uma relativamente bem sucedida política de substituição da gasolina pelo álcool e do aumento da produção interna de petróleo. A conjuntura internacional também era favorável naquele momento: além de ocorrerem reduções na taxa internacional de juros e nos preços do petróleo, o preço do café se elevara no mercado externo.

Entretanto, apesar do sucesso da política exportadora durante todo o ano de 1985, a economia brasileira ainda apresentava sem solução os problemas da inflação em alta e das dívidas interna e externa.

Em 1985, com o advento da chamada "Nova República", toma posse o Presidente José Sarney, sendo assessorado por um ministério montado pelo falecido Presidente Tancredo Neves.

Naquele momento, o Sr. Francisco Dornelles foi empossado Ministro da Fazenda, quando então se entendia como principal causa da inflação o *déficit* do setor público. De acordo com tal diagnóstico, a política de combate à inflação baseava-se nos seguintes instrumentos: política recessiva, elevação da taxa interna de juros, controle dos preços dos produtos e serviços ofertados pelas estatais e corte nos gastos (inclusive investimentos) do setor público.

A partir da substituição do Ministro Dornelles por Dilson Funaro, modifica-se a interpretação oficial sobre as causas da inflação. Adota-se então o diagnóstico de João Sayad, que entendia como causa do déficit público o elevado peso da rolagem

[4] Calazans, Camilo de Magalhães. *O Banco do Brasil no desenvolvimento nacional*. Rio de Janeiro, Banco do Brasil — Demag/Grafi, 1987.

das dívidas interna e externa. A nova estratégia de combate à inflação seguiria caminhos opostos aos adotados anteriormente.

Segundo Gontijo,[5] foram tomadas as seguintes decisões buscando a "recomposição da situação financeira do setor público": 1. redução da taxa de juros do *open market*; 2. reforma fiscal; 3. renegociação da dívida externa; 4. unificação dos diferentes orçamentos da União; 5. a extinção da conta-movimento do Banco do Brasil.

A partir daí, o caminho estava livre para que o Banco do Brasil implementasse seu processo de diversificação e diferenciação.

### 4. *A perda de mercado e o processo de recuperação*

De acordo com a tabela 1, podemos verificar a diminuição gradativa da participação do Banco do Brasil no Sistema Financeiro Nacional, com relação aos empréstimos ao setor privado, tomando como referência o ano de 1964. Ou seja, de uma fatia de 31,3% em 1964, a participação do Banco do Brasil cai para 21,2% em 1979, novamente caindo para 9,7% em 1984, sendo que no ano de 1986 ocorre uma razoável recuperação para a faixa de 15,3%. No ano de 1987, até o mês de julho, é mantida a mesma faixa alcançada no ano anterior.

No mesmo período, os bancos comerciais também apresentaram queda de participação nesse segmento que, entretanto, se verificou de forma mais suave: 54,6% em 1964, redução para 29,7% em 1979, nova diminuição para 26,2% em 1984 e uma pequena elevação para 36,2% em 1986.

Tabela 1
Sistema Financeiro Nacional — Empréstimos ao setor privado (%)

| Período | Banco do Brasil | Bancos comerciais | Sistema não-monetário |
|---|---|---|---|
| 1964 | 31,3 | 54,6 | 14,1 |
| 1978 | 21,3 | 28,7 | 50,0 |
| 1979 | 21,2 | 29,7 | 49,1 |
| 1980 | 20,6 | 29,5 | 49,9 |
| 1981 | 16,6 | 29,3 | 54,1 |
| 1982 | 15,6 | 24,9 | 59,5 |
| 1983 | 13,3 | 23,1 | 63,6 |
| 1984 | 9,7 | 26,2 | 64,1 |
| 1985-mar. | 7,4 | 26,4 | 66,2 |
| -dez. | 11,0 | 27,2 | 61,8 |
| 1986 | 15,3 | 36,2 | 48,5 |
| 1987-jul. | 15,3 | 34,9 | 49,8 |

*Fonte*: Bacen (apud Calazans, op. cit.).

[5] Gontijo, Cláudio. O plano de estabilização e economia brasileira: aspectos gerais. In: Paiva, Paulo et alii. *Plano Cruzado*: ataque e defesa. Rio de Janeiro, Forense-Universitária, 1987. p. 5.

Por outro lado, o sistema não-monetário, no mesmo período, apresentou desempenho inverso. Isto é, de uma faixa de apenas 14,1% em 1964, alcança 49,1% em 1979, sobe para 64,1% em 1984, sofrendo uma queda razoável para o nível de 48,5% em 1986. No ano seguinte, até o mês de julho, esse nível se mantém.

Conforme a tabela 2, a participação do Banco do Brasil no total dos créditos concedidos à agricultura, no Sistema Nacional de Crédito Rural, foi relativamente

Tabela 2
Sistema Nacional de Crédito Rural
Créditos concedidos à agropecuária (%)

| Período | Banco do Brasil | Bancos privados | Demais instituições* |
|---|---|---|---|
| 1978 | 63,7 | 22,7 | 13,6 |
| 1979 | 64,8 | 22,5 | 12,7 |
| 1980 | 68,0 | 20,1 | 11,9 |
| 1981 | 68,0 | 20,7 | 11,3 |
| 1982 | 61,8 | 25,7 | 12,5 |
| 1983 | 52,1 | 30,7 | 17,2 |
| 1984 | 61,7 | 25,5 | 12,8 |
| 1985 | 66,3 | 22,8 | 10,9 |
| 1986 | 62,2 | 28,4 | 9,4 |

*Fontes*: BB-Depes e Bacen (apud Calazans, op. cit.).
* Bancos oficiais, Caixas Econômicas e Cooperativas de Crédito Rural.

estável, mantendo-se próxima da faixa de 60%, no intervalo compreendido entre 1978 e 1986. No mesmo período, os bancos comerciais apresentaram pequeno aumento de participação nesse segmento, ou seja, de 22,7% em 1978 para 28,4% em 1986; já as demais instituições apresentaram uma leve queda: de 13,6% em 1978 para 9,4% em 1986.

Uma questão importante a ser levantada é que os bancos privados dão preferência aos empréstimos para os grandes proprietários rurais, em função das exigências de garantias reais para a cobertura de riscos.

Tabela 3
Créditos concedidos pelo BB à agropecuária — 1986

| Porte do produtor | Número de contratos (%) | Valor (%) |
|---|---|---|
| Mini | 46,5 | 9,1 |
| Pequeno | 30,6 | 17,2 |
| Médio | 17,0 | 26,4 |
| Grande | 5,9 | 47,3 |

*Fonte*: Calazans (op. cit.).

A tabela 3 mostra-nos que, no ano de 1986, cerca de 94,1% do total dos contratos de crédito voltados para a agropecuária, firmados pelo Banco do Brasil, foram destinados aos mini, pequenos e médios produtores. Com relação ao montante dos

**Tabela 4**
**Haveres não-monetários — depósitos de poupança, Cz$ bilhões**
**Saldos em final de período**

| Período | Banco do Brasil | | Demais instituições* | |
|---|---|---|---|---|
| | Valor | (%) | Valor | (%) |
| 1987-jan. | – | – | 369,3 | 100,0 |
| Fev. | 3,8 | 0,8 | 457,6 | 99,2 |
| Mar. | 12,5 | 2,2 | 564,7 | 97,8 |
| Abr. | 26,8 | 3,9 | 659,3 | 96,1 |
| Maio | 41,6 | 4,8 | 822,6 | 95,2 |
| Jun. | 61,4 | 5,7 | 1.019,9 | 94,3 |
| Jul. | 81,0 | 6,3 | 1.201,3 | 93,7 |
| Ago. | 84,7 | 6,2 | 1.280,0 | 93,8 |

*Fonte*: Bacen (apud Calazans, op. cit.).
* CEF, CEE e SCI/APE.

valores emprestados ao setor, no mesmo ano, a parcela destinada aos mini, pequenos e médios proprietários atingiu o nível de 52,7% que não deixa de ser significativo.

Através da tabela 4, podemos demonstrar a elevação gradativa da participação do Banco do Brasil no total dos haveres não-monetários, no Sistema Financeiro Nacional, a partir da criação da poupança-ouro (poupança-verde) em fevereiro de 1987.

O Presidente do Banco, o Sr. Mário Bérard,[6] em pronunciamento na Escola Superior de Guerra, em setembro de 1988, afirmou: "Para o custeio da próxima safra, no Centro-Sul, o Banco do Brasil deverá aplicar mais de um trilhão de cruzados, às taxas de juros oficiais. Mais da metade deste total corresponderá a recursos próprios ou captados(...)"

É importante ressaltar a relevância da captação de recursos através da poupança-ouro, na ampliação da oferta de crédito à agropecuária.

Até o final do mês de maio de 1988 o saldo total de empréstimos realizados pelo Banco do Brasil atingiu o montante de Cz$ 2,8 bilhões, sendo que a agropecuária foi beneficiada com 54% do total. A partir do segundo semestre de 1988, os depósitos do Banco já representavam mais de 6% de seus haveres brutos totais e seus empréstimos ao setor privado se aproximavam de 20% do total do Sistema Financeiro.[7]

[6] Bérard, Mário. *Palestras do presidente*. Rio de Janeiro, Banco do Brasil, Demag/Grafi, 1988.
[7] Id. ibid.

No item 7 deste artigo apresentaremos o desempenho de novos produtos/serviços lançados pelo Banco do Brasil.

## 5. *A responsabilidade social do Banco do Brasil*

Ao longo de sua história, o Banco do Brasil vem-se afirmando como uma instituição voltada para os interesses da sociedade e não apenas como uma organização racional na busca pura e simples do lucro.

Quando Selznick[8] estuda liderança institucional nas organizações de grande porte, destaca a importância do processo de transformação de uma organização em instituição, ou seja, na perspectiva dos sistemas sociais, as organizações recebem infusões de valor, a partir do momento em que seus interesses começam a se identificar com as aspirações da comunidade. Daí em diante, a idéia de sobrevivência da organização vai extrapolar os critérios técnicos da racionalidade econômica. As funções psicológicas e sociais vão eclipsar o aspecto técnico, tornando-se cada vez mais estreita a vinculação entre a comunidade e a organização (que passa a ter valores próprios).

Buscaremos mostrar, então, que o Banco do Brasil pode enquadrar-se dentro desta perspectiva.

Desde 1854 o Banco vem adotando a prática de concursos públicos para o processo de recrutamento e seleção de novos funcionários, o que, além de ser uma forma democrática de acesso aos seus quadros, é uma prova da seriedade e lisura da empresa.

Em 1888, com a abolição da escravatura, o Banco do Brasil criou uma Carteira de Crédito Agrícola, com o objetivo de financiar o assentamento rural dos imigrantes, viabilizando então o processo de transição do trabalho escravo para a mão-de-obra assalariada.

Em 1944, durante a II Guerra Mundial, foi criada uma agência móvel do Banco do Brasil, na Itália, junto à FEB, onde eram feitos os pagamentos à tropa, as indenizações e as transferências de numerário.

Por outro lado, e ao contrário dos bancos comerciais, o Banco do Brasil não tem negligenciado com relação ao crédito aos mini, pequenos e médios produtores. Em 1988, cerca de 92% dos contratos e de 39% dos créditos concedidos à agropecuária estavam voltados para este segmento.

Outros serviços podem ser destacados: a execução da política de garantia dos preços mínimos; o Programa Nacional de Irrigação (Proni); o Programa de Irrigação do Nordeste; Programa de Funcionamento para aquisição de Equipamentos de Irrigação (Profir); o Programa Nacional de Aproveitamento de Várzeas Irrigáveis (Provárzeas); as atividades comunitárias, como o patrocínio ao esporte, o incentivo às atividades culturais, o Prêmio Brasil de Economia e os auxílios a diversas obras assistenciais.

Com relação aos setores secundário e terciário, cerca de 37% dos créditos concedidos são destinados às empresas de micro, pequeno e médio porte. Da

[8] Selznick, Philip. op.cit.

clientela urbana do Banco, cerca de 90% são constituídos por empresas de pequeno porte.

Em 1975 foi criado o Fundo de Incentivo à Pesquisa Técnico-Científica (Fipec), que apoiou cerca de 700 projetos, com objetivos sociais, tais como a produção de vacinas e de artérias artificiais.

Uma outra criação recente (no início de 1988), de apoio à ciência e à tecnologia é a Fundação Banco do Brasil, que também está voltada às iniciativas nos campos social, recreativo, cultural, educacional, desportivo e de assistência às comunidades urbano-rurais. Desde a sua fundação foram autorizados créditos da ordem de 4,4 bilhões de cruzados (a preços de agosto de 1988). Entre outros projetos, podem ser destacados: pesquisa sobre a Aids, técnicas de transplante de fígado e pesquisas cardiológicas voltadas para pacientes com insuficiência coronária.

Em 1981 foi criado o Fundo de Desenolvimento Comunitário (Fundec) que, adotando a filosofia do desenvolvimento integrado e participativo, tem buscado a melhoria da infra-estrutura econômica e social das comunidades e também o aprimoramento, a expansão e a diversificação das atividades produtivas. Até agosto de 1988 foram desenvolvidos 10 mil projetos, beneficiando cerca de mil localidades, em todo o País, envolvendo a soma de 139 bilhões de cruzados (preços de agosto de 1988), incluindo recursos originários da Carteira de Operações do Banco do Brasil, dos governos e das comunidades.

Uma questão importante a ser realçada foi o não-abandono da clientela durante o Plano Cruzado. Naquele momento, um grande número de clientes foi deixado de lado pelos bancos privados, numa tentativa de redução brusca de custos, em decorrência da perda de lucratividade do setor financeiro, com a redução das taxas de inflação. O Banco do Brasil não fechou agências, nem impôs restrições e exigências à sua clientela, além de acentuar o apoio às micro, pequenas e médias empresas, naquele período.

Outro ponto a destacar é a importância do Banco do Brasil enquanto contribuinte do imposto de renda, o qual segundo Bérard,[9] no ano-base de 1987 gerou mais imposto do que a quase-totalidade das unidades da Federação, consideradas isoladamente, sendo provavelmente o maior contribuinte de imposto de renda do País.

Em nossas entrevistas na Agência Centro, em Belo Horizonte, todos os funcionários questionados enfatizaram a importância do papel social do Banco do Brasil: "banco social e comercial"; "maior banco do País em confiabilidade e respeito"; "maior banco social do mundo"; "o papel social espelha-se nos seus objetivos: fomentar a produção, concorrer para fortalecer o mercado financeiro, incentivar o intercâmbio comercial e as exportações".

Finalmente, podemos destacar o Banco de Investimentos do Banco do Brasil, em fase de implantação, como uma proposta de desenvolvimento tecnológico nacional, geração de novos empregos e desconcentração industrial.

[9] Bérard, Mário. op. cit.

## 6. *A estratégia de diversificação e diferenciação*

A eficiência do Banco do Brasil pode ser verificada considerando sua estratégia que pode se enquadrar dentro da perspectiva de Ansoff.[10]

a) *Conjunto de produtos e mercados*: "Especificam-se aí as indústrias em que a empresa restringe a sua posição em termos de produtos e mercados, e apresenta a vantagem de focalizar o processo de busca em áreas bem definidas, para as quais geralmente existem dados estatísticos e previsões econômicas em comum." As áreas de atuação do Banco do Brasil estão bem definidas e são conhecidos os dados estatísticos e as previsões de mercado. Como exemplo, podemos apresentar as previsões de mercado relativas ao cartão Ourocard, destacadas no item 7 deste artigo. Também é bastante clara a linha de produtos, serviços e mercados do Banco do Brasil.

b) *Vetor de crescimento*: mostra "a direção em que a empresa está andando em relação a sua postura corrente em termos de produtos e mercados". Significa todo o processo de criação e lançamento de novos produtos e serviços pelo Banco, apoiados por forte campanha publicitária, baseada no tripé: segurança solidez e garantia.

b.1) *Penetração no mercado*: "Denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados." Representa todo o esforço empreendido pelo Banco, na promoção de seus produtos tradicionais, buscando ampliar suas parcelas de mercado. Como exemplo, podemos citar o cheque-ouro, com destaque crescente, ao longo do tempo, junto ao comércio e à clientela.

b.2) *Desenvolvimento de mercados*: novas missões (necessidades existentes de produtos) são criadas para os produtos e serviços já existentes. Podemos apresentar alguns produtos e serviços como exemplos para este tipo de estratégia. Primeiramente, destaca-se o verão-ouro: no período de dezembro a março de cada ano, os clientes do Banco, portadores do cheque-ouro, receberão atendimento personalizado em mais de 650 cidades turísticas do País, em todos os tipos de serviços bancários, inclusive o fornecimento de talonários de cheques. Além disso, contarão com outras vantagens: o aumento da garantia do cheque-ouro, o saque de cheques em estabelecimentos comerciais credenciados e descontos variados obtidos em mais de 450 hotéis. Em segundo lugar, temos o caixa-ouro, que permite também ao cliente do Banco descontar seu cheque-ouro em milhares de estabelecimentos comerciais do País, em qualquer época do ano. Finalmente, temos o cheque-ouro família, que permite aos casais portadores do cheque-ouro, que não querem movimentar em conta conjunta, a possibilidade de operar com duas contas independentes, sem a perda de qualquer vantagem.

b.3) *Desenvolvimento de produtos*: "Representa o processo pelo qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes." Neste caso, o autor refere-se especificamente à criação de novos produtos pelas indústrias, que possivelmente estariam buscando evitar a obsolescência de seus produtos antigos. Entendemos que

[10] Ansoff, Igor H. op. cit. p. 92-4.

este tipo de estratégia não tem sido adotado, pois o Banco do Brasil não tem substituído produtos, mas apenas ampliado seu leque de ofertas.

O nosso conceito de diferenciação abrange tudo aquilo que foi dito acima, com relação aos subitens já focalizados.

b.4) *Diversificação*: "Tanto os produtos quanto as missões são novos para a empresa." O Banco do Brasil passa a trabalhar numa linha de produtos, serviços e mercados completamente nova, ou seja, o mercado não-monetário. Aqui podemos citar alguns exemplos: em primeiro lugar, a poupança-ouro, que é a caderneta de poupança do Banco do Brasil, cujos recursos são aplicados na agricultura. Como segundo exemplo temos a conta-ouro, que é o fundo de investimento de curto prazo do Banco do Brasil. Em terceiro lugar, temos o Fundo-ouro de Ações, uma opção de investimentos na bolsa de valores, que se tornou popular no interior do País, e é constituído por ações das maiores companhias brasileiras. Como quarto exemplo, temos o Ouroforte, que permite ao cliente do Banco a compra, venda e guarda do ouro (metal) em lingotes de 250 e 1.000 gramas, com a garantia do Banco do Brasil. Um outro produto é o Ourocard que, além de ser cartão de crédito (associado à Visa Internacional), permite ao usuário a consulta de informações de conta bancária, efetuar saques e também serve como cartão de garantia do cheque-ouro. Finalmente, apresentamos o Banco de Investimentos do Banco do Brasil, em fase de implantação e que será a grande inovação do Banco do Brasil, a ser comentado mais adiante neste artigo.

c) *Vantagem competitiva*: são identificadas as "propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial (...) uma empresa poderá buscar incorporações suficientemente vultosas para dar-lhe uma posição de predomínio na nova indústria. Ou poderá insistir em novas áreas com substancial proteção a patentes. Ou poderá considerar somente os produtos que representam grandes avanços tecnológicos e que tornam obsoletos os produtos previamente existentes". Neste caso, o Banco do Brasil pode utilizar-se de diversos tipos de vantagens: é o principal depositário dos recursos da União, possui vasta rede de agências, tem longa tradição no mercado financeiro, é uma instituição de grande credibilidade, possui um quadro de funcionários de boa qualidade, decorrente da prática de concursos públicos e de uma política de recursos humanos superior à da concorrência, possui patrimônio líquido bastante elevado e sua participação no mercado financeiro é bastante significativa.

d) *Sinergia*: "Medida da capacidade da empresa para tirar proveito de sua entrada numa nova área de produto e mercado." O autor destaca, então, dois tipos de competência: rede de lojas e controle de tecnologia, o que entendemos poder aplicar-se ao Banco do Brasil, por sua vasta rede de agências espalhadas pelo País e pela longa experiência (mais de 180 anos) de atuação no mercado de intermediação financeira. O jornal *Folha de S. Paulo*[11] destaca que a poupança verde do Banco do Brasil manteve movimento normal, no mês de outubro daquele ano, ao contrário da CEF, que, no mesmo período, teve captação líquida negativa. De acordo com o

[11] *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 22 out. 1988.

mesmo jornal, "a CEF reflete mais o comportamento dos poupadores dos grandes centros urbanos, enquanto a captação do BB é mais ativa no interior".

A revista *Veja*[12] também destaca um outro produto: o Fundo-ouro de Ações: "Com três meses de vida, ele é a única coisa que não pára de dar certo no atualmente enfraquecido mercado de ações (...) A arma do BB para conquistar novos cotistas para o seu fundo, além de uma maciça campanha publicitária, é sua rede de agências — 3.600 pontos espalhados pelo País. Na prática, o BB chega onde os demais bancos não chegam, o que significa mais investidores para o fundo-ouro: em apenas três meses, e operando num mercado em franca depressão, conseguiu atrair 45.000 cotistas. A composição desses investidores também é muito singular. Cerca de 55% deles são do interior do Brasil — um fato absolutamente inédito no mercado de ações, fortemente concentrado no eixo Rio-São Paulo."

Com relação à perspectiva de Porter,[13] que analisa a entrada em novos negócios, podemos também fazer algumas comparações com o atual processo de diversificação e diferenciação implementado pelo Banco do Brasil.

Porter destaca cinco alvos básicos para o desenvolvimento interno de uma empresa: a) indústria em desequilíbrio; b) retaliação esperada, lenta e pouco significativa; c) baixos custos de entrada; d) habilidades próprias da empresa entrante; e) efeitos positivos da estratégia em outros negócios da empresa.

É bastante remota a possibilidade de retaliação por parte da concorrência, pelo fato de o Banco do Brasil já estar operando desde o século passado, além de possuir uma participação bastante significativa no mercado financeiro. Por outro lado, o setor financeiro tem apresentado uma capacidade muito grande de enfrentar as crises que ocorrem na economia brasileira, sem sofrer problemas de desequilíbrio e até mesmo chegando a tirar vantagens de tais situações.

Os custos de entrada são também relativamente baixos, para o Banco do Brasil, dada a sua grande rede de agências, atuando desde os grandes centros até as mais distantes regiões do País.

Com relação às habilidades próprias da empresa entrante, o Banco do Brasil, conforme ressaltado anteriormente, é uma empresa de longa tradição e experiência no mercado e conta com uma política de recursos humanos bastante superior à da concorrência. Como exemplo, podemos citar o Programa de Pós-Graduação no País.

O efeito positivo sobre os negócios já existentes é também uma importante vantagem dos novos produtos e serviços oferecidos, dadas as suas características de versatilidade e complementaridade. Um outro aspecto positivo é a possibilidade de se levar, ao interior do País, produtos e serviços que antes eram exclusivos dos grandes centros. A poupança-ouro também deverá atrair clientes dos outros bancos, que ainda não podiam contar com esse tipo de serviço por parte do Banco do Brasil.

[12] Revista *Veja*, São Paulo, Abril, p. 122, 8 out. 1986.

[13] Porter, Michael E. op. cit.

## 7. *Resultados da estratégia*

Além de apresentarmos outros destaques de jornais e revistas sobre o sucesso dos produtos e serviços do Banco do Brasil, faremos uma rápida análise dos resultados obtidos após o processo de diversificação e diferenciação.

O crescimento das vendas do cartão Ourocard tem sido bastante significativo: "Expansão do Ourocard — O Ourocard, cartão de crédito do Banco do Brasil, que acaba de conquistar o Top de Marketing 88 da Associação dos dirigentes de Vendas do Brasil, vem crescendo ao ritmo de 100.000 novos portadores por mês, com 70.000 estabelecimentos comerciais filiados. A meta é atingir, até o final do ano, um milhão de clientes com cartões."[14]

O desempenho do Banco no ano de 1988 foi bastante satisfatório: "Lucro do BB — O BB contabiliza um lucro acumulado de Cz$ 161,1 bilhões em 88. Apenas no primeiro semestre, o lucro foi de Cz$ 84,1 bilhões (...)"[15]

A Caderneta de Poupança Rural tem-se revelado como uma importante fonte de recursos para a agropecuária: "Os empréstimos para investimento destinados à modernização e ampliação das explorações agropastoris atingiram o saldo de Cz$ 101,1 bilhões, com decréscimo de 10,1%. A Caderneta de Poupança Rural respondia por 44,9% desse total."[16]

A tabela 5 mostra-nos o rendimento de alguns produtos do Banco do Brasil no mês de outubro de 1988 e no acumulado do ano.

O IPC correspondente ao mesmo período apresentou a seguinte variação percentual: no mês de outubro, 26,92%; e, acumulado no ano, 532,34%. Podemos perceber que todos os produtos listados anteriormente apresentaram desempenhos superiores aos da inflação, tanto no mês de outubro, quanto no acumulado no ano de 1988.

Tabela 5
Placar ouro

| | Outubro/1988 | |
|---|---|---|
| | No mês (Cz$) | No ano* (%) |
| Ações-ouro | 31,07 | 1.054,16 |
| Conta-ouro | 28,46 | 578,18 |
| Ourofix | 27,24 | 557,03 |
| Ouro(metal) | 49,84 | 599,51 |
| Poupança-ouro | 27,88 | 564,67 |

*Fonte*: Boletim de Informação ao Pessoal (BIP), Brasília, Banco do Brasil, Desed/BIP, 18 nov. 1988.
* Em relação ao crescimento da inflação.

[14] Revista *Afinal*, São Paulo, Afinal Editora, p. 76, 5 jul. 1988.
[15] *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 17 set. 1988.
[16] Banco do Brasil. *Relatório anual*. Brasília, Cotec/Cosad, 1987. p. 19.

Destacam-se os excelentes resultados do ouro (metal) no mês de outubro (49,84%) e das ações-ouro no acumulado do ano (1.054,16%).

O comportamento das ações do Banco do Brasil nas bolsas também é destacado: "No último pregão de outubro, as ações do BB foram cotadas a Cz$ 519,44 (PP) e Cz$ 336,87 (ON), na BVRJ, e a Cz$ 520,00 (PP) e Cz$ 336,00 (ON), na Bovespa. Em 10 meses, a lucratividade na bolsa carioca chegou a 863,7% (PP) e 882,1% (ON), superando com folga a inflação."[17]

A tabela 6 apresenta a rentabilidade das ações do Banco do Brasil, comparadas à evolução do IGP/DI, no período compreendido entre 1978 e 1988.

Tabela 6
Rentabilidade acumulada

| Período | ON (%) | PP (%) | IGP/DI acum. (%) |
|---|---|---|---|
| Out./78-set./88 | 5.251.795 | 5.187.343 | 2.420.542 |
| Out./83-set./88 | 109.615 | 138.393 | 65.867 |
| Abr./84-set./88 | 53.381 | 66.217 | 36.742 |

*Fontes*: BVRJ e FGV (apud *Boletim de Informação ao Acionista*, nov. 1988).

Podemos verificar que, em todos os três períodos enfocados, o desempenho das ações do Banco do Brasil, tanto as ON quanto as PP, superou com boa folga os índices do IGP/DI acumulados no período.

A tabela 7 mostra o crescimento do patrimônio líquido de alguns dos novos produtos, ao longo do ano de 1988.

Vale dizer que, apesar do posicionamento praticamente estável de tais produtos, durante o ano de 1988, foi bastante significativo o crescimento real de seus patrimônios líquidos, principalmente no que se refere à conta-ouro.

Tabela 7
Desempenho dos novos produtos do Banco do Brasil

| Produto | Patr. Líquido (Cz$ bilhões) | | Classificação | |
|---|---|---|---|---|
| | Dez. 1987 | Dez. 1988 | Dez. 1987 | Dez. 1988 |
| Fundo-ouro ações | 2,2 | 26,7 | 5 | 4 |
| Ourofix | 4,0 | 29,1 | 6 | 8 |
| Conta-ouro | 24,7 | 682,0 | 1 | 1 |

*Fontes*: *Folha de S. Paulo*, 6 dez. 1988; *Boletim de Informação ao Pessoal*, jan. 1988.

[17] Banco do Brasil. *Boletim de Informação ao Acionista*, Brasília, Cotec/Cosad, 1988.

## 8. *Formalização e centralização*

Todos os funcionários entrevistados afirmaram que o Banco do Brasil possui uma estrutura decisória bastante centralizada, além de regras e procedimentos formalizados por escrito.

Entretanto, argumentaram que a partir do processo de diversificação e diferenciação, tanto a centralização quanto a formalização tornaram-se menos rígidas. Afirmaram, então, que o esforço de captação através da promoção dos novos produtos e serviços não é tarefa exclusiva de qualquer setor isolado. Em decorrência disso, a especialização dos setores com relação às funções exercidas na agência e até mesmo as delimitações de seus campos de ação teriam sido alteradas.

Tais mudanças parecem confirmar o estudo de Lawrence & Lorsch[18] que demonstra a existência de relação direta entre a variabilidade do ambiente e a flexibilidade e menor formalização das organizações.

Lawrence & Lorsch[19] argumentam que suas conclusões são semelhantes às de outros autores:

"(...) os resultados de nosso trabalho de modo geral apóiam fortemente estas conclusões de Burns & Stalker. Descobrimos, conforme estes resultados, que as unidades empresariais eficientes que operam em partes estáveis do ambiente são mais altamente estruturadas, enquanto as que se encontram em partes mais dinâmicas do ambiente são menos formais. (...) O estudo de Woodward, da mesma maneira que o nosso, conclui que não pode haver um único meio, que seja o melhor, para organizar um negócio, e também oferece decisivos indícios do modo como as empresas devem variar a fim de terem sucesso em diferentes condições de trabalho e de ambiente."

Assim, a partir do momento em que o Banco do Brasil inicia seu processo de diversificação e diferenciação e, conseqüentemente, passa a trabalhar com um ambiente menos estável, a redução da centralização e da formalização de sua estrutura parece surgir como conseqüência imediata.

## 9. *Para onde tende a diversificação do Banco do Brasil*

Dentro de todo este contexto de diversificação e diferenciação de produtos, serviços e mercados implementado pelo Banco do Brasil, o Banco de Investimentos aparece como a grande inovação.

De acordo com Leffler & Farwell,[20] seriam três as funções de um banco de investimentos:

1. distribuição de novas emissões: a mais importante e freqüente função de um banco de investimentos. Os bancos de investimentos atuam como intermediários, distri-

[18] Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. *As empresas e o ambiente*: diferenciação e integração administrativa. Petrópolis, Vozes, 1973.

[19] Id. ibid. p. 213-5.

[20] Leffler, George L. & Farwell, Loring C. *The stock market*. New York, The Ronald Press, 1963.

buindo emissões novas ou secundárias através de oferta pública ou da colocação privada;
2. subscrição de emissões (*underwriting*): termo associado à segurança, significando que o subscritor dá uma garantia de preço mínimo a ser pago ao emissor, mesmo que a venda das emissões não cubra o montante estipulado;
3. assessoria: função que corresponde a todas aquelas informações que os homens de negócios buscam nos bancos de investimentos, a respeito dos meios de financiar seus empreendimentos no mercado de capitais.

Por outro lado, conforme Lopes & Rossetti,[21] os bancos de investimentos brasileiros foram criados para financiar capital fixo ou de giro, basicamente para as empresas privadas, a longo prazo, via emissão e colocação de ações ou debêntures, "viabilizando operações diferenciadas, quanto aos prazos e montantes, dos praticados pelos bancos comerciais".

Schwartzman[22] relaciona os bancos de investimento com as operações de crédito a longo prazo, captações de prazo mais longo e participação acionária em empresas.

Conforme Gitman,[23] o banqueiro de investimentos é o intermediário entre o emitente e o comprador de novas emissões de títulos.

Entretanto, os atuais bancos de investimentos privados, no Brasil, ao longo do tempo, têm, cada vez mais, se assemelhado aos bancos comerciais tradicionais, negligenciando com relação à oferta de crédito de longo prazo e ao investimento em capital de risco, principalmente com relação às pequenas e médias empresas nacionais.

De acordo com a revista *Exame*[24] os bancos de investimetnos no Brasil, no ano de 1987, deram prioridade aos empréstimos às corporações multinacionais em detrimento das pequenas e médias empresas nacionais, e a prazos bastante reduzidos:

"Além de não precisarem se preocupar com a inadimplência de seus clientes, esses bancos trabalham diretamente com as filiais de empresas estrangeiras no Brasil, um setor que tomou muitos empréstimos no ano passado. Muitas multinacionais continuaram tomando dinheiro porque prefeririam usar seu caixa para mandar dividendos ao exterior e repatriar seu capital, diz Israel Vainboim, presidente do Unibanco. Essa é a razão pela qual os atacadistas, em sua maioria associados a bancos estrangeiros e com uma grande fileira de multinacionais entre seus clientes, acabaram sendo beneficiados na listagem de *Exame*. (...) Para combater a inadimplência e os calotes que batiam à sua porta, o sistema convocou uma velha solução para driblar esse problema — a redução da carteira de empréstimos para pequenas e médias empresas. (...) A mágica encontrada pelos bancos de investimento foi carregar títulos públicos em carteira, atuando no curtíssimo prazo e se aproximando

[21] Lopes, João do Carmo & Rossetti, José Paschoal. *Moeda e bancos*: uma introdução. São Paulo, Atlas, 1983. p. 313.

[22] Schwartzman, Jacques. O sistema financeiro de Minas Gerais. *Anais do Seminário de Economia Mineira*, 3, Diamantina, 1986. Belo Horizonte, Cedeplar/Face/UFMG, 1986. p. 188.

[23] Gitman, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo, Harper & Row, 1984.

[24] Revista *Exame*, São Paulo, Abril, n. 14, p. 63-4, 13 jul. 1988.

cada vez mais do papel dos bancos comerciais que raramente trabalham com operações superiores a 60 dias."

Tavares,[25] ao discutir a questão da articulação entre o capital industrial e financeiro no Brasil, critica a atuação dos bancos de investimentos, que estariam orientando suas operações de *underwriting* para fins especulativos, em meados da década de 60. A autora, para mostrar as disfunções de tais bancos, que na prática estariam agindo de forma semelhante às financeiras, cita então Roberto Campos,[26] que naquele momento era presidente do Investbanco: "(...) os bancos de investimento, originalmente pensados no sentido de especialização de funções enquanto agências de financiamento a largo prazo e apoio aos investimentos das empresas, trabalham realmente a curto e médio prazo e a única especialização ocorrida foi a de reservar para as financeiras o financiamento ao consumo e para os bancos de investimento o financiamento do capital de giro."

O Banco de Investimentos do Banco do Brasil terá como função essencial o apoio à política industrial do País, especialmente no fornecimento de capital de risco às empresas de tecnologia de ponta, com modernas estruturas administrativas, que não sofram concorrência predatória dos oligopólios e que operem em ramos onde o País possua vantagens comparativas.

As empresas de tecnologia de ponta, também chamadas empresas de tecnologia avançada ou de *high tech*, são aquelas que operam nos setores de química fina, biotecnologia, microeletrônica, novos materiais e mecânica fina.

Enquanto os Governos dos países desenvolvidos estão incentivando o desenvolvimento de tecnologia avançada, no Brasil o apoio tem sido tão tímido que existe o risco da obsolescência do nosso parque industrial. Santos[27] descreve a experiência de diversos países industrializados (Japão, EUA, Alemanha, Inglaterra e França), onde o apoio do Estado à criação dessas empresas é bastante significativo.

Ainda segundo Santos,[28] a maior parte dessas empresas é de pequeno e médio porte e um dos principais problemas enfrentados por elas no Brasil é a falta de recursos de seus criadores. Tais empresas, além de carecerem de ganhos de economia de escala, são bastante vulneráveis, devido ao elevado risco que caracteriza um setor pioneiro (apesar da probabilidade de altos lucros). Assim, a presença de um banco, para dar suporte e flexibilidade a essas empresas, torna-se imprescindível.

Santos,[29] entretanto, enfatiza a extrema dificuldade encontrada por estas empresas para a obtenção de recursos de longo prazo junto aos bancos (tanto oficiais, quanto privados), em nosso País, em decorrência das exigências de garantias reais e de reciprocidade e também em função dos reduzidos prazos de carência. Enquanto os bancos de desenvolvimento são obrigados a fazer tais exigências por causa de

[25] Tavares, Maria da Conceição. *Da substituição de importações no capitalismo financeiro*. Rio de Janeiro, Zahar, 1983. p. 250.

[26] Id. ibid.

[27] Santos, Silvio Aparecido dos et alii. *Criação de empresas de alta tecnologia, capital de risco e os bancos de desenvolvimento*. São Paulo, Pioneira, 1987.

[28] Id. ibid.

[29] Id. ibid.

regulamentação do Banco Central, os bancos privados de investimentos demonstraram pouco ou nenhum interesse em assumir riscos em operações de empréstimos de longo prazo a essas empresas.

O Banco de Investimentos do Banco do Brasil surge, então, para preencher essa lacuna, assumindo riscos e participando acionariamente de empresas comprovadamente viáveis, adotando uma postura de complementaridade em relação ao papel do BNDES e dos Bancos de Desenvolvimento, e captando recursos através do mercado de capitais.

A questão da necessidade do desenvolvimento tecnológico nacional torna-se mais evidente a partir da percepção dos problemas decorrentes da transferência de tecnologia das empresas multinacionais para os países em desenvolvimento.

Este tema já foi discutido exaustivamente por diversos autores,[30] que enfatizam: o risco da manutenção da dependência tecnológica; o aumento do desemprego decorrente do uso de tecnologia poupadora de mão-de-obra; a utilização de tecnologias que tenham impacto ambiental negativo; a desarticulação da estrutura competitiva de alguns setores da economia devido ao surgimento de oligopólios e a criação de produtos e necessidades universais desvinculados da realidade local.

## 10. *Conclusão*

Com este artigo, buscamos analisar o processo de diversificação e diferenciação de produtos, serviços e mercados, implementado pelo Banco do Brasil, após a extinção da conta-movimento. Nosso objetivo foi contribuir para o debate sobre a questão da participação do Estado na Economia, numa situação de crise.

Procuramos demonstrar que, apesar de reconhecermos os diversos aspectos negativos da atuação excessiva do Estado enquanto empresário, a simples privatização de todas as empresas públicas, sem qualquer critério de avaliação, e principalmente sem se levar em conta seu papel social, pode ser fator de agravamento da crise econômica, e não de sua solução. Ou seja, entendemos que ainda existe espaço, dentro do cenário econômico brasileiro, para a presença de empresas estatais eficientes e eficazes.

Concluímos então ser esse o caso do Banco do Brasil, que, a partir de um processo de diversificação e diferenciação bem sucedido, tem reforçado seu compromisso social ao mesmo tempo em que procura comprovar que pode ser eficiente, exatamente onde a iniciativa privada é falha.

O Banco de Investimentos do Banco do Brasil surge como uma proposta de fornecimento de recursos de longo prazo e de participação acionária sob a forma de capital de risco, especialmente para as empresas nacionais de tecnologia de ponta. A ênfase dada ao papel inovador desse empreendimento, no apoio àquelas empresas,

[30] Ver, entre outros, Haddad, Paulo Roberto. *As empresas estatais e as políticas de reajustamento da economia brasileira*: argumentos contra a corrente. Palestra proferida na Acesita, jun. 1985. mimeogr.; Souza, Herbert José de. *O capital transnacional e o Estado*. Petrópolis, Vozes, 1985; Baranson, Jack. *Tecnologia e as multinacionais*: estratégias da empresa numa economia mundial em transformação. Rio de Janeiro, Zahar, 1980; Singer, Hans & Ansari, Javed. *Países ricos e países pobres*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979.

revela-se de importância significativa, dada a negligência dos bancos de investimentos privados com relação a esse tema.

Sem tomar posição contrária à privatização de alguns setores que não justificam a intervenção do Estado na economia, entendemos que seria importante a preservação de empresas públicas cujo desempenho é significativo para o desenvolvimento sócio-econômico do País, ao mesmo tempo em que estimulam o investimento privado em setores que permitem o surgimento de novos grupos.

Dessa perspectiva, a proposta do Banco de Investimentos do Banco do Brasil, enquanto suporte ao desenvolvimento e à criação de empresas de tecnologia de ponta, que não estejam estranguladas por oligopólios, pode converter-se num fator de independência tecnológica, além de viabilizar a desconcentração industrial e a geração de novos empregos.

*Summary*

THE STATE ENTERPRISE AND THE CHALLENGE OF A CHANGING MARKET: THE CASE OF THE BANCO DO BRASIL

The article studies the performance of a public enterprise in a situation of crisis, trying to define its space, as well as its role within Brazilian economic environment. Taking into account the notion that is perfectly justifiable to turn some segments into an area for private economic activities, this study having as subject the Banco do Brasil intends to demonstrate how necessary is the preservation of public enterprises that, by their action and significance, have been highly instrumental for the country's social and economic development.