

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
BRUNO RÉGIS DOS ANJOS

A IMPORTÂNCIA POLÍTICA E ESTRATÉGICA DO BESC
PARA O BANCO DO BRASIL

FLORIANÓPOLIS, 2010.

BRUNO RÉGIS DOS ANJOS

**A IMPORTÂNCIA POLÍTICA E ESTRATÉGICA DO BESC
PARA O BANCO DO BRASIL**

Monografia submetida ao Curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito obrigatório para a
obtenção do grau de bacharelado.

Orientador: Ricardo José Araújo de Oliveira

FLORIANÓPOLIS, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONOMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,5 ao aluno Bruno Régis dos Anjos na Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ricardo José Araújo de Oliveira
Orientador

Prof. Msc. Marco Antônio de Oliveira
Vieira Goulart
Membro

Prof. Msc. Netanias Dormundo Dias
Membro

DEDICATÓRIA

O presente trabalho é dedicado a todos os besquianos e besquianas que fizeram do BESC, nos seus quarenta e seis anos de existência, um Banco amado e respeitado por todos os catarinenses.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por dar-me o apoio espiritual necessário para a conclusão deste trabalho, mesmo que na maioria das vezes recorrendo-o somente nas horas difíceis. Agradeço-o também por me proporcionar condições de estudo, moradia, emprego e principalmente uma família, pois sei que muitos semelhantes não possuem tais dádivas.

Agradeço também a minha família que sempre me apoiou nessa caminhada: minha mãe, Ione Raquel Régis dos Anjos; meu pai, José Nicolau dos Anjos Neto; meus irmãos, Diogo Régis dos Anjos e Lucas Régis dos Anjos. Agradeço também a família da minha namorada, Gabriela Perácio Alexandre, pois existiu um momento em minha caminhada em que tive dúvidas, e graças a eles pude continuar até o fim. Não posso esquecer também da minha namorada, que em muitos momentos teve que aturar um namorado ranzinza, chato e mal-humorado. Agradeço por você estar ao meu lado durante toda essa caminhada, sem você eu não chegaria a este resultado. Beijos meu amor. Amo você.

Aos meus grandes amigos que começaram a trilhar este caminho comigo, mas que por armadilhas do destino acabaram se separando durante o caminho: Marcos Antônio Machado, Myshel Rutkosky Silva, Ricardo Pazzotti Rezende e Jônatan Zülow, por me auxiliar nos momentos em que necessitei. Jônatan, sem você esse trabalho não ficaria tão bom. Muito obrigado meus amigos.

A todos os professores do curso de economia que contribuíram para minha formação, em especial, meu orientador: Ricardo José de Araújo Oliveira. Também faço um agradecimento especial a Marco Goulart, pois sem sua dedicação e atenção, não seria possível alcançar o resultado desejado neste trabalho.

Agradeço aos meus companheiros do BESC e do Banco do Brasil, que me ajudaram a realizar este trabalho através de dados, livros, entrevistas e pelo apoio fornecido durante todo este período: Bruno Campagnollo Neto, João Janderlei Zanella Gomes, Marcelo Alcântara Abrahão. Por fim, agradeço a Jacques Mick, autor de dois livros muito importantes para a minha pesquisa.

*"Permaneçei firmes e adiante.
Nunca, jamais desanimeis, embora venham ventos contrários"*
(Santa Paulina)

RESUMO

ANJOS, Bruno Régis dos. **A importância política e estratégica do BESC para o Banco do Brasil**. Florianópolis, 2010. 83 f. Monografia (Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico.

Este trabalho de conclusão do curso de graduação em Economia tem por objetivo demonstrar a importância política e estratégica do BESC para o Banco do Brasil frente à nova conjuntura do Sistema Financeiro Nacional. Para tanto, realizou-se pesquisa de campo junto a funcionários do Banco do Brasil egressos do BESC e funcionários do Banco do Brasil. Inicialmente, procurou-se fundamentar o estudo com base nos primeiros trinta e cinco anos de existência do BESC, o seu surgimento, os problemas, a recuperação e por último as estratégias organizacionais. Num segundo momento foram apontados dados que levaram o BESC a ser federalizado em 1999, além de demonstrar as divergências políticas e como era o ambiente corporativo naquele período. A partir disso fez-se uma análise sobre a reestruturação ocorrida nos últimos anos, além de examinar como ocorreu a integração de funcionários novos, oriundos do concurso de 2004, com funcionários antigos e depois a integração com os funcionários do Banco do Brasil. Por último foi realizada uma análise de como ocorreu o processo de incorporação do BESC ao Banco do Brasil, além de demonstrar os motivos que levaram o BESC a ser incorporado e a importância dessa incorporação para o Banco do Brasil.

Palavras-chave: incorporação, sistema financeiro nacional e concentração.

ABSTRACT

ANJOS, Bruno Régis dos. **The importance politics and strategy of BESC for Banco do Brasil** Florianópolis, 2010. 83 f. Monograph (Graduation) - Course of Economical Sciences, Department of Economical Sciences, Federal University of Santa Catarina.

This conclusion's work of graduation's course of economics has purpose demonstrate the importance politics and strategy of BESC for Banco do Brasil in new conjuncture of National Finance System. Therefore fulfilled to field's research with Banco do Brasil's employee come from BESC and Banco do Brasil's employee. In the beginning, the study base on first thirty five years BESC's existence, yours appear, problem, recuperation and organization's strategy. At second moment information's pointed out the causes that taken the BESC will be federal in 1999, over there show politics' divergence and how was the corporative ambient that moment. Then from this made a analyze about restructure happened last years, over there examine how happened integration the new employee, come from public's open competition of 2004, with old employee and after integration with Banco do Brasil's employee. By last to carried a analyze how happened the incorporate' process of BESC as Banco do Brasil, over there show reasons that taken the BESC will be incorporate and how was important for Banco do Brasil incorporate of BESC.

KEY'S WORDS: incorporate, national finance system, concentrate

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Carta Patente expedida pela SUMOC para a constituição do BDE. 20

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Privatizações de bancos estaduais: Nome da instituição privatizada, data do leilão e nome da instituição compradora (1997 – 2000).	35
---	----

LISTA DE SIGLAS

ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
ALESC	Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina
AMBESC	Associação Movimento BESC Público
BACEN	Banco Central do Brasil
BANDEPE	Banco de Pernambuco S.A.
BANEB	Banco do Estado da Bahia S.A.
BANERJ	Banco do Estado do Rio de Janeiro S.A.
BANESPA	Banco do Estado de São Paulo S.A.
BANESTADO	Banco do Estado do Paraná S.A.
BDE	Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A.
BEMGE	Banco do Estado de Minas Gerais S.A.
BEP	Banco do Estado do Piauí S.A.
BESC	Banco do Estado de Santa Catarina S.A.
BESCAM	BESC S.A. Corretora de Títulos, Valores e Câmbio
BESCAP	Título de Capitalização comercializado nas agências BESC
BESCOR	BESC Corretora de Seguros e Administradora de Bens
BESCREDI	BESC Financeira S.A. – Crédito, Financiamento e Investimento
BESCRI	BESC S.A. Crédito Imobiliário
BESCTUR	BESC Turismo
BESCVAL	BESC Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.
BM	Banco Mundial
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CASAN	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento S.A.
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CELESC	Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
CODESC	Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
CPD	Centro de Processamento de Dados
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito

FCVS	Fundo de Compensação e Variação Salarial
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUSESC	Fundação Codesc de Seguridade Social
IPESC	Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina
MAJIA	Movimento de Ataque Judicial à Imoralidade Administrativa
MUCAP	Movimento Unificado Contra a Privatização
PCCS	Plano de Carreira, Cargos e Salários
PDI	Plano de Demissão Incentivada
PFL	Partido da Frente Liberal
PLAMEG	Plano de Metas do Governo
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PND	Plano Nacional de Desestatização
PPB	Partido Progressista Brasileiro
PROBESC	Associação dos Profissionais e Ex-Profissionais do BESC
PRODASC	Companhia de Processamento de Dados de Santa Catarina
PROES	Programa de Incentivo a Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária
PROREF	Programa de Reestruturação Financeira
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
RAET	Regime de Administração Especial Temporária
SEEB – Fpolis e Região	Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região
SFBESC	Sistema Financeiro BESC
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SUMOC	Superintendência de Moeda e do Crédito
STF	Supremo Tribunal Federal
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TCU	Tribunal de Contas da União
UCEs	União Catarinense dos Estudantes Secundaristas
URV	Unidade Real de Valor

SUMÁRIO

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 METODOLOGIA.....	16

CAPÍTULO II

2. REVISÃO TEÓRICA SOBRE OS PRIMEIROS TRINTA E CINCO ANOS DO BESC ..	18
2.1 INTRODUÇÃO.....	18
2.2 O SURGIMENTO DO BESC	18
2.3 A INTERVENÇÃO DO BANCO CENTRAL.....	21
2.4 OS DEZ ANOS APÓS A INTERVENÇÃO.....	24
2.5 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.6 SÍNTESE CONCLUSIVA	30

CAPÍTULO III

3. A FEDERALIZAÇÃO DO BESC	32
3.1 INTRODUÇÃO.....	32
3.2 O CONTEXTO DA DÉCADA DE 1990.....	32
3.3 AS DIVERGÊNCIAS POLÍTICAS	36
3.4 O FUNCIONALISMO	41
3.5 SÍNTESE CONCLUSIVA	45

CAPÍTULO IV

4. A INCORPORAÇÃO DO BESC AO BANCO DO BRASIL	47
4.1 INTRODUÇÃO.....	47
4.2 A REESTRUTURAÇÃO	47
4.3 A INCORPORAÇÃO FUNCIONAL.....	51
4.4 O PROCESSO DE INCORPORAÇÃO	57
4.5 SÍNTESE CONCLUSIVA	64

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	66
5.1 CONCLUSÕES.....	66
5.2 SUGESTÕES.....	69
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES.....	72
ANEXOS.....	81

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e problema

Com o término da Segunda Guerra Mundial, constatou-se a necessidade de gerar um impulso para promover o desenvolvimento dos países de modo geral. Dentro desse contexto, o Brasil e o estado de Santa Catarina também observaram a necessidade de alavancar o desenvolvimento. Com isso, surgem em diversos estados do país os bancos estaduais, com a missão de levar desenvolvimento social a todos os municípios. Neste movimento, surge também, em 21 de julho de 1962, o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A. (BDE), que em 29 de abril de 1969 altera sua razão social para Banco do Estado de Santa Catarina S.A. (BESC).

Durante os mais de quarenta e seis anos, desde a sua fundação até o dia de sua incorporação ao Banco do Brasil, o BESC passou por inúmeras dificuldades, desde ingerências da diretoria do Banco até a incerteza sobre o seu futuro diante de uma possível privatização.

Conjuntamente a isso, surge na década de 1990, um movimento que visava a privatização dos bancos estaduais de todo o país, como recomendava o Fundo Monetário Internacional (FMI). Com a premissa de que os bancos estaduais não teriam competitividade diante de uma economia globalizada muitos foram privatizados, alguns para instituições privadas nacionais e outros para instituições privadas internacionais. Com o BESC não poderia, ou não deveria ser diferente, por isso, em 23 de agosto de 1999, foi aprovado na Assembléia Legislativa de Santa Catarina a federalização do mesmo, constituindo-se o primeiro passo rumo a privatização. Após três anos de intensas brigas judiciais, no dia 08 de novembro de 2002, a ministra Ellen Gracie do Supremo Tribunal Federal (STF), concedeu liminar impedindo o leilão de privatização do Banco.

Com o governo Lula começando em janeiro de 2003, inicia-se um novo processo dentro do BESC, procurando-se demonstrar que o mesmo consistia em uma instituição viável, não havendo necessidade de privatizá-lo. Mostrando bons resultados ao longo de quatro anos, o BESC ainda gerava incertezas e, por isso, durante o ano de 2007, iniciou-se o processo de incorporação ao Banco do Brasil.

Destarte, este trabalho é norteado e objetivado a responder as seguintes questões: Como esse processo ocorre? Por que a incorporação? Quais os motivos que levaram a incorporação?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância política e estratégica do BESC para o Banco do Brasil frente à nova conjuntura do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

1.2.2 Objetivo Específico

- Descrever a história do BESC, durante os primeiros trinta e cinco anos da instituição;
- Levantar dados sobre o processo que levou a federalização do BESC em 1999;
- Demonstrar os motivos que levaram o BESC a ser incorporado ao Banco do Brasil.

1.3 Justificativa

A busca por inovações, crescimento, maior rentabilidade e globalização da economia, exige uma nova postura dos bancos, tanto dos privados quanto dos públicos. Viu-se durante toda a década de 1990 a privatização de vários bancos públicos estaduais, com a justificativa da maior eficiência do setor, quando operado por bancos privados. Com a

concentração bancária, observou-se o crescente risco do Banco do Brasil perder o título de maior instituição bancária do país.

Dado o contexto, observa-se o Banco do Brasil em uma busca incessante para que o título de maior instituição financeira do país não fique em uma instituição privada. É nesse contexto que o BESC e demais instituições financeiras públicas estaduais encontram-se inseridas. Através das incorporações, o Banco do Brasil poderá continuar na posição de maior banco do país.

O presente trabalho torna-se importante, por dar uma maior dimensão do quanto o contexto nacional do Sistema Financeiro é importante para explicar o que aconteceu com os bancos estaduais, e como as divergências políticas se tornaram importantes para que houvesse a efetiva incorporação do BESC pelo Banco do Brasil.

1.3 Metodologia

Por se tratar de um estudo com o objetivo demonstrar a importância política e estratégica do BESC para o Banco do Brasil, frente à nova conjuntura do SFN, bem como comparar determinadas variáveis, esse estudo terá caráter descritivo.

O método utilizado para abordagem foi dedutivo, que segundo Gil (1994), consiste em um estudo que parte do geral para o particular. Observa-se assim, que o método dedutivo procura demonstrar os aspectos gerais (Leis gerais), através de casos mais específicos que possuem as mesmas particularidades do caso geral. “Explica-se um acontecimento subordinando-o a leis gerais, isto é, mostrando que ocorreu condições antecedentes especificadas (...). A explicação de uma regularidade geral consiste em subordiná-la a outra regularidade, mais ampla, a uma lei mais geral” (KAPLAN, 1969, p.347 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2008, p.69).

Assim, estudou-se a história do BESC desde a sua fundação até a sua incorporação ao Banco do Brasil. Isto é, analisar-se-á o BESC como uma instituição financeira estadual importante para o desenvolvimento do estado de Santa Catarina.

Para atingir os objetivos propostos, o presente trabalho utilizou como método de procedimentos, o observacional, com a realização de pesquisas em livros, jornais, revistas e informativos que puderam contar a história da instituição BESC. A pesquisa de campo foi

através do estudo de campo, sendo realizadas entrevistas com os funcionários do Banco do Brasil egressos do BESC e também funcionários do Banco do Brasil.

Procurando avaliar a importância do BESC para o Banco do Brasil, o presente trabalho baseou-se em pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo, delineando esses em três objetivos específicos.

O primeiro objetivo teve como esforço a busca de autores que enfoquem em seus trabalhos assuntos sobre a história do BESC durante os primeiros trinta e cinco anos de fundação, como: o surgimento do Banco em 1962, a intervenção do Banco Central do Brasil (BACEN) em 1987, os dez anos após a intervenção e a estratégia organizacional, podendo assim, contribuir para discussão deste estudo.

Para realização do segundo objetivo, que consiste em levantar dados sobre o processo que levou a federalização do BESC em 1999, foram utilizados livros, reportagens de jornais, relatórios da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC) e também entrevistas com funcionários do Banco do Brasil egressos do BESC, que puderam informar como era o ambiente organizacional no período de federalização do BESC.

Por fim, para o cumprimento do último objetivo, referente ao que levou o BESC a ser incorporado ao Banco do Brasil, foram utilizados em grande parte reportagens de jornais, informativos do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região (SEEB – Fpolis e Região), informativos da Associação Movimento BESC Público (AMBESC), livros e entrevistas com funcionários do Banco do Brasil egressos do BESC e funcionários do Banco do Brasil.

As entrevistas feitas, por se tratarem da parte mais importante da pesquisa, foram estruturadas em três conjuntos de perguntas diferentes. O primeiro conjunto de perguntas tem como assunto a federalização do BESC em 1999, sendo dirigido aos funcionários do Banco do Brasil egressos do BESC que participaram daquele momento histórico. O segundo conjunto de perguntas tem como tema a incorporação do BESC em 2008, destinando-se aos funcionários do Banco do Brasil egressos do BESC que participaram do processo. E por último, o terceiro conjunto de perguntas também tem como tema a incorporação do BESC ao Banco do Brasil em 2008, todavia, abordou-se somente os funcionários do Banco do Brasil. Os entrevistados foram selecionados de forma criteriosa, tendo-se o cuidado de entrevistar funcionários de vários níveis profissionais, desde escriturários, passando por sindicalistas até superintendentes, a fim de evitar imprecisão nos dados. Algumas perguntas utilizadas nas entrevistas foram chaves, sendo realizadas a todos os entrevistados, pois delas surgiram novas perguntas no decorrer das entrevistas. Todos os três conjuntos de perguntas estão no anexo desse trabalho.

2. REVISÃO TEÓRICA SOBRE OS PRIMEIROS TRINTA E CINCO ANOS DO BESC

2.1 Introdução

Este capítulo descreve a história do BESC durante os primeiros trinta e cinco anos e é composto por cinco seções. Na primeira seção é apresentada uma descrição sobre o surgimento do BESC em 1962, que nasceu na época com o nome de BDE. Com isso, foi feito um breve relato da sua atuação e sua importância para o estado de Santa Catarina durante os anos de 1960 e 1970. Descrito isso, na segunda seção dá-se ênfase à intervenção feita pelo BACEN no ano de 1987, abordando-se desde os motivos que levaram o BACEN a fazer a intervenção até as repercussões após a intervenção. Na terceira seção foram descritos os dez anos após a intervenção do BACEN, mostrando que mesmo após uma década, algumas questões sobre a intervenção ainda não tinham sido esclarecidas. Na quarta seção é feita uma análise da estratégia organizacional do BESC durante os primeiros trinta e cinco anos de sua existência. Por último faz-se uma síntese conclusiva de todo o capítulo.

2.2 O Surgimento do BESC

No dia 21 de julho de 1962 era inaugurada a primeira agência do BDE, situada na Praça XV de Novembro, no Centro de Florianópolis. Naquela ocasião, na presença de várias autoridades, o governador de Santa Catarina, Celso Ramos, discursava o orgulho em poder inaugurar a primeira agência do BDE, que segundo ele, iria ajudar a desenvolver o estado de Santa Catarina.

Segundo Alves Filho, Rodrigues e Oliveira (1997), a ideia de criação de um banco oficial havia surgido cerca de vinte e cinco anos antes de sua efetiva inauguração. Na época, o então governador Nereu Ramos, propôs a criação de um banco, que apesar de aprovada pelo Conselho Administrativo do Estado, não foi posta em prática. Somente em 1959 quando seu

irmão, Celso Ramos, se candidatou ao governo do estado, é que o assunto sobre a criação de um banco oficial voltou à tona.

Destarte, com Celso Ramos eleito para o governo do estado, a ideia de se criar um banco oficial é finalmente colocada em prática. Durante o ano de 1960 ocorreu no Estado um Seminário Sócio-Econômico, que coordenado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), destacou o setor de crédito como um dos pontos de estrangulamento da economia catarinense. Esse seminário acabou dando origem ao Plano de Metas do Governo (PLAMEG), onde estava inserida a meta de criação de um banco oficial. Após isso, inicia-se a luta do governo do estado para conseguir a autorização junto ao governo federal para a instalação de um banco oficial. Em março de 1961, o governo do estado consegue a aquiescência do governo federal para a instalação do Banco, com isso, em 27 de maio de 1961, é aprovada na ALESC, a lei nº 2.719, que autoriza a organização do BDE. Em 13 de junho de 1961, através do decreto nº 149, o governo institui a comissão fundadora, com a missão de dar continuidade ao processo de criação do Banco.

Em 16 de outubro de 1961, o Presidente da República, João Goulart, editava o Decreto nº 5.338, autorizando a subscrição pública para a formação do capital social de 300 milhões de cruzeiros, que se concretizou no período de 2 de dezembro a 30 de dezembro do mesmo ano (Alves Filho e Salm, 2000).

Segundo ALVES FILHO, RODRIGUES e OLIVEIRA (1997, p. 41):

A comissão fundadora convocou os subscritores para, em 15 de janeiro de 1962, deliberarem sobre os seguintes assuntos:

- a – Constituição da sociedade;
- b – Discussão e votação de projeto de estatutos;
- c – Eleição de membros da Diretoria, do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração, suplentes previstos nos Estatutos, bem como fixação de suas remunerações e outras vantagens;
- d – Outros assuntos de interesse social.

Dessa forma, estava constituído em 15 de janeiro de 1962, o BDE. Após essa data, sucederam-se várias reuniões para deliberar assuntos diversos sobre o Banco, até que, em 14 de junho de 1962, a Superintendência de Moeda e do Crédito (SUMOC), antecessora do BACEN, expediu a Carta Patente nº 6.977, dando assim, arcabouço legal para a constituição do Banco. A Carta Patente autorizando a constituição do BDE é demonstrada na Figura 1.

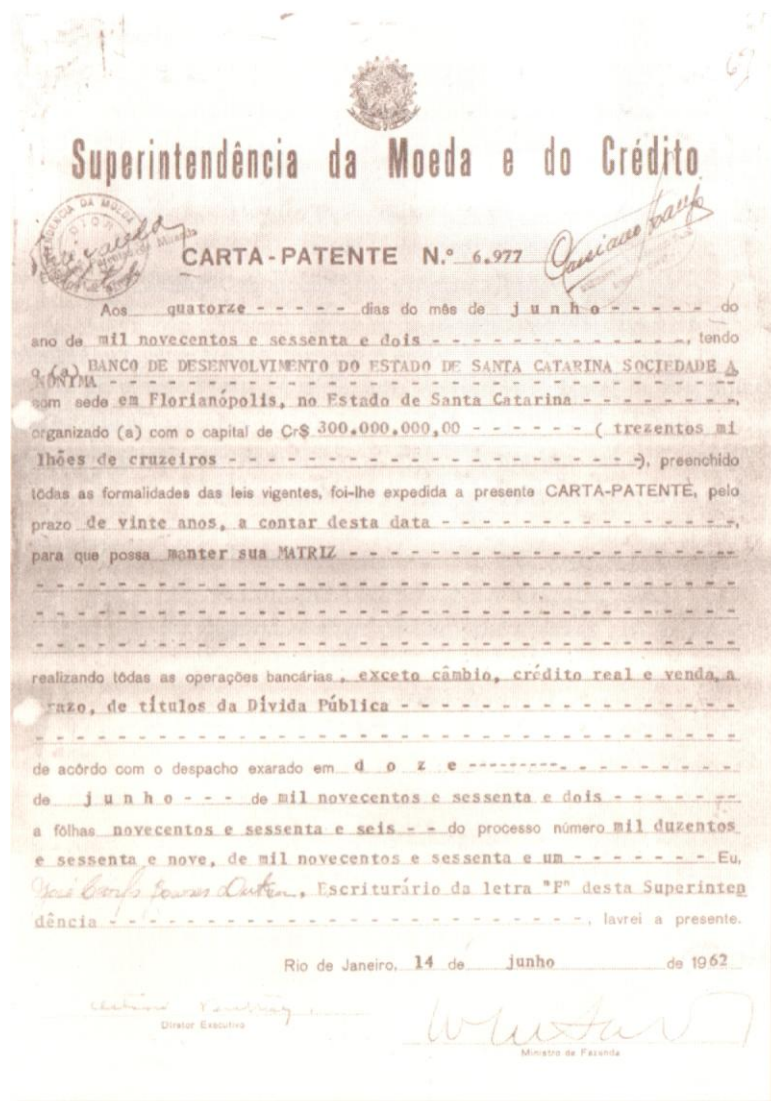


Figura 1 – Carta Patente expedida pela SUMOC para a constituição do BDE.

Fonte: ALVES FILHO, RODRIGUES e OLIVEIRA, 1997.

Após a inauguração da primeira agência, o Banco objetivava inaugurar outras agências em diversas regiões do estado. Diante disso, em 1963, eram inauguradas nove novas agências, em 1964, mais três, e em 1965, mais nove. Com isso, o Banco atinge um dos seus propósitos iniciais: estar em todas as regiões do estado e também em algumas cidades fora dele, como São Paulo e Rio de Janeiro.

O BDE permaneceu com a mesma razão social até a data de 29 de abril de 1969, quando uma Assembléia Geral Extraordinária alterou sua razão social para Banco do Estado de Santa Catarina S.A (BESC), por determinação do BACEN. Com isso, o BESC se adequou a reforma bancária promovida anos antes.

Os anos seguintes mostraram-se de grande prosperidade para o BESC. Durante toda a década de 1970, o BESC inaugurou 113 agências. Surgiram também outras empresas, que no futuro vieram a fazer parte do Sistema Financeiro BESC (SFBESC), tais como:

- BESC Financeira S.A – Crédito, Financiamento e Investimento – BESCREDI (1969);
- BESC Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A – BESCVAL (1970);
- BESC Turismo – BESCTUR (1973);
- BESC Corretora de Seguros e Administradora de Bens – BESCOR (1973);
- BESC S.A. Serviços Técnicos de Comunicação (1973);
- BESC S.A. Corretora de Títulos, Valores e Câmbio – BESCAM (1975); e
- BESC S.A. Crédito Imobiliário – BESCRI (1979).

No início da década de 1980, a busca pela interiorização do BESC continua, até que em março de 1983, o BESC inaugura a sua agência no município de Gravatal, possuindo assim, agências em todos os 199 municípios de Santa Catarina.

Mesmo com essa interiorização, a década de 1980 não consistiu em anos prósperos para o BESC. Com o país mergulhado em uma forte crise, que gerou desaceleração do crescimento da economia e inflação elevada, o BESC sofreu vários problemas, entre eles, problemas gerenciais que culminaram na intervenção do BACEN, em 1987.

2.3 A Intervenção do Banco Central

O Processo que culminou na intervenção do BACEN no BESC, em 1987, tem início alguns anos antes, mais precisamente no ano de 1982, ano de retorno das eleições diretas para o governo do estado. Segundo Mick (1997), o governo emitiu cerca de US\$ 150 milhões em títulos com prazo de vencimento de um ano para conseguir eleger o seu sucessor, a vitória na eleição veio, mas os custos dessas operações perduraram por muito tempo. Ainda segundo Mick (1997), este descontrole nas contas do Estado fez com que o BESC, em 1982, tivesse um enorme prejuízo.

Em 1983, os clientes do BESC começaram resgatar os Certificados de Depósitos Bancários (CDB) contraídos um ano antes. Com isso, o governador do Estado, Esperidião Amin, consegue uma autorização no senado para que o estado de Santa Catarina contraísse

US\$ 50 milhões em empréstimos no exterior e também consegue combinar com o presidente do BACEN um mecanismo de rolagem da dívida. Segundo MICK (1997, p. 34):

O acerto com o BACEN permitiu que o BESC, que também não tinha dinheiro suficiente em caixa, recorresse à linha de redesconto (a UTI do sistema financeiro) nos valores necessários para honrar os títulos. Quando os empréstimos do BACEN não bastaram, o BESC captou no mercado interbancário. E assim começou uma ciranda de empréstimos milionários que não se resolveria antes da intervenção do BACEN.

Além disso, em 27 de junho de 1984, o governo estadual assinou juntamente com o BACEN, o Programa de Reestruturação Financeira (PROREF), que renovava o crédito do BESC e de outros bancos estaduais se, em contrapartida, fossem adotadas diversas medidas e atingidas metas de desempenho estabelecidas em uma Carta Compromisso. Os pontos principais dessa carta eram:

- Captação de depósitos à vista igual à média do sistema de bancos comerciais;
- Evitar a utilização de saque do depósito compulsório e saques a descoberto na conta de reservas bancárias;
- Implantar uma “central de cadastro e risco”, que subsidiasse as operações que excedessem o limite de alçada das agências;
- Não permitir saques a descoberto em contas tituladas pelo estado de Santa Catarina e suas entidades da administração direta e indireta;
- Manter centralizadas no Banco as contas tituladas por órgãos da administração pública estadual e de empresas ligadas;
- Não conceder empréstimos a empresas ou pessoas que tenham causado prejuízo ao Banco;
- Criação de um comitê de crédito para analisar operações que estiverem acima da alçada das agências;
- Estabelecer cobrança obrigatória de tarifas por serviços prestados ao setor público e privado;
- Redefinição do quadro de pessoal;
- Fechamento de agências, segundo critérios de eficiência;
- Recapitalização do Banco pelo governo do estado;
- Reorganização administrativa para reduzir custos operacionais; e
- Adoção de procedimentos para recuperar os créditos e empréstimos em liquidação.

Segundo Mick (1997), o PROREF previa metas semestrais a serem cumpridas até 1988. Até o dia 6 de fevereiro de 1987, o governo estadual não havia conseguido cumprir nenhuma das metas estabelecidas em nenhum dos semestres anteriores e, com isso, conseguiu a renovação do programa junto ao BACEN por mais dois anos.

Dezenove dias depois da renovação do PROREF, em uma reunião no Palácio do Planalto, com alguns governadores recém-eleitos, o presidente José Sarney, o presidente do BACEN e o Ministro da Fazenda, foi fechado um acordo que instituiu o Regime de Administração Especial Temporária (RAET). Segundo MICK (1997, p. 6):

O RAET funcionaria como uma espécie de intervenção branca: o Banco continuaria funcionando, mas sua diretoria seria substituída por um corpo de técnicos do Banco Central que tratariam de saná-lo dali para frente, enquanto outros técnicos vasculhassem irregularidades do passado, para punir os responsáveis pelo desequilíbrio. A sigla RAET foi substituída já nas primeiras notícias dos jornais pelo codinome de intervenção.

A comissão de inquérito criada para vasculhar as irregularidades, trabalhou durante oito meses para determinar o que fez o BESC ficar naquele estado. O primeiro ato foi ajustar o balanço do Banco, maquiado por artifícios contábeis, fazendo com que o prejuízo acumulado em julho de 1986 passasse de US\$ 32,5 milhões para US\$ 288,5 milhões. Após isso, as investigações mostraram irregularidades que ultrapassavam os US\$ 135 milhões. Entre essas irregularidades estavam:

- Concessão de empréstimos sem exigência de garantias;
- Descumprimento das obrigações do Governo do Estado de Santa Catarina para com o sistema financeiro estadual quer pela inadimplência em operações de sua responsabilidade, quer pela ausência de aporte de capital;
- Direcionamento excessivo de recursos para operações subsidiadas (crédito rural e pequenos negócios), algumas totalmente desvirtuadas, e que, por isso, foram desclassificadas pelo BACEN e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), resultando em prejuízos para o Banco;
- Falta de integração das empresas do Sistema Financeiro Estadual, provocando a concorrência entre elas disputando recursos disponíveis no mercado;
- Atraso tecnológico no campo da informática, acarretando dificuldades na prestação de serviços adequados aos clientes;
- Injunções políticas sobrepondo-se aos aspectos técnicos;

- Inadaptação das empresas à nova realidade advinda do plano de estabilização econômica (Plano Cruzado);
 - Expansão física (rede de agências) muito acelerada;
 - Estrutura administrativa ultrapassada, que não incorporou técnicas modernas de gestão;
 - Prejuízo decorrente do desconhecimento da composição dos custos financeiros das captações e aplicações da Carteira de Câmbio;
 - O descumprimento das metas estabelecidas no PROREF firmado com o Banco Central;
 - Ampliação do quadro de pessoal e cessão de empregados ao estado com ônus;
- e
- Locação de ônibus para utilização em comício.

A nova diretoria, assumida por técnicos do BACEN, tratou de sanear o BESC, conseguindo fazer isso em etapas. Em 02 de junho de 1988, após um acordo entre o governo do estado e o BACEN para repactuar a dívida do Estado, o comando do BESC retornou para o estado de Santa Catarina. Mesmo após o fechamento do acordo, alguns membros da diretoria ainda eram parte integrante da antiga comissão interventora. Esse período foi chamado de “administração compartilhada” e durou até 27 de fevereiro de 1989.

Somente em janeiro de 1991, quase três anos depois de encerrada a intervenção no BESC, é que o BACEN começou a punir as dezenove pessoas que considerou responsáveis pelas irregularidades identificadas pela comissão de inquérito. As punições mais severas foram aplicadas ao ex-presidente do BESC, Carlos Passoni Junior e ao ex-diretor de crédito rural, Mário Roberto Cavallazzi. Esses foram punidos com a proibição de exercer cargos de direção na administração ou gerência de instituições financeiras por cinco anos. Sete outros ex-diretores tiveram a mesma punição, mas com prazo de um ano e outros dez ex-diretores receberam apenas uma advertência formal.

Após dez anos da intervenção do BACEN ao BESC, o assunto ainda não tinha sido esquecido, pois era tema frequente dos jornais de Santa Catarina, além das divergências existentes entre políticos. Mesmo assim, o BESC conseguiu se reerguer, e durante meados da década de 1990 conseguiu se manter rentável.

2.4 Os dez anos após a Intervenção

Durante o período em que o BESC esteve sob o RAET do BACEN ocorreram mudanças drásticas, instalando assim um modelo profissional de gerenciamento. As relações profissionais eram autoritárias. Em um ano e meio o quadro de pessoal foi enxugado. Os empregados que permaneceram participaram de processos de motivação e treinamento. A implantação de um plano de cargos e salários diminuiu a diferença entre a maior e a menor remuneração de 12 para 4,7 vezes e número de diretorias foi reduzido de 29 para seis (Mick, 1997).

Segundo ALVES FILHO, RODRIGUES e OLIVEIRA (1997, p. 93):

Resolvidos os maiores problemas e, portanto, saneadas suas finanças, o Banco retornou a seu regime normal de administração, vindo a ser conduzido por seis diretores, dos quais dois – isto é, um terço – são funcionários de carreira da Instituição. Em 27/2/89, a Assembléia Geral elege, de acordo com a Lei nº 6.404, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal do Banco e das demais empresas que, até então, se encontravam no RAET.

Nesse período operou-se uma transformação em tudo o que dizia respeito a forma de condução do BESC e das suas empresas coligadas. O BESC transformou-se de fato em um Banco Múltiplo, antevendo-se os passos do SFN. Criava-se então o SFBESC, ostentando bons índices de rentabilidade e crescimento, destacando-se como uma das mais fortes e estáveis instituições financeiras estaduais (Alves Filho, Rodrigues e Oliveira, 1997).

MICK (1997, p. 123), ainda ressalta que:

O Banco Central não mais encontrou indícios de ingerência política ou malversação de fundos. A recuperação da credibilidade pública da instituição não tardou a dar resultados surpreendentes. Em 1992, o BESC comemorou um índice histórico – foi o primeiro banco do país em rentabilidade sobre o patrimônio líquido, com 25,2% - mais que o dobro do segundo colocado, o multinacional Union, 12,2% e três vezes superior ao índice do primeiro banco privado nacional neste quesito, o Real, com 8,5%.

A partir de 1994 uma realidade assolava os bancos brasileiros. Com o surgimento do Plano Real e o fim da inflação os bancos perderam uma das suas maiores fontes de recursos, os ganhos inflacionários. Com isso, muitas instituições financeiras tiveram que se reinventar, outras foram adquiridas e outras sofreram processo de intervenção do BACEN.

O BESC venceu todos os obstáculos e cumpriu, com êxito, as etapas progressivas de adaptação às profundas transformações econômicas por que passou o Brasil em meados da

década de 1990. Como agente financeiro do Governo Estadual, manteve-se como única instituição financeira de porte com sede no Estado. O BESC implementou as mudanças necessárias em seu processo de gestão e em sua estrutura organizacional, além disso, diversificou e ampliou seus negócios, garantindo índices adequados de rentabilidade e de liquidez, além de capitalizar-se para fortalecer sua estrutura patrimonial (Alves Filho, Rodrigues e Oliveira, 1997).

A profissionalização da administração do BESC ocorrida após a intervenção do BACEN em 1987 foi reflexo de mudanças na sua estrutura organizacional. Tais mudanças foram necessárias para a manutenção do BESC como banco público e afetaram principalmente a forma de administrar o Banco.

2.5 A Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional de uma empresa deve ser pensada antes mesmo do início de suas operações, e com o BESC não foi diferente. Em março de 1961 foi entregue uma súmula ao governo federal, na qual constava a estrutura inicial do Banco. A diretoria era composta por um presidente e quatro diretores, sendo um destes eleitos pelo capital particular, logo que este alcançasse, no mínimo, 20% do capital social (Alves Filho e Salm, 2000).

A Assembléia Geral de Constituição do BDE foi convocada pela Comissão Fundadora, para que no dia 15 de janeiro de 1962 os subscritores do capital do Banco deliberassem sobre a constituição da sociedade, o projeto dos estatutos e a eleição dos membros da diretoria, do conselho fiscal e do conselho de administração (Alves Filho e Salm, 2000).

Após a inauguração oficial em 21 de julho de 1962, o BDE passou por um período de rápida expansão e do governo do Estado de Santa Catarina partiram as diretrizes que deveriam orientar os rumos da organização (Alves Filho e Salm, 2000). Mesmo preocupado com a expansão do BDE a diretoria não deixava de dar atenção aos funcionários.

Em 1965, a Diretoria criou a Caixa de Assistência dos Funcionários, antecessora da Fundação CODESC de Seguridade Social (FUSESC). A preocupação da direção com o quadro funcional do Banco existiu desde a sua criação, quando objetivou contar com funcionários de nível superior e de nível médio capazes para o atendimento não somente das

necessidades administrativas da instituição, mas também das do próprio Estado. Assim funcionários foram treinados em cursos da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), cursos de crédito, cursos em desenvolvimento industrial e planejamento econômico nos Estados Unidos, bolsas de estudos na Alemanha e estágios no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) (Alves Filho e Salm, 2000).

Em 1964 é aprovada a reestruturação do SFN, que definiu as características e as áreas específicas de atuação das instituições financeiras. A resolução de número 93 de 26 de junho de 1968 dirigiu-se especificamente aos bancos estaduais de desenvolvimento, impedindo-os de atuar como bancos comerciais.

O BDE, em face dessas prescrições contida na resolução, cuidou de realizar as alterações necessárias. Assim, em uma Assembléia Geral Extraordinária em 29 de abril de 1969 aprovou a reforma dos estatutos sociais, transformando-o em banco comercial, nos termos da Lei nº 4595 e alterando sua razão social para Banco do Estado de Santa Catarina S.A.. Os novos estatutos garantiram à instituição, também, vasta margem de aplicação na área de crédito a médio e longo prazos, em várias carteiras (Alves Filho e Salm, 2000).

No período entre 1962 – 1970, segundo ALVES FILHO e SALM (2000, p. 138):

Permite-se destacar três estratégias organizacionais relevantes [...]:

- Atuação como agente financeiro dos programas do Governo estadual;
- Atuação como órgão de fomento das atividades produtivas no Estado, contribuindo para o seu desenvolvimento econômico e social; e
- Busca da presença física em todo o território catarinense (expansão física e interiorização).

Conforme descrito anteriormente, a década de 1970 foi de efetiva expansão para o BESC. Com o surgimento de várias empresas, o BESC dava o impulso inicial para a criação do SFBESC.

Na busca pela modernização dos sistemas e processos operados pelo Banco, ao longo do período 1972-1975, O BESC implantou os Manuais de Instruções e o Centro de Processamento de Dados (CPD), instalou o equipamento Burroughs modelo B 3700, e adquiriu equipamentos de impressão off set, capacitando a oficina gráfica do Banco a atender todos os serviços do Grupo (Alves Filho e Salm,2000).

As principais estratégias organizacionais no período entre 1971 e 1975 são descritas por ALVES FILHO e SALM (2000, p. 153):

- Atuação como banco comercial;
- Amparo às forças produtivas do Estado e ao desenvolvimento de sua estrutura;

- Articulação com o Sistema Financeiro Estadual;
- Ênfase na evolução tecnológica; e
- Expansão da rede de agências e interiorização.

Como forma de coordenar o Sistema Financeiro Estadual, elaborar projetos e promover ações ligadas ao desenvolvimento catarinense, o governo estadual criou a Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (CODESC), que atuaria como uma holding de todo o Sistema Financeiro Estadual.

Todavia, a função de coordenar o Sistema Financeiro Estadual durou pouco tempo. Com a troca de governo e as diversas crises que o Brasil enfrentou no final da década de 1970 e início da década de 1980, a CODESC foi perdendo a sua importância. Entre 1983 e 1985 a CODESC existiu praticamente apenas no papel, e entre 1985 e 1988 ficou com a função de processamento de dados do Sistema Financeiro Estadual, até que em 1988, com sua cisão, essa função voltou a ser exercida pelo BESC.

Com relação a função de processamento de dados do BESC, ALVES FILHO e SALM (2000, p. 171) afirmam que:

Em 1974 [...] foi implantado no BESC o Centro de Processamento de Dados, destinado a atender as necessidades de informatização das atividades da instituição, e, progressivamente, das demais empresas que compunham o sistema financeiro estadual.

Entretanto, a política de informática da administração pública estadual teria uma nova conformação [...], a partir de 1975, com a criação da Companhia de Processamento de Dados de Santa Catarina – PRODASC, pela Lei nº 5.089, de maio de 1975.

No caso do BESC, a absorção do CPD pela PRODASC foi realizada em agosto de 1976. A terceirização dos serviços de informática acarretou dificuldades operacionais ao Banco nos anos que se seguiram, além de dificultar seu desenvolvimento tecnológico nesse campo importante da indústria bancária, alongando os processos decisórios (Alves Filho e Salm, 2000).

As principais estratégias organizacionais no período de 1975 a 1986, segundo ALVES FILHO e SALM (2000, p. 184), foram:

- Atuação como banco comercial, nos termos da legislação vigente;
- Ampliação da rede de agências, para estar presente fisicamente em todos os municípios catarinenses;
- Articulação operacional com o Sistema CODESC;
- Atendimento prioritário dos pequenos negócios;
- Consideração do Banco como força político-eleitoral.

No período de fevereiro de 1987 à fevereiro de 1989, o Banco esteve sob intervenção do BACEN, e foi nesse período que foi formulado o SFBESC. Por trás dessa nova nomenclatura, surgiu um conceito operacional do conglomerado financeiro estadual, formado pelo BESC como empresa holding, com estrutura organizacional e diretorias unificadas e simplificadas. A partir de setembro de 1988, essa ideia evoluiu para o conceito de banco múltiplo, que reuniria o sistema financeiro estadual em uma organização única, e as demais empresas passaram a constituir carteiras desse novo banco. A unificação e compactação dos organogramas das diversas empresas ocasionaram a extinção de um grande número de órgãos e de cargos (Alves Filho e Salm, 2000).

As principais estratégias organizacionais no período de 1987 a 1989, segundo ALVES FILHO e SALM (2000, p. 202), são os seguintes:

- Recuperação econômico-financeira;
- Ênfase na evolução tecnológica (informática) e;
- Operação como Banco Múltiplo.

A unificação organizacional do SFBESC propiciou a sistematização das atividades de planejamento operacional, fazendo surgir a necessidade de realizar seminários para regulamentar as diretrizes do SFBESC. Em setembro de 1988, realizou-se o Primeiro Seminário das Chefias de Departamentos, Coordenadorias e Gerências Regionais, com o objetivo de delimitar a atuação do SFBESC no primeiro semestre de 1989. Já em maio de 1989 foi realizado o Segundo Seminário, voltado para formação de proposta do Plano de Ação e dos Orçamentos para o segundo semestre de 1989. Por fim, em novembro de 1989, aconteceu o Terceiro Seminário com a proposta de ação para o primeiro semestre de 1990, aprovada em dezembro pela diretoria colegiada do Banco.

Após esses seminários de planejamento, o BESC decide criar um plano estratégico participativo na instituição, apresentado formalmente em agosto de 1990, que iria guiar o Banco pelo período de 1990 a 1994. O plano apresentava três objetivos estratégicos para o período 1990 – 1994, voltados ao crescimento das operações ativas e das receitas de prestação de serviços; à rentabilidade do patrimônio líquido e; à capitalização das empresas do sistema financeiro (Alves Filho e Salm, 2000).

A partir de 1994 o BESC se depara com uma nova realidade, o fim dos ganhos inflacionários. Com isso, o Banco é obrigado a partir para uma estratégia de ampliação dos negócios, fazendo com que se tomasse algumas medidas para ampliar os negócios, tais como:

- Criação da BESC S.A. – Arrendamento Mercantil, em agosto de 1995;

- Adquiriu 33% do capital social da Santa Catarina Seguros e Previdência S.A.;
- Criação da Santa Catarina Administradora de Fundos LTDA;
- Criação da Companhia Catarinense de Assessoria e Serviços; e
- Lançamento de Títulos de Capitalização (BESCAP), por meio de uma empresa constituída em parceria com o Grupo Icatu.

As principais estratégias organizacionais no período de 1989 a 1997, segundo ALVES FILHO e SALM (2000, p. 232), foram:

- Operação como Banco Múltiplo;
- Extensão de pontos de atendimento a todos os municípios catarinenses;
- Evolução tecnológica – automação da rede de agências;
- Pulverização das operações de crédito;
- Centralização física das unidades da Direção Geral;
- Ampliação dos negócios;
- Saneamento dos ativos;
- Modernização empresarial;
- Liquidez com qualidade;
- Capitalização;
- Redução de custos; e
- Consideração do Banco como força político-eleitoral.

Durante os primeiros trinta e cinco as mudanças foram grandes na estrutura organizacional do BESC, de um banco pequeno, passou a ser o único em todos os municípios do Estado, além disso, passou por diversos problemas devido a ingerências políticas em sua administração. Mas acima de tudo, as estratégias organizacionais tiveram sucesso e com isso o BESC era o único banco de porte no estado de Santa Catarina.

2.6 Síntese Conclusiva

O processo que desencadeou o surgimento do BESC em 1962, não pode ser encarado como algo isolado, mas sim como um processo que surgiu vários anos antes, com necessidades e anseios da sociedade catarinense para acompanhar o crescimento que a economia brasileira possuía na década de 1950, devido a ênfase desenvolvimentista do governo Juscelino Kubitschek. Percebeu-se que era necessário um Banco para estimular o desenvolvimento do estado de Santa Catarina e, com isso, melhorar a vida do povo catarinense.

Durante os primeiros anos, o crescimento do Banco é rápido e consistente. Isso se deve principalmente a pequena estrutura bancária que o estado de Santa Catarina possuía na época. Após a alteração da razão social e com sete anos de existência, o BESC deixou de ser dúvida e tornou-se uma realidade. Surgiram agências em todas as regiões do Estado, agências em cidades de outros Estados e, também, novas empresas ligadas ao Banco, que ajudaram a manter o crescimento constante.

Nos anos de 1980, pode-se dizer que o BESC viveu três fases distintas: a fase de euforia, a fase de problemas e a fase de reestruturação. Na primeira, o BESC consegue alcançar, em 1983, a marca de estar em todos os municípios catarinenses. Após isso, começam os problemas, principalmente devido as ingerências políticas no BESC, que culminaram na intervenção do BACEN em 1987. Por fim, a fase de reestruturação, que fez melhorar consideravelmente seus resultados.

O período de 1987 a 1989 foi um período difícil para todos que tinham alguma relação com o BESC, principalmente funcionários, fornecedores e clientes. O medo de que a intervenção no BESC pudesse culminar em prejuízos, fez com que muitos clientes retirassem seus depósitos, fornecedores exigissem garantias de pagamento, e funcionários adoecessem, marcando esse período como um divisor de águas na história do BESC.

Durante os dez anos após a intervenção do BACEN, o BESC passou a ter uma administração mais profissional. Foram realizados encontros para que fossem discutidos os planos de ação, lançados novos produtos e, principalmente, foram realizados investimentos em capacitação, dada à nova estrutura do SFN após o Plano Real. Com isso, o Banco teve sua reputação recuperada, apresentando resultados expressivos nos seus balanços no início da década de 1990.

Sobre a sua estrutura organizacional, é possível verificar nos primeiros vinte e cinco anos de existência, uma forte relação entre os diretores do Banco e o governo do Estado, por vezes existindo parentesco entre o Presidente do Banco e o Governador, o que mostra a influência do poder político nas decisões do Banco. Essa estrutura paternalista só veio a se alterar após a intervenção do BACEN, que promoveu mudanças fortes, gerando a necessidade de implementar administrações profissionais.

É possível dizer que o BESC nos seus primeiros trinta e cinco anos, apesar dos problemas, conseguiu sobreviver com êxito às turbulências. Não se pode esquecer de citar a paixão do povo catarinense por esse Banco, que apesar de tantos percalços, não deixou de acreditar que era possível sim ter um Banco estadual público.

3. A FEDERALIZAÇÃO DO BESC

3.1 Introdução

O terceiro capítulo reúne dados sobre o processo que levou a federalização do BESC, em 1999, o contexto com a estrutura do SFN, os embates políticos sobre o tema e a luta dos funcionários contra a federalização. A fim de facilitar a compreensão, este capítulo foi dividido em cinco seções, incluindo a introdução. Na segunda seção coloca-se um breve histórico sobre o contexto em que se encontrava o BESC nos anos de 1990, apontando o fim dos bancos públicos estaduais. A terceira seção demonstra os embates ocorridos entre inimigos políticos sobre a situação em que o BESC se encontrava ao final da década, além de mostrar as divergências existentes entre as partes envolvidas. Em seguida, na seção quatro, aborda-se a luta do funcionalismo para impedir a federalização e principalmente relatar como era o ambiente corporativo naquele momento. Por fim, na quinta seção, reúnem-se de maneira sintética e conclusiva, algumas características sobre esse período importante da história do BESC.

3.2 O Contexto da década de 1990

A forte crise que atingiu o Brasil durante toda a década de 1980, provocada inicialmente pelo segundo choque do petróleo ao final da década de 1970, depois pelo aumento das taxas de juros internacionais no início da década de 1980, além da crise mexicana, culminou com decretação de moratória ao final da década de 1980 (Carneiro, 2002). Visto isso, a década de 1990 começa com uma sensação de incerteza quanto ao futuro da economia brasileira, então em 15 de março de 1990, toma posse como presidente da república, Fernando Collor de Melo, o primeiro presidente eleito pelo voto direto desde 1960, quando Janio Quadros foi eleito Presidente. Neste contexto, encerrou-se um período conturbado da política brasileira.

Dentre os motivos que levaram Collor a ser eleito, destaca-se a promessa de profissionalizar a gestão pública no país. Existiam ainda importantes promessas, tendo-se como exemplo: o corte gastos; a abertura comercial para produtos estrangeiros; o combate a inflação; e a administração profissional nas contas públicas. No entanto, grande parte das promessas não foi concretizada e acabaram prejudicando a economia brasileira em alguns aspectos. A abertura comercial, que tinha como pretexto aumentar a qualidade dos produtos brasileiros através da concorrência, acabou por provocar o fechamento de diversas empresas, que sem condições de competir com as grandes empresas multinacionais, acabaram fechando as portas. O combate a inflação não apresentou os resultados desejados. O que se observou foi a inflação atingindo níveis históricos com planos econômicos que não obtinham êxito, levando a nação brasileira a desconfiança, o que fez a popularidade do novo Presidente decair (Barros de Castro, 2005).

Após dois anos de mandato Collor renuncia ao cargo de Presidente da República, após a aprovação da Câmara dos Deputados da abertura de processo de Impeachment. Assume então, em 1992, o Vice-Presidente Itamar Franco, que juntamente com sua equipe econômica lança, após alguns meses, o Plano Real. Esse possuía basicamente duas etapas: a primeira, indexava todos os preços da economia a uma unidade de medida de valor, a Unidade Real de Valor (URV); já a segunda etapa constituía em lançar uma nova moeda, o Real. Em julho de 1994 era lançada oficialmente a nova moeda, que tinha como objetivo principal a estabilização econômica.

Ao fim de 1994, com o sucesso do Plano Real, é eleito como Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso (FHC), Ministro da Fazenda do governo Itamar Franco em 1993, ano do lançamento do Plano Real. Em 1995, já empossado como Presidente da República, FHC continua pondo em prática as ideias liberalizantes dos governos Collor e Itamar Franco.

Como já mencionado no capítulo anterior, a partir de 1994, muitos bancos passaram por dificuldades. Com a perda dos ganhos inflacionários, as receitas diminuíram consideravelmente e isso acabou por provocar uma maior concentração do SFN. Além disso, buscou-se uma maior liberalização e desregulamentação financeira que procurava diminuir a presença do Estado na economia.

Esse processo de liberalização foi herdado principalmente dos países ricos, através dos organismos financeiros internacionais como o FMI e o Banco Mundial (BM), que procuravam desvincular os governos da economia. Com isso, o Brasil, durante toda a década de 1990, procurou privatizar as empresas consideradas “deficitárias”.

Dentre as empresas consideradas “deficitárias” estavam muitos bancos estaduais, que ao longo de vários anos durante a década de 1990, foram sendo privatizados. Apesar do ingresso de várias instituições financeiras internacionais no país durante o período em que os bancos estaduais foram sendo privatizados, os maiores beneficiados pela onda de privatizações, foram os bancos privados nacionais, que aumentaram consideravelmente sua participação de mercado.

Principalmente por determinações de organismos internacionais, FMI e BM, que colocavam que os bancos estaduais deveriam ser liquidados ou privatizados, grande parte dos bancos estaduais foram privatizados ou liquidados naquele momento (informação verbal)¹.

O governo federal possuía uma carta do FMI onde dizia que todos os bancos estaduais tinham que deixar de ser públicos, na verdade tinham que ser privatizados, essa era a ideia, ou seja, era a desestatização do Sistema Financeiro (informação verbal)²

Todos os bancos estaduais privatizados durante a década de 1990 estavam inscritos no Programa Nacional de Desestatização (PND), criado em 1990 no governo Collor, através da lei nº 8.031 de 12 de abril de 1990, tinha como principal objetivo diminuir a presença do Estado na economia.

No ano de 1996, o governo FHC lança o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES). Esse programa tinha como principais objetivos reestruturar as finanças dos governos estaduais e preparar os bancos estaduais para a privatização. Para isso, eram disponibilizadas linhas de crédito para os Estados que decidissem ingressar no PROES (Silva, 2008).

O governo federal da época era totalmente diverso do governo federal de hoje. Sendo assim, os governos estaduais sofriam uma pressão muito grande para eliminarem os bancos públicos, pois na visão do governo federal, eles causavam muitos prejuízos e eram usados para esconder furos da administração estadual. A ideia que tinha por trás das federalizações era eliminar os bancos públicos estaduais e depois privatizá-los. A ideia, como pensamento de um governo, era coerente com o projeto do governo eleito, quem ganha faz o seu governo conforme aquilo que ele demonstrou ter vontade de fazer. Nem tudo ele jogou aberto na sua eleição, mas deixou claro que iria modernizar o Estado, então ele fez, ele eliminou uma parte grande dos bancos públicos, porque no ver do partido da época, o Partido

¹ Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Milano Cardoso Cavalcante, em entrevista ao autor em 23/04/2010.

² Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Moacir Tomaz de Oliveira, em entrevista ao autor em 30/04/2010.

da Social Democracia Brasileira (PSDB), os bancos públicos eram negativos a saúde da nação (informação verbal)³.

Pelo programa que tinha o próprio governo federal de venda dos bancos estaduais, até porque os bancos estaduais eram cabides políticos, a máquina estava ficando inchada com isso e o governo queria desinchar isso (informação verbal)⁴.

Em 1996, quando o PROES foi lançado, existiam no Brasil trinta e cinco instituições financeiras controladas pelos estados. Segundo dados do BACEN, entre 1997 e 2000, oito dessas trinta e cinco instituições foram vendidas para grandes bancos privados nacionais e estrangeiros, conforme mostra a tabela 1.

Tabela 1 – Privatizações de bancos estaduais: Nome da instituição privatizada, data do leilão e nome da instituição compradora (1997 – 2000).

Instituições	Data do leilão	Comprador
Banco Meridional	4/12/1997	Bozano Simonsen
BANERJ	26/6/1997	Itaú
Credireal	7/8/1997	Bradesco
BEMGE	14/9/1998	Itaú
BANDEPE	17/11/1998	ABN
BANEB	22/6/1999	Bradesco
BANESTADO	17/10/2000	Itaú
BANESPA	20/11/2000	Santander

Fonte: BACEN, 2005 apud SILVA, 2008.

Através do PROES, o governo brasileiro conseguia cumprir algumas etapas de compromissos firmados com organismos financeiros internacionais, principalmente através de metas fiscais e monetárias.

Destarte, na década de 1990, percebeu-se um movimento de concentração e liberalização no SFN. Esse movimento possui como principais atores, os dois principais bancos privados do país, Itaú e Bradesco, que de 1995 a 2000, adquiriram quatro instituições financeiras cada um. Em compensação, o maior banco estadual do país, o Banco do Estado de São Paulo S.A. (BANESPA), não foi adquirido por nenhuma dessas duas instituições. Os problemas financeiros do BANESPA eram muitos e, por isso, o interesse por essa instituição era muito pequeno. Apesar disso, em 20 de novembro de 2000, o banco espanhol Santander

³ Afirmação feita pelo caixa Jorge Henrique Lima, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 25/03/2010.

⁴ Afirmação feita pelo funcionário Marcos Antônio Costa, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 09/04/2010.

adquiriu o BANESPA por R\$ 7 bilhões, consolidando-se como um dos grandes bancos do SFN.

Apesar de Itaú e Bradesco terem sido os maiores beneficiados pela concentração bancária na década de 1990, viu-se ainda um crescimento na participação de mercado de grandes bancos internacionais no país. Santander, HSBC, ABN Amro e Citibank, foram as instituições internacionais que obtiveram um crescimento considerável no mercado no Brasil. Os três primeiros, atuando principalmente no setor de varejo e o último, Citibank, atuando principalmente como administrador de fundos de investimentos.

A partir desse contexto do SFN na década de 1990, deu-se início no processo que culminou na federalização do BESC. A busca pela liberalização e concentração do SFN contribuiu muito para que o BESC fosse federalizado em 1999. Além disso, também não deve-se esquecer das divergências ideológicas de lideranças nacionais e estaduais que foram importantes para o processo.

3.3 As Divergências Políticas

Durante muitos anos o BESC sempre foi motivo de brigas e discussões entre as várias vertentes político-ideológicas de Santa Catarina, principalmente após a intervenção do BACEN em 1987. Essas discussões geralmente apareciam nos anos de eleições e assim também foi em 1998, ano em que Esperidião Amin é eleito novamente Governador do estado de Santa Catarina.

Durante a campanha os dois principais candidatos ao cargo de Governador, Paulo Afonso Evangelista Vieira, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), e Esperidião Amin Helou Filho, do Partido Progressista Brasileiro (PPB), prometiam defender o BESC como banco público, pois sabiam da importância do mesmo para a economia catarinense e também para as pretensões de votos.

Quando o governo Amin assumiu, em 1999, ele já tinha o compromisso de campanha com o BACEN de federalizar o BESC. Muitas notícias ruins com relação ao Banco foram vinculadas para “construir” a federalização (informação verbal)⁵.

⁵ Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Milano Cardoso Cavalcante, em entrevista ao autor em 23/04/2010.

Em posse da carta entregue pelo FMI ao governo federal, Amin chamou todo o movimento bancário e político de Santa Catarina, ressaltando a necessidade de ter que tomar uma atitude contra o Banco. Destarte, iniciou-se o processo de encaminhamento do Banco para privatizar, federalizar ou liquidar o mesmo (informação verbal)⁶.

Logo após a eleição que elegeu Esperidião Amin, em outubro de 1998, começaram a ser veiculadas na mídia notícias de que a saúde financeira do BESC não era boa. Para esclarecer as dúvidas sobre a situação financeira e supostas irregularidades, foi criada na ALESC uma comissão parlamentar de inquérito (CPI) (Silva, 2008).

A imprensa divulgava informações contra a instituição e, a favor do cliente, dava subsídios para o que mesmo tirasse dinheiro do Banco e transferisse para outra instituição. Neste sentido, começou a haver uma evasão muito grande de poupanças e de depósitos, pois existia o temor de que o Banco poderia vir a ser liquidado (informação verbal)⁷.

As divergências sobre a saúde financeira do BESC eram grandes. No balanço patrimonial de 31 de dezembro de 1998, divulgado pelo governo, que se encerrou em 1998, o BESC possuía um patrimônio líquido positivo de R\$ 352 milhões (Gazeta Mercantil, 1999). Já em um relatório, publicado pelos novos diretores do BESC, era indicado que o BESC possuía um patrimônio líquido positivo de R\$ 104 milhões (Diário Catarinense, 1999). Por fim, uma auditoria do BACEN indicava um patrimônio líquido negativo de R\$ 299,4 milhões.

O funcionário responsável pela contabilidade do BESC, responsável pela assinatura do Balanço Patrimonial há pelo menos 20 anos, não quis assinar um Balanço “fantasma” do ano de 1998, pois o mesmo não era condizente com o Balanço desenvolvido por ele ao longo do ano. Foi então substituído por outra pessoa. Após isso foi lançado o Balanço com prejuízo, prejuízo esse que não se justificava (informação verbal)⁸.

O que levou a federalização do BESC foi justamente o descompasso das contas do Balanço. Os balancetes eram apresentados de uma forma que não representava os valores devidos (informação verbal)⁹.

Essas grandes distorções entre os números foram criadas devido aos critérios diferentes utilizados para fazer a contabilidade. Segundo as lideranças dos bancários e

⁶ Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Moacir Tomaz de Oliveira, em entrevista ao autor em 30/04/2010.

⁷ Afirmação feita pelo Gerente Geral da agência Praça XV de Novembro Luiz Alberto de Pinho, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 08/04/2010.

⁸ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Marcelo Millnitz, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC que em 1999 era dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, em entrevista ao autor em 30/03/2010.

⁹ Afirmação feita pelo Gerente Geral da agência Praça XV de Novembro Luiz Alberto de Pinho, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 08/04/2010.

políticos de oposição ao governo da época, o BACEN adotava critérios diferentes em suas auditorias, o que demonstrava que uma possível privatização do BESC era uma questão basicamente política (Silva, 2008).

Para se ter ideia dessas distorções na contabilidade, o Fundo de Compensação e Variação Salarial (FCVS), criado em 1967 com a finalidade de garantir ao mutuário o limite de prazo para amortização de sua dívida junto ao Sistema Financeiro de Habitação (SFH), e assegurar aos bancos o ressarcimento de eventuais saldos devedores residuais, foi contabilizado no mesmo ano como prejuízo para o BESC e lucro para Caixa Econômica Federal. Outra distorção foi com relação a FUSESC, que consiste no fundo de pensão dos funcionários do BESC, onde os funcionários contribuíam com uma parte do seu salário para o fundo de pensão e o BESC, em contra partida, contribuía com o mesmo valor para cada funcionário ao fundo. O artifício utilizado para aumentar o prejuízo naquele ano foi provisionar os valores a serem pagos a cada funcionário até a sua aposentadoria (informação verbal)¹⁰.

Outro grande problema vivenciado pelo BESC foi a publicação, com atraso, dos balanços dos anos de 1998 e 1999, que deveriam ter sido publicados pelo governo que assumiu em 1999. Finalmente, em 1º de maio de 2000, foram publicados os balanços de 1998 e 1999, com vários meses de atraso.

Victor Fontana, Presidente do BESC em 1999, falou à imprensa que o BESC não estava bem financeiramente. Acredito que foi o único presidente de um banco a ir publicamente informar que o Banco ao qual ele presidia não estava bem (informação verbal)¹¹.

Como já mencionado, durante as eleições de 1998, o então candidato ao Governo do estado de Santa Catarina, Esperidião Amin, afirmava que iria manter o BESC público. Durante os primeiros meses de sua gestão, o que se observava em suas declarações, era que realmente iria manter sua promessa (A Notícia, 1999). Entretanto, um dos partidos aliados ao seu governo não pensava da mesma forma. O Partido da Frente Liberal (PFL) com sua linha mais liberal, declarava publicamente sua posição privatizante e que o Estado não poderia dispor de recursos para recuperar o BESC.

¹⁰ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Marcelo Millnitz, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC que em 1999 era dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, em entrevista ao autor em 30/03/2010.

¹¹ Afirmação feita pelo caixa Jorge Henrique Lima, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 25/03/2010.

Durante a CPI do BESC em 2000, Nelson Wedeckin, ex-presidente do Conselho de Administração do BESC, e Francisco Grossl, ex-diretor do BESC durante o governo de Paulo Afonso, criticaram as ameaças feitas pelo BACEN em uma carta enviada para o governo do Estado, em julho de 1999, onde afirmavam que era necessário tomar medidas corretivas em tempo hábil, caso contrário, poderia haver a liquidação extrajudicial do BESC. Eles afirmaram que a carta parecia o resultado de um entendimento entre governo do Estado e governo Federal, pois segundo eles, em 31 de dezembro de 1998, o BESC não sofria ameaça alguma de liquidação ou federalização.

Segundo SILVA (2008, p. 137):

Essas declarações de dirigentes, que formavam o governo anterior do PMDB, foram críticas que, ao que parece, objetivava obscurecer a ingerência e as irregularidades cometidas no período em que dirigiram o Banco, mesmo porque esses mesmos diretores, que atacam a política de privatização do governo FHC, chegaram a apresentar também um projeto de reestruturação / privatização em 1997, [...]. Portanto, não se trata de uma crítica à eliminação dos bancos públicos no país, mas de uma disputa pela hegemonia política em Santa Catarina.

Segundo o BACEN, o BESC necessitava de recursos para que fosse capitalizado, e que ou o Estado capitalizava o BESC, ou então, deveria privatizar o mesmo (Diário Catarinense, 1999). Outra saída para o Banco era a federalização, onde seria passado o controle acionário do BESC para o governo Federal, que iria tratar de saneá-lo para depois privatizar. Mesmo assim existia um empecilho, pois a constituição do estado de Santa Catarina impedia que o controle acionário do BESC não fosse do governo do Estado e, por isso, era necessário um projeto de emenda constitucional que autorizasse o governo do Estado a transferir o controle acionário do Banco.

Neste contexto, em 2 de agosto de 1999, foi enviado o projeto de emenda constitucional para que o BESC pudesse ser federalizado. Em protesto contra o envio do projeto, o movimento sindical dos bancários fez manifestações em todas as regiões de Santa Catarina a favor de que o BESC permanecesse sobre o controle do Estado. Muitas agências foram fechadas, outras retardaram a sua abertura, além de espalharem, nas dependências das agencias, diversas faixas e cartazes contra a federalização.

Mesmo com toda a mobilização do movimento bancário, o governo do Estado tinha pressa para que a emenda constitucional fosse aprovada. O BACEN pressionava o governo do Estado para que a transferência da gestão do BESC para União fosse efetivada no máximo até dia 31 de agosto, caso contrário, haveria uma liquidação extrajudicial do BESC (Silva, 2008). Oito dias antes do prazo final estipulado pelo BACEN, foi votado na ALESC, o

projeto de emenda constitucional que autorizava a transferência. Com 21 votos a favor, 15 votos contra e 4 ausentes, o governo conseguiu aprovar a emenda constitucional que autorizava a referida transferência (ALESC, 1999).

Um dia após a votação na ALESC, foi celebrado o Termo de Comissão de Gestão entre o BACEN, o estado de Santa Catarina e o BESC. A partir daquele momento o BACEN passou a intervir diretamente no SFBESC, com o objetivo de cumprir as metas e valores necessários ao saneamento do BESC. Entretanto, era necessário ainda, uma autorização do Senado Federal para a abertura de crédito que viabilizasse o saneamento do Banco (Silva, 2008).

Enfim, em 14 de dezembro de 1999, por 39 votos a favor e 19 contra, a Comissão de Assuntos Econômicos do Senado aprovou a liberação de recursos na ordem de R\$ 2,1 bilhões para que o BESC pudesse ser saneado. Antes mesmo da votação da emenda parlamentar, que permitiu a transferência da gestão do BESC para a União, foi criada, em 17 de agosto de 1999, a CPI do BESC. Em mais de oito meses de trabalhos, a CPI reuniu documentos e depoimentos que tinham como objetivo investigar e levantar as causas que geraram a situação em que o BESC se encontrava.

Na CPI foi constatado que o BESC, durante o segundo semestre de 1998, tomou providências para garantir a permanência do Banco sob o controle do Estado. Entre essas medidas estava o aumento do capital do Banco para se adaptar ao novo cenário econômico, aumento esse suspenso pelo governador Amin no seu primeiro dia de mandato. Outro problema constatado pela CPI do BESC foi a paralisação das operações de crédito no governo Amin. Foram suspensas as linhas de crédito habitacional, crédito pessoal, crédito rural, Leasing e operações de câmbio.

A federalização para os clientes teve como ponto negativo, o corte de várias linhas de crédito que o BESC trabalhava. O BESC ficou praticamente só autenticando no caixa, um banco só para aquele tipo de função, as linhas de financiamentos foram todas cortadas por determinação do BACEN (informação verbal)¹².

O BESC parou de trabalhar, deixou de movimentar todas as linhas, era um banco que dentro da sua estrutura estadual era completo. Movimentava as linhas do governo federal e do governo estadual. Ele parou com tudo, parou todos os financiamentos. Você não podia renovar o cheque especial, não podia fazer um empréstimo, não podia trocar uma duplicata, ou seja, era um banco só externamente, dentro dele não havia movimento algum, não fazia

¹² Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Milano Cardoso Cavalcante, em entrevista ao autor em 23/04/2010.

empréstimos. Isso ajudou a acabar. Uma empresa que não funcionava como a criação dela exigia. Ele era um banco, e tinha que emprestar dinheiro, movimentar dinheiro e deixou de fazer tudo isso (informação verbal)¹³.

O Banco ficou impedido de trabalhar em diversas linhas, nós trabalhávamos somente com BESCAP e empréstimos. A sobrevivência para esse banco se torna mais difícil. O seu parque tecnológico, avançado ou não, estagnou (informação verbal)¹⁴.

A conclusão que a CPI do BESC chegou, em seu relatório final, votado por unanimidade em 8 de maio de 2000, foi de que houve uma ação orquestrada de desmonte do Banco no início do governo Amin. Essa ação orquestrada foi fortemente combatida pelo corpo funcional do BESC, que lutou para que o Banco não fosse federalizado.

3.4 O Funcionalismo

Os anos de 1999 a 2002 foram difíceis para todo o corpo funcional do BESC. Durante o ano de 1999, constatou-se como principais motivos de conturbação: a luta contra a fuga de clientes, devido às notícias ruins vinculadas sobre o Banco e; a luta contra a aprovação na ALESC da emenda constitucional, que autorizava a transferência do controle acionário para a União. No ano 2000, observou-se a luta para impedir a realização de uma assembleia de acionistas, que decidiria sobre a transferência do controle acionário e composição do novo quadro de diretores. O ano seguinte foi marcado essencialmente pela luta para aprovação de um plebiscito, e também, para implantação de um novo Plano de Demissão Incentivada (PDI), que provocou conflitos entre o Banco, sindicato e trabalhadores. Já no ano de 2002, destaca-se a forte expectativa com relação à realização dos leilões para a privatização do BESC, que só não foram realizados devido a ações judiciais.

A forma como o Banco foi federalizado foi bastante traumática. Eles [BACEN e governo estadual] usaram de todos os artifícios e subterfúgios possíveis para que a moral do besquiano fosse jogada na lama, de uma forma que a resistência fosse a mínima possível. A federalização culminou no fim da carreira profissional dos besquianos, pois éramos cinco mil

¹³ Afirmação feita pelo caixa Jorge Henrique Lima, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 25/03/2010.

¹⁴ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Marcelo Millnitz, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC que em 1999 era dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, em entrevista ao autor em 30/03/2010.

funcionários e hoje somos 158. A base do projeto de federalização se deu na usurpação que o funcionário tem de mais importante, que é o sentimento positivo a respeito da empresa. Quando um bom sentimento não o liga a empresa ele não tem motivo para lutar por ela. Após a federalização faltava ao Banco um quadro funcional que tivesse aquela vontade de fazer o Banco crescer (informação verbal)¹⁵.

A federalização causou danos psicológicos ao funcionalismo, tendo todo o processo causado um mal-estar muito grande. O funcionalismo tinha que dizer ao cliente que as informações que estavam sendo vinculadas na mídia não eram verídicas, mas muitas vezes, nem mesmo ele acreditava naquilo que falava (informação verbal)¹⁶.

Para os funcionários foi péssimo, pois houve uma instabilidade gigante, pessoas adoeceram, não sabiam para onde ir, o que faziam, o que deixavam de fazer, não tinham mais perspectiva nenhuma de futuro. As pessoas não sabiam se amanhã iria ter banco, se o banco iria ter dinheiro para pagar os salários (informação verbal)¹⁷.

A federalização causou muito insegurança, era a ante-sala da privatização. A resistência antes da federalização foi muito maior do que após a federalização. Depois o funcionário ficou na defensiva, pois já tinha uma perspectiva de que o Banco seria vendido. A federalização para os funcionários foi extremamente negativa (informação verbal)¹⁸.

Nessa luta para manter o BESC público, os funcionários ganharam alguns aliados. Políticos da região oeste do Estado prometiam ações judiciais que garantissem a manutenção dos serviços bancários nas cidades do oeste. Na capital, juntaram-se aos bancários trabalhadores da rede municipal, os estudantes da União Catarinense dos Estudantes Secundaristas (UCES). Além disso, o movimento teve apoio do Movimento de Ataque Judicial à Imoralidade Administrativa (MAJIA) e do Movimento Unificado Contra a Privatização (MUCAP). Em 2001 também surge o Movimento BESC Público, que buscava o apoio das autoridades locais de todos os municípios de Santa Catarina para a manutenção do BESC público.

¹⁵ Afirmação feita pelo caixa Jorge Henrique Lima, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 25/03/2010.

¹⁶ Afirmação feita pelo Gerente Geral da agência Praça XV de Novembro Luiz Alberto de Pinho, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 08/04/2010.

¹⁷ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Marcelo Millnitz, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC que em 1999 era dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, em entrevista ao autor em 30/03/2010.

¹⁸ Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Milano Cardoso Cavalcante, em entrevista ao autor em 23/04/2010.

O BESC sempre foi rentável, tinha dificuldades, não era o melhor banco do mundo, claro que não, mas era rentável. O BESC não deveria ser federalizado, ele deveria continuar. O caminho dado ao BESC foi político (informação verbal)¹⁹.

O BESC não deveria ser federalizado. Na época ele tinha dinheiro em caixa, mas tudo foi feito para esvaziar o caixa do Banco. Inclusive alguns empresários querendo pagar suas dívidas com o Banco, e o Banco não aceitava, pessoas querendo aplicar dinheiro no BESC, que também rejeitava. O Banco teve orientação para que não acatasse mais depósitos, investimentos, mais nada. Tudo deveria ser encaminhado para outro banco, porque o BESC iria ser federalizado, privatizado ou liquidado (informação verbal)²⁰.

O Banco não tinha necessidade de ser federalizado. Na verdade era uma determinação e foram criadas condições políticas para a federalização. No início de 1999 o BESC possuía em torno de R\$ 800 milhões em liquidez, e em agosto estava com R\$ 80 milhões, mesmo com essa redução não era necessária a federalização. O BESC deveria continuar como um banco estadual (informação verbal)²¹.

Para contrapor a todos esses movimentos que buscavam a manutenção do BESC, a Associação dos Profissionais e Ex-Profissionais do BESC (PROBESC), manifestou-se a favor da privatização do Banco, pois acreditava que a situação do BESC era insustentável economicamente.

Se a federalização tivesse sido feita ao final do governo Kleinubing, não teria havido motivo algum, porque foi o momento em que o Banco esteve no topo das instituições bancárias estaduais. Comparado com as administrações anteriores e posteriores, o Banco foi bem administrado. O Paulo Afonso barganhou o Banco como votos, e o Amin realmente deixou o Banco em um bagaço, não existia Banco (informação verbal)²².

Nesse contexto conturbado, observou-se um momento muito difícil para o funcionalismo do BESC, que consistiu no período de adesão ao PDI. O Banco queria que o PDI fosse homologado através de um Acordo Coletivo de Trabalho (ACT). Parte dos dirigentes sindicais do Estado foi contra essa proposta e, por isso, surgiu, através dos

¹⁹ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Marcelo Millnitz, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC que em 1999 era dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, em entrevista ao autor em 30/03/2010.

²⁰ Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Moacir Tomaz de Oliveira, em entrevista ao autor em 30/04/2010.

²¹ Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Milano Cardoso Cavalcante, em entrevista ao autor em 23/04/2010.

²² Afirmação feita pelo caixa Jorge Henrique Lima, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 25/03/2010.

funcionários a favor do PDI, o Movimento Pró-PDI/ACT/BESC, que tinha como objetivo principal pressionar os sindicatos a convocarem uma Assembléia para homologação do ACT.

Apesar da recusa de muitos dirigentes sindicais, a maioria dos 22 sindicatos de bancários do Estado atendeu a reivindicação da categoria. Em Florianópolis, mesmo com toda a pressão, o sindicato se recusou a assinar o ACT e, por isso, os líderes do movimento Pró-PDI marcaram por conta própria uma Assembléia e aprovaram por maioria absoluta o ACT, permitindo a efetivação do PDI.

Na minha visão fizeram um PDI que foi totalmente errado. O PDI foi feito por pessoas do próprio Banco, favorecendo assim a eles mesmos. Se eu tenho que incentivar os meus funcionários a saírem do Banco, levaria em consideração que quem falta menos tempo para se aposentar receberia menos, e quem falta mais tempo deveria receber mais. Todavia, fizeram exatamente o contrário disso.(informação verbal)²³.

Nos locais de trabalho a situação era muito tensa, dado que os trabalhadores sofriam ameaças constantes para aderirem ao Plano. Essa pressão era oriunda principalmente dos diretores e gerentes do Banco, que necessitavam de uma adesão maciça dos funcionários, pois somente dessa forma poderia ser viabilizada a privatização do BESC marcada para o dia 20 de novembro de 2002.

A consequência principal que a federalização causou no funcionalismo do BESC, foi a falta de interesse na permanência de um banco público. Não fazia diferença o Banco ser público ou privatizado. Observava-se que não havia uma vontade do funcionalismo para que a federalização não ocorresse, pois o amor a empresa havia sido assassinado. O PDI foi a gota d'água nessa circunstância (informação verbal)²⁴.

O processo do PDI teve uma adesão muito grande, pois as pessoas não viam mais perspectiva no Banco. Elas acreditavam que o Banco seria mesmo privatizado (informação verbal)²⁵.

Apesar de já definida a data do leilão de privatização do BESC, houve durante todo o ano de 2001, uma forte briga entre o movimento sindical, o governo e os partidos de oposição, fazendo o cronograma de privatização sofrer um atraso. A expectativa dos grandes

²³ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Marcelo Millnitz, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC que em 1999 era dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, em entrevista ao autor em 30/03/2010.

²⁴ Afirmação feita pelo caixa Jorge Henrique Lima, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 25/03/2010.

²⁵ Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Milano Cardoso Cavalcante, em entrevista ao autor em 23/04/2010.

bancos privados interessados na compra era de que o Banco fosse privatizado até o final do ano de 2001.

Ao final do ano de 2002 foi comunicada a data de realização do leilão, anunciando-se o edital de venda e o preço mínimo, que foi fixado em R\$572,7 milhões. A demora do processo de privatização do BESC, fez com que somente quatro instituições apareceram para disputar a compra do Banco; Bradesco, Itaú, Unibanco e ABN Amro Bank.

Antes que o leilão fosse realizado, o governador Esperidião Amin entrou em conflito com as autoridades do BACEN. O motivo de discórdia dizia respeito ao preço mínimo determinado pelas mesmas. O governo entrou com uma liminar no STF para suspender o leilão, e em 8 de novembro de 2002, doze dias antes data prevista para o leilão, a ministra Ellen Gracie concedeu liminar impedindo o leilão de privatização do BESC.

O período de 1999 a 2002 demonstrou-se muito complicado para o BESC, pois consistiu no período em que o seu maior patrimônio, os seus funcionários, foram completamente sucateados em um verdadeiro ataque contra a vida de diversas famílias catarinenses, que tinham no BESC o seu sustento e a sua razão de viver.

3.5 Síntese Conclusiva

O processo que desencadeou na federalização do BESC em 1999, não pode ser encarado como algo isolado, mas sim como um processo que surgiu vários anos antes em todo o Brasil. Com a eleição de Collor para a presidência da República no início da década 1990, iniciava-se um processo de diminuição do Estado na economia e, por isso, foi criado o PND, que tinha como principal objetivo encaminhar empresas públicas brasileiras para a privatização. No governo Itamar Franco surge o Plano Real, que tinha como objetivo principal, a estabilização da economia. Todavia, o mesmo gerou problemas posteriores para os bancos, que não estavam preparados para esta nova conjuntura.

Após Itamar Franco, é eleito Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, que mantém a política liberalizante dos governos anteriores, conforme cartilha encaminhada pelos órgãos internacionais, FMI e BM. Surge então o PROES, um programa para sanear os bancos públicos e prepará-los para a privatização. Durante a década de 1990, grande parte das instituições financeiras estaduais que entraram nesse programa foram

privatizadas, e os principais bancos beneficiados por essa onda de privatizações foram o Bradesco e o Itaú, os dois maiores bancos privados nacionais.

É dentro desse contexto que o BESC está inserido, por isso, no início de 1999, iniciavam-se as tratativas entre governo estadual e governo federal para que o BESC pudesse ser privatizado. A forma encontrada pelos dois governos, para que o BESC fosse federalizado e posteriormente privatizado, foi a de enfraquecê-lo perante a opinião pública mediante a divulgação de informações desencontradas na mídia. Perante isso, muitos clientes começaram a ter dúvidas sobre Banco, levando-os a tirar suas economias da instituição.

Além disso, não se pode deixar de mencionar a demora observada na divulgação dos balanços de 1998 e 1999, provocando ainda mais incertezas quanto a saúde financeira do Banco. A paralisação das atividades de crédito foi outro ato que serviu para sucatear ainda mais o BESC. Para tentar descobrir o que estava acontecendo com o BESC naquele momento, criou-se na ALESC uma CPI. Ao final dos trabalhos da CPI, constatou-se que houve uma ação orquestrada de desmonte do Banco.

Em meio a tantas informações contraditórias estavam os funcionários do BESC, que presenciaram a decadência do BESC aos poucos durante os anos de 1999 a 2002. Inicialmente, observaram todo o processo de divulgação de informações incertas e o surgimento de dúvidas dos clientes. Posteriormente constaram a luta para que o controle do Banco não fosse parar na mão do governo federal, após isso, as divergências quanto ao PDI e, por fim, quase sem forças, acompanharam as batalhas judiciais.

O funcionalismo sofreu juntamente com o BESC nesses quatro anos, verificando-se um visível cansaço no final do processo. O que mais o funcionalismo desejava era que fosse dado um ponto final em toda essa história. Para o funcionário era preciso escolher entre privatizar ou realmente manter um banco público, o que não podia mais, era deixar o Banco na situação em que se encontrava, sangrando devagar até a sua morte.

4. A INCORPORAÇÃO DO BESC AO BANCO DO BRASIL

4.1 Introdução

O quarto capítulo demonstra os motivos que levaram o BESC a ser incorporado ao Banco do Brasil em 2008, a reestruturação ocorrida no BESC desde 2003, a junção dos funcionários novos com funcionários antigos e com funcionários do Banco do Brasil, e o processo de incorporação como um todo. A fim de facilitar a compreensão, este capítulo foi dividido em cinco seções, incluindo a introdução. Na segunda seção coloca-se um breve histórico sobre a reestruturação ocorrida no BESC a partir de 2003 com a mudança nos governos federal e estadual. A terceira seção demonstra a junção dos funcionários novos, oriundos do concurso público de 2004, dos funcionários antigos que passaram por todo o sofrimento da federalização e dos funcionários do Banco do Brasil após a incorporação. Em seguida, na seção quatro, descreveu-se como ocorreu o processo de incorporação, as tratativas políticas, as alternativas e a efetiva conclusão do processo. Por fim, na quinta seção, reúne-se de maneira sintética e conclusiva, algumas características sobre esse último período da história do BESC.

4.2 A Reestruturação

Após quatro anos de angústia e de luta para a manutenção do BESC público, surge uma esperança, em 30 de setembro de 2002, seis dias antes da eleição presidencial e para governo do estado, o então candidato a presidência da república, Luiz Inácio Lula da Silva, ao lado do então candidato ao governo do estado, Luiz Henrique da Silveira, assumiram o compromisso de que se eleitos, não privatizariam o BESC. Ambos os candidatos foram eleitos no segundo turno, no dia 27 de outubro de 2002. Destarte, os mesmos teriam que por em prática a promessa de manter o Banco público.

Neste contexto, observou-se como primeira ação a troca de alguns integrantes da diretoria, entre eles o presidente. Em 14 de fevereiro de 2003, assumiu a presidência do

BESC, com a missão de mostrar que o BESC era viável e por isso não deveria ser privatizado, Eurides Mescolotto, fundador do PT em Santa Catarina, importante figura política no Estado e também amigo do presidente Lula. Mesmo assim a missão não era fácil, pois parte da diretoria havia sido nomeada no governo anterior, tendo-se muitos funcionários de carreira do BACEN, que tinham como principal objetivo preparar o Banco para a privatização, e outra parte recém-nomeada e com pouca experiência de mercado.

Quando Mescolotto assumiu a presidência do BESC, já tinha por propósito recuperar o Banco. A ideia era retomar o Banco ao governo do Estado e torná-lo novamente um Banco estadual (informação verbal)²⁶.

Quando mudou o governo federal, as mesmas pessoas que estavam ali para privatizar começaram a trilhar um novo rumo, o rumo de ver sanear o Banco, dizer que era possível ele se recuperar (informação verbal)²⁷.

Após a nova diretoria do Banco assumir, o BACEN solicitou que o BESC informasse em quais áreas de negócios o Banco desejaria operar, pois como descrito anteriormente, todas as operações foram paralisadas para que fosse preparada a privatização. Para o BACEN existiam dois problemas, de um lado o compromisso firmado com o FMI, onde o BESC deveria ser privatizado e de outro lado, o compromisso do Presidente Lula em não privatizar o Banco. A forma encontrada foi a de tentar protelar essa decisão, dando-se condições para que o Banco funcionasse normalmente.

Outra ajuda veio da ALESC, que firmou acordo com o BESC em abril de 2003 para que fosse disponibilizada uma linha de crédito em consignação para os 1400 funcionários da casa. Em junho foram assinados também convênios de crédito consignado com as Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (CELESC), CODESC e com o Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina (IPESC), e durante o restante do ano foram firmados convênios com todas as outras empresas vinculadas ao governo do Estado.

Além disso, a diretoria realizou ações para que aparecessem resultados positivos, destacando-se as seguintes: realização de concurso público, cortes de despesas, investimentos em tecnologia da informação, retomada da captação de depósitos à vista, fundos e poupança, além da retomada de operações de crédito.

Em agosto de 2003 foi lançada internamente a “guerra contra o prejuízo”. Mescolotto e a diretoria do BESC sabiam da necessidade de obter lucro, pois do contrário

²⁶ Afirmação feita pelo Gerente Geral da agência Praça XV de Novembro Luiz Alberto de Pinho, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 08/04/2010.

²⁷ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Marcelo Millnitz, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 30/03/2010.

criar-se-ia uma situação insustentável. Para obtenção do lucro tornava-se essencial o empenho de todos os funcionários do Banco. Foram definidas metas, prazos e premiação para quem cumprisse os objetivos. A ideia era motivar toda a equipe para um só objetivo, dar lucro.

Ao final de 2003 o BESC conseguiu auferir lucro de R\$ 25,3 milhões, grande parte oriundo da venda do Centro Administrativo para o governo do Estado. Apesar disso, Mescolotto conseguiu atingir sua meta primordial, gerar lucro no primeiro ano de sua gestão. Com isso, o BESC pôde respirar mais aliviado rumo sua manutenção como Banco público.

Após a “guerra contra o prejuízo” ter obtido o resultado esperado, a diretoria decide, a partir de 2004, fazer planejamentos estratégicos anuais. O horizonte dos planejamentos anuais é determinado devido à sempre incipiente perspectiva de privatização na qual o BESC estava inserido, o que impedia a realização de planejamentos com prazos mais dilatados.

Uma das ações sempre previstas em todos os planejamentos realizados pelo BESC desde 2004 era a realização de investimentos em tecnologia. Uma das medidas tomadas de forma urgente foi a aquisição de um novo computador central, substituído o anterior que estava defasado há vários anos, devido a falta de investimentos. Além disso, ao longo dos anos de 2003 a 2007, foram adquiridos mais de 2.000 microcomputadores, 44 notebooks, 470 terminais de auto-atendimento, 115 portas giratórias, além de servidores, roteadores, firewalls e etc.

Além da parte tecnológica, o BESC também tinha que vencer o desafio operacional. Quatro anos sem operar em diversas linhas acabou por destruir a força de venda das agências. Todavia, a retomada das operações em conjunto com a contratação dos funcionários oriundos do concurso público de 2004, foi uma injeção de ânimo para todos. O lançamento de produtos que a concorrência já possuía, foi à forma encontrada para acabar com a defasagem operacional.

Em operações envolvendo pessoas físicas, o principal foco do BESC consistia no crédito consignado, que somou-se ao expressivo crescimento do crédito pessoal durante os anos de 2003 a 2007. Já nas operações junto as pessoas jurídicas, o BESC era extremamente competitivo em operações de desconto de cheques e de duplicatas.

O BESC, por ser federalizado, continuava não podendo operar em algumas linhas de crédito, mas com o que tinha, o Banco passou a ser bem visto (informação verbal)²⁸.

²⁸ Afirmação feita pelo Gerente Geral da agência Praça XV de Novembro Luiz Alberto de Pinho, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 08/04/2010.

Todavia, com o aumento das operações, o controle da inadimplência também teve que ganhar atenção especial, principalmente através dos cadastros dos clientes. Isso fez com que o Banco promovesse durante o ano de 2007, uma forte campanha de atualização dos seus cadastros, de modo a colocá-los em consonância com a realidade de cada cliente. Outra ferramenta utilizada pelo Banco para agilizar os seus processos foi a padronização das normas e dos seus procedimentos internos, que estavam defasados devido ao processo de federalização. Além disso, criou-se o Comitê de Controles Internos e *Compliance*²⁹, que visava verificar se as normas regulamentadas pelo Banco estavam sendo cumpridas.

Outra forte reestruturação ocorreu na parte de marketing do BESC. Com a federalização, os investimentos em marketing cessaram e com isso a imagem do Banco, já fragilizada com as notícias ruins veiculadas na mídia, tornou-se ainda mais abalada. Para mudar essa imagem, foram retomados os investimentos em patrocínios, festas e eventos, além de se realizar propagandas institucionais em rádio, TV e outdoors.

Durante o período de 2003 a 2007 foram realizadas diversas campanhas publicitárias. Entre as mais conhecidas estão a de 2003 com o slogan “BESC: você confia como sempre, você conta como nunca” e a de 2006 “BESC, catarinense de valor”. Também em 2006, realizou-se uma série de três filmes do fictício “Purple Bank”, que abordaram respectivamente a cobrança de tarifa pelo “BIP” do auto-atendimento, a obrigação do cliente em comprar uma rifa para fazer um empréstimo e, por ultimo, deixava o cliente sem fôlego com a cobrança do ar que ele respirava dentro da agência. Essa série de filmes foi a forma encontrada pela equipe de marketing para demonstrar para o cliente que o BESC possuía as menores tarifas do mercado. Por último, em 2007, o BESC lançou a campanha que mostrava que assim como as árvores, os bancos de praça e os chafarizes, o BESC também estava em todas as praças do estado de Santa Catarina.

Depois que o banco se revitalizou, o cliente passou a apostar no Banco também. O BESC se recuperou, começou a dar lucro (informação verbal)³⁰.

Um dos motivos para a recuperação do Banco no período de 2004 a 2008 foi a realização do concurso público em 2004, pois a renovação no quadro funcional fez com que o Banco tivesse ânimo para continuar.

²⁹ A palavra *Compliance* não possui uma tradução exata para o Português, mas seu significado é parecido com conformidade, ou seja, disciplinas para fazer cumprir as regras conforme as normas legais e regulamentares.

³⁰ Afirmção feita pelo Gerente Geral da agência Praça XV de Novembro Luiz Alberto de Pinho, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 08/04/2010.

4.3 A Incorporação Funcional

Como colocado anteriormente, o processo de federalização do BESC acabou por destruir toda a paixão que o besquiano possuía pelo Banco, não existindo mais animo para a continuação de uma carreira profissional. Com o PDI, vários funcionários foram dispensados ao longo dos anos de 2002 e 2003, tornando a defasagem do corpo funcional em diversas áreas do Banco cada vez maior.

Durante o ano de 2003, observou-se uma briga intensa para que se pudesse realizar o concurso público, de modo que o mesmo poderia suprir as carências de recursos humanos do Banco. Para realização do concurso publico, primeiro a diretoria tinha que convencer o Conselho de Administração, depois o Tribunal de Contas da União (TCU) e por último o Ministério da Fazenda. O PDI consistia no maior obstáculo para se realizar o concurso público. Deve-se ressaltar que o contingente de pessoas que aderiram ao PDI girava em torno de 90% dos 5.000 funcionários que o BESC possuía em 2002. Neste contexto, caso todos saíssem, o BESC fecharia as portas.

Em 2004 teve uma decisão política importante, que foi a realização do concurso, porque se não realizasse o concurso o Banco iria ser privatizado. Com a saída dos empregados que aderiram ao PDI e não entrando ninguém, o BESC iria ficar insustentável operacionalmente (informação verbal)³¹.

Após aprovado pelos órgãos, o concurso foi realizado em 14 de março de 2004 com mais de 75 mil inscritos, constituindo o maior concurso realizado até hoje no estado de Santa de Catarina. Os resultados foram divulgados em abril de 2004 e os primeiros classificados foram chamados no mesmo mês. O concurso teve validade de dois anos, prorrogados por período igual. No término do prazo, dos 6.942 aprovados, 3.328 tinham sido convocados (Mick e Luckman, 2008).

Nesses termos, a junção dos funcionários novos com os funcionários antigos pôde dar sobrevida ao BESC. Os funcionários ingressantes vieram com vontade de crescer e com o conhecimento nas novas tecnologias se adaptaram muito bem a atualização do parque tecnológico, iniciada em 2004. Já os funcionários antigos, que antes não tinham motivo nenhum para se aprimorar, começaram a se capacitar mais, pois corriam o risco de perder seus cargos para os funcionários novos.

³¹ Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Milano Cardoso Cavalcante, em entrevista ao autor em 23/04/2010.

Até a data da incorporação do BESC ao Banco do Brasil, em 1º de outubro de 2008, o BESC possuía cerca de 3.400 funcionários. Desses, cerca de 2.400 eram funcionários pós-concurso de 2004, cerca de 600 eram funcionários antigos e que tinham aderido ao PDI e cerca de 400 eram funcionários antigos que não haviam aderido ao PDI.

A incorporação levantou uma série de dúvidas com relação aos funcionários, pois não se sabia ao certo o que iria acontecer. Somente a partir de janeiro de 2009 é que começou a se desenhar como os funcionários do BESC seriam inseridos no quadro de funcionários do Banco do Brasil.

O Banco do Brasil falhou na comunicação, nas agências Banco do Brasil a comunicação não chegava, eu não sabia o que estava acontecendo com o processo (informação verbal)³².

O Banco do Brasil falhou com relação aos funcionários, principalmente na Direção Geral do BESC. Durante algum tempo entre outubro de 2008 a abril de 2009 muitos deles ficaram em suas salas sem fazer nada, pois as atividades já tinham sido passadas ao Banco do Brasil e os funcionários ainda não tinham sido realocados (informação verbal)³³.

Em janeiro de 2009 foi aberta a opção para que os funcionários do BESC optassem pelo plano de carreira, cargos e salários (PCCS) do Banco do Brasil. No entanto, existiam condições para adesão ao PCCS, pois o funcionário que aderisse ao plano deveria abdicar de todos os direitos que possuía no BESC e iniciar a carreira no Banco do Brasil a partir daquele momento, como se estivesse ingressando no mesmo. Já o funcionário que não optasse pelo plano, ficaria “congelado”, ou seja, não poderia ser promovido, não poderia participar de alguns cursos e também de concorrências internas. Colocadas as duas formas de incorporação dos funcionários junto ao Banco do Brasil, vale ressaltar que o mesmo se comprometeu, desde o início do processo, a não demitir nenhum funcionário do BESC, independente de suas decisões.

O modelo de incorporação é um modelo diferente, um modelo que busca a manutenção dos contratos, inclusive os contratos de trabalho (informação verbal)³⁴.

Mesmo com esse desenho as dúvidas ainda eram pertinentes, principalmente para três grupos de funcionários: os funcionários comissionados; os funcionários antigos que não

³² Afirmação feita pelo Gerente de Módulo João Janderlei Zanella Gomes, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 01/04/2010.

³³ Afirmação feita pelo escriturário Richard José do Nascimento, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 26/03/2010.

³⁴ Afirmação feita pelo Superintendente Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina José Carlos Reis da Silva, o Zeca do BB, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 17/05/2010.

tinham aderido ao PDI, alguns deles inclusive funcionários comissionados e; os funcionários da Direção Geral do BESC, que deixaria de existir.

A situação dos cargos comissionados não ficou clara para os funcionários. Será que eu continuarei com o meu cargo? Essa era a pergunta que eu me fazia todos os dias (informação verbal)³⁵.

A instabilidade foi muito grande, não sabíamos se seríamos admitidos no Banco do Brasil, se iríamos ser transferidos, se iria ter lugar para todo mundo, o que seria feito com esse povo todo, ou seja, insegurança (informação verbal)³⁶.

Entre os funcionários comissionados existia a dúvida se continuariam com as comissões no PCCS do Banco do Brasil. Dúvida essa, solucionada somente dias antes da troca dos sistemas, em 17 de abril de 2009. Poucos funcionários comissionados foram prejudicados nesta etapa do processo. A grande maioria dos funcionários comissionados permaneceu com cargos equivalentes no Banco do Brasil ou foram promovidos. Nos casos em que o funcionário permaneceu com cargo equivalente, houve de qualquer forma um ganho salarial significativo.

Para os funcionários do BESC foi quase tudo perfeito. O impacto para o nosso dia a dia foram alguns meses agitados e difíceis para todos que estavam envolvidos no processo. Mas vendo a parte da carreira, quase todos foram comissionados com comissões iguais ou superiores as que tinham no BESC. Apareceram muito mais oportunidades para os funcionários (informação verbal)³⁷.

Os funcionários antigos que não tinham aderido ao PDI estavam ainda subdivididos em dois grupos, os comissionados e os não comissionados. Para os comissionados, o Banco do Brasil forneceu duas alternativas, ou eles optavam pelo plano do Banco do Brasil para continuar com suas comissões, ou então permaneciam com seus direitos de funcionários do BESC, mas perderiam suas comissões.

Entre os funcionários antigos, a decisão por optar pelo PCCS do Banco do Brasil era mais difícil. Tais funcionários possuíam direitos que os funcionários novos não possuíam, como por exemplo: duas horas extras incorporadas ao salário; direito a estabilidade empregatícia e; tempo de serviço. O funcionário mais novo desses funcionários antigos tinha no mínimo vinte anos de BESC em 2008. Já os funcionários novos não possuíam estabilidade

³⁵ Afirmação feita por um Gerente de Módulo, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 09/04/2010.

³⁶ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Marcelo Millnitz, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 30/03/2010.

³⁷ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Heverton Malagoli da Silva, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 05/04/2010.

empregatícia, não possuíam às duas horas extras incorporadas ao salário, além de terem no máximo apenas quatro anos de Banco.

Para os funcionários que aderiram à carreira do Banco do Brasil foi muito bom. Eles não perderam nada, não abdicaram de nada, saíram de uma empresa pequena para uma empresa multinacional, abriu um leque de oportunidades muito grande. Para os funcionários antigos aderirem à carreira do Banco do Brasil era necessário que eles abdicem do tempo de banco no BESC, não sendo isso correto, pois quando se incorpora, deve-se incorporar o ônus e o bônus e o Banco do Brasil só quis o bônus (informação verbal)³⁸.

Para os funcionários antigos do BESC tem um problema de ter uma carreira paralela, pois dessa forma você fica a margem de tudo e isso é muito ruim. Para os mais novos só vejo oportunidades, porque todos que eu vi tiveram aumento de salário (informação verbal)³⁹.

Já os funcionários da Direção Geral do BESC, a dúvida que persistia era onde iriam trabalhar. Como toda a Direção Geral iria deixar de existir, os funcionários teriam que encontrar lugares para trabalhar. As opções eram ir para outros Estados em setores equivalentes aos da Direção Geral do BESC, ou ir para as agências. Um dos problemas enfrentados por alguns desses funcionários, era o fato de nunca terem trabalhado em agências, não possuindo experiência alguma em atendimento.

Eu recebi em casa um e-mail com uma relação de 60 agências para eu escolher onde deveria ir. Não tinha outro lugar para eu ir, e meu cargo é técnico, é cargo de direção. Tinha outra opção, eu podia ir para Curitiba ou Brasília, só que para isso eu deveria ir como cargo inicial, escriturário. Já tenho 32 anos de banco, não tenho condições de voltar a ser cargo inicial (informação verbal)⁴⁰.

Na Direção Geral o processo foi muito aberto, a superintendente sempre jogou limpo sobre o que estava acontecendo, só que dúvidas sempre existiram, e dúvidas que nem mesmo a superintendência podia tirar. Sabíamos que a nossa área não iria mais existir, tivemos inclusive a oportunidade de visitar a área similar em Curitiba. Mas para os funcionários antigos, faltou por parte do Banco do Brasil um estudo, um cuidado maior com a

³⁸ Afirmação feita pelo caixa Jorge Henrique Lima, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 25/03/2010.

³⁹ Afirmação feita pelo Gerente de Módulo João Janderlei Zanella Gomes, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 01/04/2010.

⁴⁰ Afirmação feita pelo funcionário Marcos Antônio Costa, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 09/04/2010.

transferência dos funcionários, estamos vendo na equipe pessoas que não se enquadram no atendimento. (informação verbal)⁴¹.

O período de outubro de 2008 a abril de 2009 foi marcado para o funcionalismo do BESC em geral como um período de dificuldades, de dúvidas e de ansiedade. A falta de informação sobre como estava ocorrendo o processo era normal para o funcionalismo. Os funcionários sabiam o que iria acontecer em abril, só não sabia como iria acontecer. Durante esse período começou a ocorrer também movimentos entre funcionários do Banco do Brasil e do BESC. Alguns funcionários egressos do BESC foram trabalhar em agências do Banco do Brasil e alguns funcionários do Banco do Brasil foram trabalhar em agências do BESC. Esse movimento ocorrido antes do período de troca do sistema para rede BESC, possibilitou um melhor aprendizado para o funcionário egresso do BESC.

O Banco do Brasil tirou funcionários do banco para colocar nas agências BESC para começar gradativamente a fazer o aprendizado, tanto é que os profissionais do Banco do Brasil tiveram que aprender como o BESC trabalhava para qualificar a passagem (informação verbal)⁴².

Uma sacada importante é misturar as equipes, pois ter funcionários de ambas as instituições em todas as agências é importante para que o aprendizado seja mais rápido entre os funcionários (informação verbal)⁴³.

Após 17 de abril de 2009, as agências do BESC e do Banco do Brasil viraram um caos. A troca de sistemas em termos tecnológicos havia sido um sucesso, poucos problemas e todos eles pontuais e resolvidos de forma rápida pela equipe do BESC e do Banco do Brasil. Contudo, a falta de conhecimento dos funcionários sobre o novo sistema, aliado as dúvidas dos clientes e também ao não conhecimento das novas tecnologias do Banco do Brasil, fizeram com que as agências ficassem lotadas.

Os funcionários egressos do BESC, tanto os antigos quanto os novos, foram largados dentro de um sistema que eles desconheciam por completo. Houve um descuido total por parte do banco incorporador para com o incorporado. (informação verbal)⁴⁴.

O funcionário egresso do BESC não estava preparado para atender essa demanda de clientes. A maior parte dos funcionários egressos do BESC recebeu uma apostila dizendo

⁴¹ Afirmação feita pela Gerente de Módulo Lucilene Largura, funcionária do Banco do Brasil egressa do BESC, em entrevista ao autor em 15/04/2010.

⁴² Afirmação feita pelo Gerente de Segmento da agência Praça XV de Novembro Bruno Campagnollo Neto, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 16/04/2010.

⁴³ Afirmação feita pelo Superintendente Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina José Carlos Reis da Silva, o Zeca do BB, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 17/05/2010.

⁴⁴ Afirmação feita pelo caixa Jorge Henrique Lima, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 25/03/2010.

que era de um jeito antes e passou a ser de outro depois. Anoitecemos em um sistema e amanhecemos em outro, sem sabermos mexer no novo sistema (informação verbal)⁴⁵.

O período de abril a junho de 2009 foi o período utilizado pelos funcionários egresso do BESC para se adaptarem aos sistemas do Banco do Brasil. Também nesse período começou a ser articulada uma transferência maior de funcionários entre os dois bancos, que na prática já começava a se tornar um banco só.

Muitas oportunidades surgiram para os funcionários do Banco do Brasil nas agências BESC, muitos colegas foram promovidos nessas agências do BESC graças ao processo de incorporação, se não existisse esse processo eles teriam que esperar muito mais tempo. Da mesma forma ocorreu com colegas do BESC que foram nomeados em agências do Banco do Brasil. Em Brasília e em vários outros Estados já existem colegas do BESC ocupando cargos de destaque (informação verbal)⁴⁶.

Essa transferência de funcionários egresso do BESC e do Banco do Brasil entre as agências começou a gerar medo entre os dois lados do funcionalismo. O funcionário egresso do BESC que iria para uma agência do Banco do Brasil estava com medo de ser discriminado pelos funcionários do Banco do Brasil. Já o funcionário do Banco do Brasil também estava com medo da reação dos funcionários egressos do BESC quanto a transferência dele para uma agência BESC.

O meu sentimento em vir para uma agência do BESC em um primeiro momento era de que iria haver resistência dos funcionários em me aceitar, pois acreditava que estava ali roubando a vaga de algum funcionário egresso do BESC. No entanto, quando cheguei à agência percebi que foi ao contrário, a expressão dos funcionários era: “poxa, ainda bem que você chegou” (informação verbal)⁴⁷.

No início existia o medo de que haveria certo preconceito dos funcionários do Banco do Brasil com relação aos funcionários do BESC, mas percebi que isso não existiu. Os funcionários do Banco do Brasil que vieram para nossa agência não demonstraram nenhum preconceito, da mesma forma passei um tempo trabalhando em uma agência do Banco do Brasil e também não sofri qualquer forma de discriminação (informação verbal)⁴⁸.

⁴⁵ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Heverton Malagoli da Silva, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 05/04/2010.

⁴⁶ Afirmação feita pelo Superintendente Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina José Carlos Reis da Silva, o Zeca do BB, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 17/05/2010.

⁴⁷ Afirmação feita pelo Gerente de Módulo João Janderlei Zanella Gomes, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 01/04/2010.

⁴⁸ Afirmação feita pelo escriturário Richard José do Nascimento, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 26/03/2010.

Após um ano e seis meses da incorporação do BESC ao Banco do Brasil e um ano da integração dos sistemas, o que se observa na prática entre os funcionários são poucas diferenças.

Hoje quando a gente conversa com um colega egresso do BESC e um colega do Banco do Brasil, se os dois não disserem quem é da onde, não se sabe de onde eles são. Isso prova que a cultura organizacional foi assimilada rapidamente, pois foi feito um trabalho fantástico em um ano de junção das culturas, isso passou por treinamento, por motivação, por respeito. O nível de equalização de conhecimentos e abordagem está igual. A gente já percebe na atitude das pessoas um banco só (informação verbal)⁴⁹.

Essa junção dos funcionários do BESC com os funcionários do Banco do Brasil foi muito importante para o sucesso da incorporação. Todavia, deve-se considerar que os funcionários do BESC não consistiam em seu único ativo, sendo todos os outros de suma importância o processo de incorporação.

4.4 O Processo de Incorporação

Diante do contexto em que se vive atualmente, que consiste na continuação da concentração do SFN vivido durante a década de 1990, o BESC aparece como ferramenta chave para o Banco do Brasil. Com a incorporação, o Banco do Brasil adquiriu certo conhecimento nesse tipo de negócio, até então inédito para o mesmo, que era impedido por lei de realizar aquisições e incorporações.

Era inédito, não existia no mercado financeiro uma situação de um banco ser incorporado, sempre o que acontecia eram fusões ou aquisições de bancos. O ineditismo estava guardado nos seguintes aspectos, você tinha que manter o corpo funcional e tinha que fazer uma incorporação de sistema bancários. Quando foi se fazer isso viu-se que não existia um modelo pronto (informação verbal)⁵⁰.

Para explicar o processo de incorporação é necessário adentrar-se em algumas questões importantes que envolvem o BESC. Essas começam a ser observadas em 2006,

⁴⁹ Afirmação feita pelo Gerente Geral da agência Setor Público Antonio Carlos Soares, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 07/05/2010.

⁵⁰ Afirmação feita pelo Gerente de Segmento da agência Praça XV de Novembro Bruno Campagnollo Neto, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 16/04/2010.

quando se iniciaram algumas complicações para o Banco. Em abril de 2006, a diretoria da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento S.A. (CASAN) publicou um edital de licitação para vender as contas-salário e a conta-arrecadação da empresa. Esse era o primeiro sinal de que o governo estadual estava disposto a se afastar do compromisso de manutenção do BESC público. Em junho do mesmo ano, o edital foi suspenso devido a uma liminar da justiça federal, que impediu a licitação.

Mesmo assim o governo estadual não desistiu e, em dezembro de 2006, lançou o edital de pregão para venda das contas-salário dos mais de 100 mil servidores ativos da administração direta do governo do estado. Em 18 de dezembro o leilão foi realizado e o Bradesco venceu com uma oferta de R\$ 210 milhões. Dois dias depois foi concedida novamente uma liminar pela presidente do STF, ministra Ellen Gracie, em favor da União, suspendendo o processo licitatório.

O Banco precisava de uma solução definitiva, desde que eu entrei no Banco, em 2004, a gente vivia constantemente com insegurança do que iria acontecer. Teve um primeiro movimento de venda das contas-salário que foi realmente muito difícil. Com a venda das contas-salário realmente não haveria outro caminho senão privatizar (informação verbal)⁵¹.

O BESC já estava perdendo a folha de pagamento do Estado pouco a pouco, ALESC, Tribunal de Contas do Estado (TCE), Tribunal de Justiça, Procuradoria e algumas prefeituras. Perder a parte pública do BESC era o fim do banco, porque era assim que o banco conseguia se manter (informação verbal)⁵².

A partir desses acontecimentos, percebeu-se que o BESC necessitava de uma definição urgente para o seu futuro. Sem as contas do governo estadual, o BESC possivelmente fecharia as portas, pois era esse seu maior ativo e, por isso, as conversas entre governo estadual e federal se intensificaram. Lideranças sindicais queriam a incorporação do BESC ao Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), de modo a transformá-lo em um banco parecido com o Banco do Nordeste, tendo sua atuação entendida para os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul.

⁵¹ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Heverton Malagoli da Silva, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 05/04/2010.

⁵² Afirmação feita pelo caixa Luiz Eduardo Bett Fortuna, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 22/04/2010.

O movimento sindical tentou construir uma alternativa, que era um banco federal ligado ao BRDE que seria um banco de fomento regional, mas essa saída não teve eco (informação verbal)⁵³.

Na época o sindicato entendia que a incorporação não deveria se dar pelo Banco do Brasil e sim pelo BRDE, que era regional e tinha poder de absorção, mas a decisão veio de cima (informal verbal)⁵⁴.

Já as lideranças políticas mostravam mais interesse em incorporar o BESC ao Banco do Brasil, ou incorporá-lo a Caixa Econômica Federal, que possuía atuação parecida com a do BESC. Contudo, essa alternativa foi deixada de lado, e somente a incorporação ao Banco do Brasil foi tratada.

Existia uma corrente que dizia que o Banco não poderia ser mais estadual. O BESC não teria mais fôlego para andar sozinho, o governo do estado não tinha mais condições, para manter o BESC, pois teria que injetar recursos e, por isso, a incorporação foi o melhor caminho (informação verbal)⁵⁵.

Durante o ano 2006 começou a surgir a ideia de incorporar o BESC a algum banco, de início a ideia era a Caixa Econômica Federal. De repente começou a surgir o nome do Banco do Brasil e a coisa foi tomando corpo e quando a gente viu as tratativas para a incorporação do BESC ao Banco do Brasil já estavam avançadas (informação verbal)⁵⁶.

Em abril de 2007, BESC e Banco do Brasil divulgaram fatos relevantes informando ao mercado que haviam iniciado as tratativas para uma possível incorporação. Para o Banco do Brasil a incorporação do BESC e também de outros bancos era importante, pois somente dessa forma poderia continuar com sua liderança como maior banco do país e da América Latina.

Para o Banco do Brasil o BESC é vital, porque nessa briga diária para ser o primeiro lugar, e ser o primeiro lugar faz diferença em qualquer mercado, o BESC trouxe uma carteira de clientes com um potencial de consumo imenso, dobrou o tamanho do banco no estado, incrementou e qualificou a nossa presença (informação verbal)⁵⁷.

⁵³ Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Milano Cardoso Cavalcante, em entrevista ao autor em 23/04/2010.

⁵⁴ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Marcelo Millnitz, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 30/03/2010.

⁵⁵ Afirmação feita pelo Gerente Geral da agência Praça XV de Novembro Luiz Alberto de Pinho, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 08/04/2010.

⁵⁶ Afirmação feita pelo dirigente do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, Moacir Tomaz de Oliveira, em entrevista ao autor em 30/04/2010.

⁵⁷ Afirmação feita pelo Gerente de Segmento da agência Praça XV de Novembro Bruno Campagnollo Neto, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 16/04/2010.

Em outubro de 2007 é assinado em Florianópolis, o termo aditivo ao contrato de federalização do BESC e da BESCRI, visando à incorporação. Nesse contrato, o Banco do Brasil se comprometia a durante cinco anos prorrogáveis por mais um, contados a partir da data da incorporação, a manter a marca BESC na rede de agências e também manter o atendimento bancário em todos os municípios atendidos pelo BESC. Nesse mesmo dia, também foi assinado o contrato de prestação de serviço entre o Estado, BESC e Banco do Brasil, para a gestão da conta única do governo estadual (Mick e Luckman, 2008).

Nós temos o compromisso de manter a marca e a fachada por um período e também passamos a ser o banco do funcionário público estadual e isso trouxe uma oportunidade de negócios muito grande (informação verbal)⁵⁸.

Para a sociedade e inclusive para o Estado a incorporação foi a melhor saída, porque a marca do BESC ficará viva por um certo período e também porque continua sendo um banco público (informação verbal)⁵⁹.

Esse termo ainda precisava ser apreciado pelo Senado Federal, tendo-se em 20 de dezembro de 2007, a promulgação da resolução que aprovou o termo. Além disso, era necessário que o BESC e a BESCRI fossem retirados do PND. Somente após a retirada das empresas do PND, que ocorreu em 20 de fevereiro de 2008, com a assinatura do decreto presidencial, é que realmente foi deflagrado o processo de incorporação.

Deflagrado esse processo, os bancos contrataram empresas de consultoria para avaliarem os dois bancos. A empresa BDO Trevisan foi à empresa contratada pelo BESC e à empresa Pricewaterhouse foi a do Banco do Brasil. No caso do BESC e da BESCRI, à empresa BDO Trevisan avaliou as duas empresas em um total de R\$ 685 milhões.

Se fosse analisar pelo ativo financeiro do BESC, o Banco do Brasil fez uma péssima compra. Tecnicamente o Banco do Brasil não compraria o BESC, não pelo preço que pagou (informação verbal)⁶⁰.

Os estudos que foram feitos tanto para precificar a instituição, quanto para ver o mercado, foram muito técnicos e bastante profissionais, como é o nosso trabalho. Os bancos contrataram as consultorias para fazer todo o trabalho de precificação dos ativos e dos passivos, então foi feito todo um trabalho profissional para que fosse feito os cálculos de um plano de negócios para que se tenha um retorno do valor investido em um prazo mínimo

⁵⁸ Afirmação feita pelo Superintendente Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina José Carlos Reis da Silva, o Zeca do BB, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 17/05/2010.

⁵⁹ Afirmação feita pelo funcionário Marcos Antônio Costa, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 09/04/2010.

⁶⁰ Afirmação feita pelo Gerente de Módulo João Janderlei Zanella Gomes, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 01/04/2010.

razoável. Até mesmo porque por ser tratar de uma empresa pública existe todo o trabalho de fiscalização do TCU, então é necessário ter todos os processos de forma muito clara e mostrando que é um bom negócio (informação verbal)⁶¹.

A incorporação foi aprovada em 30 de setembro de 2008, quando ocorreram as assembleias gerais extraordinárias realizadas pelos acionistas do BESC, BESCRI e Banco do Brasil. De 1º de outubro até 17 de abril de 2009 pouca coisa mudou, apenas os CNPJs do BESC e da BESCRI tinham deixado de existir, enquanto isso os sistemas ainda eram separados.

De 10 de outubro a 17 de abril foi trilhado um caminho para uma integração de sistemas tecnológicos e isso só foi possível porque o Banco do Brasil se preparou para receber o BESC e não o contrário (informação verbal)⁶².

Na verdade os clientes não sentiram nenhum impacto no período de outubro de 2008 a abril de 2009 (informação verbal)⁶³.

Durante esse período de incorporação os clientes começaram a ser preparados para a mudança. A primeira atitude foi a disponibilização de um novo cartão, cartão esse com função crédito, que o BESC não disponibilizava para os seus clientes. Outra mudança ocorreu na oferta de produtos, que passou a ser feita a partir de produtos de seguridade, previdência e capitalização do portfólio do Banco do Brasil.

Muitos produtos que o BESC não possuía, o Banco do Brasil começou a ofertar, como por exemplo: previdência e cartão de crédito. Não é possível imaginar hoje um cliente sem cartão de crédito, é difícil fidelizar o cliente sem possuir esse cartão, porque muito provavelmente ele vai procurar isso em outro banco (informação verbal)⁶⁴.

Para os clientes tiveram dois meses após a integração com alguns problemas, mas eu acho que a maioria dos problemas se resumiu ao cadastro. Talvez se nós trabalhássemos com o cadastro no sistema do Banco do Brasil desde outubro, assim como já trabalhávamos com alguns produtos, não teríamos praticamente nenhum problema (informação verbal)⁶⁵.

⁶¹ Afirmação feita pelo Superintendente Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina José Carlos Reis da Silva, o Zeca do BB, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 17/05/2010.

⁶² Afirmação feita pelo Gerente de Segmento da agência Praça XV de Novembro Bruno Campagnollo Neto, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 16/04/2010.

⁶³ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Heverton Malagoli da Silva, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 05/04/2010.

⁶⁴ Afirmação feita pelo Superintendente Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina José Carlos Reis da Silva, o Zeca do BB, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 17/05/2010.

⁶⁵ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Heverton Malagoli da Silva, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 05/04/2010.

Somente a partir de 18 de abril de 2009 é que toda a rede BESC foi integrada a rede Banco do Brasil. Essa integração levou a mudanças nas agências BESC, uma transformação gradativa que buscava a ambientação das agências nos padrões do Banco do Brasil.

O Banco do Brasil está fazendo um investimento de 70 milhões para melhoria da estrutura de rede, banho de loja nas agências para trazer a identidade visual do Banco do Brasil (informação verbal)⁶⁶.

A tecnologia nas agências hoje já foi toda adaptada ao modelo que o Banco do Brasil utiliza. Uma mudança importante que ocorreu agora, depois de um ano da integração dos sistemas, foi a questão das salas de auto-atendimento, muitas agências do BESC não podiam abrir nos finais de semana porque não possuíam o dispositivo de abertura e fechamento automático das salas, e isso agora já está sanado. Reformas também foram efetuadas em muitas agências, e outras ainda irão passar para que todas fiquem ambientadas no modelo do Banco do Brasil (informação verbal)⁶⁷.

O cliente do BESC, durante o período de abril a junho de 2009, teve sua rotina alterada. Dúvidas e mudanças nos sistemas fizeram com que as agências ficassem cheias durante esse período. Nota-se que após esse período de turbulências, os clientes começaram a se adequar ao novo banco e, com isso, o atendimento começou a melhorar. Não se encontram mais filas, e o atendimento agora é feito de forma rápida e segura pelos funcionários.

Após o período de ajustes o cliente percebeu, e ainda percebe, a imensa gama de facilidades que ele tem para ser atendido. Esse processo ainda está acontecendo, é um processo contínuo, afinal de contas são 600 mil clientes. O cliente também percebeu que o banco possui uma prateleira de produtos não para explorá-lo, mas sim ajudá-lo. Gradativamente o cliente vem notando a melhora no atendimento (informação verbal)⁶⁸.

A exceção dos primeiros meses após a integração, passamos a ter um banco que consegue atender a demanda dos clientes. Podemos ser o único banco do cliente, pois temos condições de suprir todas as suas necessidades (informação verbal)⁶⁹.

A incorporação do BESC abriu caminho para que outros bancos fossem adquiridos e incorporados. Após o BESC vieram o Banco do Estado do Piauí (BEP), parte do

⁶⁶ Afirmação feita pelo Gerente Geral da agência Setor Público Antonio Carlos Soares, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 07/05/2010.

⁶⁷ Afirmação feita pelo Superintendente Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina José Carlos Reis da Silva, o Zeca do BB, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 17/05/2010.

⁶⁸ Afirmação feita pelo Gerente de Segmento da agência Praça XV de Novembro Bruno Campagnollo Neto, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 16/04/2010.

⁶⁹ Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Heverton Malagoli da Silva, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 05/04/2010.

capital acionário do Banco Votorantin, o banco Nossa Caixa de São Paulo e por último o Banco da Patagônia na Argentina.

O caso do BESC foi algo emblemático pra nós, pois foi o primeiro banco a ser incorporado, e isso abriu precedentes para que depois fossem feitos outros movimentos, como por exemplo, o BEP e a Nossa Caixa. Isso fez com que nós pudéssemos competir com os grandes *players*⁷⁰ na aquisição de bancos (informação verbal)⁷¹.

Para o Banco do Brasil a incorporação foi muito interessante, principalmente para o banco pensar a Nossa Caixa. No processo que envolveu a Nossa Caixa, o Banco do Brasil pensou em não repetir os mesmo erros ocorridos aqui, mas principalmente viu o que deu certo. Em termos de experiência foi muito importante (informação verbal)⁷².

Percebe-se que esse movimento do Banco do Brasil de fazer aquisições surge em um momento importantíssimo para a economia brasileira. Em 2008, logo após a incorporação do BESC, o Brasil começa a sentir os efeitos da crise financeira mundial, e a atuação do Banco do Brasil em todo o ano de 2009 ajudou o Brasil a sair de forma rápida dessa crise. Durante a crise financeira, o Banco do Brasil, ao contrário dos outros bancos privados, baixou taxas de juros, disponibilizou maiores linhas de crédito, ofertou mais crédito e comprou carteiras de bancos menores, que corriam risco de fechar. Tudo isso ajudou a impedir que uma crise sistêmica se instaurasse no SFN.

O Banco do Brasil não podia incorporar bancos, teve que ter todo um contexto político para que fosse viabilizada a incorporação e aquisições de bancos. Logo depois veio a crise mundial e quem segurou as pontas de bancos e carteiras foi o Banco do Brasil, através da compra de carteiras e aquisição de partes de bancos pequenos (informação verbal)⁷³.

Eu era favorável que não existisse nenhum banco público, mas em 2008 com a crise financeira mundial, mostrou-se que uma nação precisa de no mínimo uma instituição financeira pública forte, para que o governo através dela possa intervir na economia. Com essa ação não se permitiu que o Brasil entrasse agudamente na crise (informação verbal)⁷⁴.

Todo esse processo de incorporação gerou em um primeiro momento muitas dúvidas e insatisfações, tanto por parte de clientes, quanto por parte de funcionários. Contudo,

⁷⁰ *Players* traduzido para o português significa jogadores.

⁷¹ Afirmação feita pelo Superintendente Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina José Carlos Reis da Silva, o Zeca do BB, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 17/05/2010.

⁷² Afirmação feita pelo Assistente de Negócios Heverton Malagoli da Silva, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 05/04/2010.

⁷³ Afirmação feita pelo Gerente de Segmento da agência Praça XV de Novembro Bruno Campagnollo Neto, funcionário do Banco do Brasil, em entrevista ao autor em 16/04/2010.

⁷⁴ Afirmação feita pelo caixa Jorge Henrique Lima, funcionário do Banco do Brasil egresso do BESC, em entrevista ao autor em 25/03/2010.

nota-se que após o período de adaptação, tanto clientes quanto funcionários estão mais satisfeitos com o banco.

4.5 Síntese Conclusiva

O processo que levou a incorporação do BESC ao Banco do Brasil é reflexo de uma mudança no modo de ver da atuação do Estado sobre economia. Com a mudança nos governos estadual e federal no ano de 2003, altera-se também a forma de conduzir as empresas publicas, busca-se um profissionalismo e um fortalecimento das empresas para que elas possam competir em um mercado tão competitivo como o vivenciado atualmente.

A reestruturação do BESC passou por esse processo. A busca pelo lucro e também a mudança na gestão durante os anos de 2003 a 2008, fez com que o BESC tivesse lucro em seus balanços em todos os anos. Essas mudanças passaram por uma atualização do parque tecnológico, investimento em marketing, melhoria dos controles internos e de inadimplência e principalmente pela renovação do quadro de funcionários.

A renovação do quadro de funcionários foi de fundamental importância para que o Banco pudesse se reerguer, pois o ingresso de novos profissionais sem vícios e com vontade de crescer profissionalmente gerou um ambiente competitivo dentro do BESC. Além disso, com essa renovação e com a diminuição dos custos com o funcionalismo, possibilitou-se a realização da incorporação do BESC ao Banco do Brasil. A falta de sentimento arraigado de amor pelo BESC é apontada por gestores do Banco do Brasil como um dos motivos para que o processo de incorporação fosse tão bem sucedido em termos de gestão de pessoas.

Outro ponto forte para o sucesso da gestão de pessoas na incorporação foi a integração das equipes. O respeito que os funcionários do Banco do Brasil tiveram com os funcionários do BESC e vice-versa foi extremamente importante para todo o processo.

O processo de incorporação em si, inicia-se em 2007, com as tratativas entre governo estadual e federal. Percebe-se naquele momento que o BESC precisava de uma solução. A possibilidade do Banco retornar para as mãos do estado de Santa Catarina era descartada pelo governo estadual, que não tinha condições financeiras de manter um banco público. Provavelmente, federalizado da forma como estava, não se iria muito longe, pois as

restrições para operar em algumas operações limitavam o poder de atuação do BESC. Por isso, a saída encontrada foi a incorporação do BESC ao Banco do Brasil.

O processo como um todo foi rápido, em um ano e seis meses após o início das conversas, o BESC já havia sido incorporado ao Banco do Brasil, faltando apenas a integração dos sistemas. Exatos dois anos após o início do processo, ocorre a integração dos sistemas. Essa integração acabou gerando alguns problemas em toda a rede de agências, fazendo surgir dúvidas e reclamações constantes. Por isso, o atendimento bancário no período de abril a junho de 2009 foi prejudicado.

Passado esse período de ajustes, os funcionários começaram a ser capacitados e o atendimento começou a ser normalizado. Após um ano da integração de sistemas, percebe-se uma sintonia entre toda a rede do Banco do Brasil em Santa Catarina em busca de um único objetivo, levar produtos e serviços que ajudem a desenvolver e a melhorar a vida dos cidadãos catarinenses.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

O resultado deste trabalho aponta a grande importância do BESC para a sociedade catarinense. Os dados colhidos na pesquisa de campo demonstraram que o relacionamento da sociedade catarinense com o BESC vai além de uma relação exclusiva entre banco e cliente, demonstrando a importância das pessoas nesse tipo de relacionamento. No tocante a incorporação do BESC ao Banco do Brasil percebeu-se a importância dessa relação. O Banco do Brasil, como banco incorporador, está buscando alterar sua política de atendimento ao cliente, tanto no estado de Santa Catarina, como no Brasil, buscando a satisfação dos seus clientes, não apenas com os seus produtos, mas também com o seu atendimento. A incorporação ocorrida no ano de 2008 anteviu os novos objetivos traçados pela diretoria do Banco do Brasil para o ano de 2010, que é ser reconhecido como o melhor banco em atendimento pelos clientes.

O estudo realizado concentrou-se em demonstrar a importância do BESC para o Banco do Brasil. Com isso, foram identificados três grandes motivos para que esse negócio fosse concretizado: a busca, pelo Banco do Brasil, da manutenção do posto de maior banco do Brasil; o grande potencial de negócios que os clientes do BESC possuem e; a importância do BESC para o desenvolvimento de toda a sociedade catarinense.

No que cabe à busca pela manutenção do posto de maior banco do Brasil, é importante ressaltar que em termos de valor em ativos, o BESC possuía na data da incorporação, pouco mais de 1% do total de ativos que o Banco do Brasil. Todavia, o BESC foi o primeiro banco a ser incorporado pelo Banco do Brasil e, por isso, sua importância estava em servir de modelo para que outras incorporações e aquisições ocorressem.

É importante salientar que nos últimos três anos o movimento de concentração do SFN se intensificou, assim como já tinha ocorrido ao final da década de 1990. Aquisições como a do banco Holandês ABN, controlador do Banco Real, pelo banco espanhol Santander ao final do ano de 2007, fizeram com que ao final de 2008 dois grandes bancos brasileiros se juntassem. A fusão de Itaú e Unibanco fez surgir a maior instituição financeira da América Latina.

Concomitantemente a isso, a crise financeira internacional começou a dar sinais de que estava chegando ao Brasil. Nesse período, o processo de incorporação do BESC ao Banco do Brasil já estava concretizado e com isso o Banco do Brasil começava a voltar seus olhos para outras aquisições, de modo que o posto de maior banco do país e da América Latina voltasse para suas mãos. Após o BESC, o Banco do Brasil incorporou o BEP, adquiriu parte do capital do Banco Votorantin, incorporou a Nossa Caixa e recentemente adquiriu parte do capital do Banco da Patagônia. Com isso, o Banco do Brasil conseguiu reconquistar o posto de maior banco do Brasil e também ajudou o Brasil a se recuperar de forma rápida aos efeitos da crise financeira internacional.

O segundo grande motivo encontrado para que o BESC fosse incorporado pelo Banco do Brasil foi o potencial de negócios que os clientes do BESC possuíam para consumo de produtos e serviços bancários. Durante aproximadamente dez anos o BESC pouco evoluiu, o portfólio de produtos estagnou devido às restrições impostas ao banco por estar no PND. As linhas de créditos eram poucas e a defasagem tecnológica era rotina nas dependências do banco. Por todos esses motivos, muitos clientes do BESC, utilizavam-no apenas para receber salários, pois a grande maioria dos clientes eram servidores públicos e por isso, obrigados a receber seus proventos através do BESC.

Nesse sentido os clientes do BESC possuíam um potencial de consumo muito grande em produtos financeiros. A incorporação conseguiu solucionar essa lacuna existente, e hoje, o cliente do BESC possui no Banco do Brasil, um banco que consegue solucionar os seus problemas completamente, com inúmeras linhas de créditos, produtos de seguridade, capitalização e de investimento.

O BESC, na data da incorporação, possuía cerca de 600 mil clientes ativos, alguns desses clientes também eram clientes do Banco do Brasil, mas muitos ainda não eram e, por isso, o Banco do Brasil adquiriu uma carteira pronta para o consumo. O Banco também vê nesses clientes uma possibilidade enorme de rentabilizar a sua carteira de clientes no Estado, e em pouco tempo, ver retornar o valor investido.

O terceiro grande motivo que levou o BESC a ser incorporado, caracteriza-se pela importância do Banco para o desenvolvimento do estado de Santa Catarina durante os seus quarenta e seis anos de existência. No início de sua existência, ainda como BDE, o banco teve atuação importante no desenvolvimento do Estado, principalmente pelo fato de Santa Catarina ter poucas casas bancárias na década de 1960. Na década de 1970, a busca pela interiorização pode levar serviços bancários a todas as regiões do Estado e ajudar a desenvolver localidades esquecidas pelo poder público.

Mesmo durante as décadas de 1980, 1990 e 2000, em que o BESC teve muitos problemas, o BESC conseguiu, com muita dificuldade, levar um pouco de desenvolvimento a todas as cidades de Santa Catarina. No início da década de 1980, quando o Estado ainda possuía 199 municípios, o BESC conseguiu ter agências em todos eles e com isso ajudar a movimentar a economia desses municípios. Com o passar dos anos, o número de municípios aumentou e com os vários problemas que o BESC passava, perdeu-se essa peculiaridade de estar em todos os municípios. Somente em 2006 o BESC conseguiu novamente a marca de estar em todos os 293 municípios catarinenses.

A intervenção do BESC pelo BACEN, em 1987, foi o primeiro grande impacto sofrido pelo Banco devido as ingerências políticas. Após a intervenção veio a federalização em 1999 e, com isso, o fim da interferência direta do governo estadual na administração do BESC. A possibilidade de privatização do Banco provocou muito medo na sociedade catarinense, principalmente nos municípios do interior, pois na maioria deles o BESC era o único banco, e sem o BESC a economia dessas cidades seria seriamente afetada. Nessa luta pela manutenção do BESC público, as intervenções de políticos das várias regiões do Estado foram importantes para que o processo de incorporação fosse concretizado.

Observados os três grandes motivos identificados, percebeu-se que para o Banco do Brasil o funcionalismo do banco também é importante. A manutenção dos empregos, por parte do Banco do Brasil, foi um grande ganho para os funcionários egressos do BESC. É sabido, conforme experiências anteriores de privatizações, que se um banco privado comprasse o BESC, iria existir um número significativo de demissões, e isso seria prejudicial para muitas famílias do estado de Santa Catarina, que possuem no banco o seu sustento. Outro ponto importante para os funcionários são as inúmeras oportunidades existentes para todo o Brasil, a possibilidade de fazer uma carreira sólida é uma realidade, além do ganho financeiro que o Banco do Brasil proporciona, maior que proporcionada pelo BESC.

Contudo, além do já exposto, existem cerca de 200 funcionários antigos egressos do BESC que ainda possuem problemas no Banco do Brasil. São funcionários que ajudaram a fazer a história do BESC, passaram por diversas dificuldades durante todo o período que trabalharam no banco e acima de tudo acreditaram que era possível a manutenção do BESC. Enfim, ajudaram a transformar a incorporação em uma realidade e, mesmo assim, precisaram abdicar de seus direitos adquiridos durante seus mais de vinte anos de profissão para serem considerados funcionários do Banco do Brasil.

É importante ressaltar que foi unanimidade em todas as entrevistas feitas, que o BESC precisava de uma solução definitiva e que de todas as soluções apresentadas, a

incorporação ao Banco do Brasil era a melhor alternativa para clientes, funcionários, governo do Estado, governo federal, BESC, Banco do Brasil e sociedade catarinense.

Conclui-se, portanto, que o BESC possui uma enorme importância para o Banco do Brasil, além de estratégica, para o crescimento de sua base de clientes e de negócios no Estado, mas também corporativa, de crescimento em todo o país, além de reconhecimento com o melhor banco em atendimento. A importância da proximidade do BESC com a comunidade também é outro ponto forte desse processo. O Banco do Brasil busca não apenas ser o banco dos brasileiros, mas agora também busca ser o banco dos catarinenses.

5.2 Sugestões

Para pesquisa de trabalhos posteriores fica a sugestão de médio e longo prazo, de verificar, se realmente foi concretizada na forma de negócios e de desenvolvimento do estado de Santa Catarina a importância que o BESC possuía na sociedade catarinense. Por se tratar de duas empresas públicas é importante a verificação desse estudo no futuro, para que seja avaliada a utilização dos recursos públicos.

Outra sugestão importante refere-se ao contrato que o Banco do Brasil possui com o governo do estado de Santa Catarina. O Banco do Brasil, durante cinco anos após a data da incorporação, se comprometeu a manter a marca BESC e manter o atendimento bancário em todos os municípios de Santa Catarina. Esse contrato expira no dia 30 de setembro de 2013 e após essa data o Banco do Brasil poderá extinguir a marca BESC e fechar pontos de atendimento deficitários. Serão necessários estudos para verificar a importância da marca BESC para a sociedade catarinense, e acima de tudo, a importância desses pontos de atendimento deficitários para o desenvolvimento dos pequenos municípios. A partir do presente trabalho e dessas sugestões, será possível realizar uma análise precisa da importância do BESC, mesmo após vários anos de sua incorporação, para o desenvolvimento do estado de Santa Catarina, além da destacada no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Antonio; RODRIGUES, Carlos Alberto Alves; OLIVEIRA, João Maria de. **BESC: uma ideia 35 anos depois**. [Porto Alegre]: Mares do Sul, 1997. 157p.

ALVES FILHO, Antonio; SALM, Jose Francisco. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Tecnológico. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário : o caso do Banco do Estado de Santa Catarina /**. Florianópolis, 2000. 266f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

ANAIS da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina. Santa Catarina, set. 1999.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Conselho de Administração**. Ata de reunião realizada em 07 de agosto de 1962c.

BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Relatório da Diretoria – 1972**. Florianópolis, 1973.

BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Relatório da Diretoria – 1973**. Florianópolis, 1974.

BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Relatório da Diretoria – 1974**. Florianópolis, 1975.

BARROS DE CASTRO, Lavinia. Privatização, Abertura e Desindexação: A primeira metade dos anos 90 (1990-1994) (Capítulo 6) In GIANBIAGI, F. et al. **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Editora Campus, Elsevier Editora, 2005.

CARNEIRO, Ricardo. **Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX**. São Paulo: Editora Unesp/Unicamp, 2002.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA – CODESC. Resolução nº 32. Florianópolis, 02 de agosto. 1976c.

DIÁRIO CATARINENSE. Florianópolis, 19 mar. 1999.

DIÁRIO CATARINENSE. Florianópolis, 11 jun. 1999.

FOLHA SINDICAL do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região. Florianópolis, 17 fev. 2009.

GAZETA MERCANTIL. Santa Catarina, 25 mar. 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. (3ª tiragem, 1995) 207p. [ISBN 8522410410 : (broch.)]

INFORMATIVO da Associação Movimento BESC Público. Santa Catarina, mar 2008.

JORNAL DE SANTA CATARINA. Blumenau, 30 set. 2008.

MARCONI, Mariana de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008. 312p.

MICK, Jacques. **Crimes impunes: o lado oculto da intervenção no Besc**. Florianópolis: Quorum, 1997. 142p.

MICK, Jacques; LUCKMAN, Ana Paula. **BESC: reestruturação de valor**. Florianópolis: Insular, 2008. 176p.

SANTA CATARINA. Governador, 1961-1966 (Celso Ramos). **Mensagem do Governo do Estado**: 15 de abril de 1961. Florianópolis, 1961a.

SCHMITZ, Sérgio. Bancos privados e públicos em Santa Catarina: a trajetória do BDE. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 1991.

SILVA, Jose Carlos da. **Privatização no setor bancário: trabalho e resistência na "federalização" do BESC**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2008. 232p.

VALOR ECONÔMICO. São Paulo, 01 out 2008.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Agências do BDE inauguradas na década de 1960: Nome da agência, data de sua inauguração e número de agências existentes com sua inauguração.

Nome da Agência	Data de Inauguração	Número de Agências Existentes
Florianópolis – Central	21/07/1962	1
Presidente Getúlio	02/09/1963	2
Xaxim	23/09/1963	3
Joinville	26/09/1963	4
São Paulo – SP	30/10/1963	5
Tubarão	13/10/1963	6
Herval D’Oeste	16/10/1963	7
Lages	21/10/1963	8
São João Batista	21/10/1963	9
Blumenau – Centro	29/10/1963	10
Rio de Janeiro – RJ	23/01/1964	11
Seara	22/07/1964	12
Turvo	15/12/1964	13
Porto União	23/01/1965	14
Taió	20/02/1965	15
Caçador	25/05/1965	16
Imaruí	19/06/1965	17
Chapecó	07/07/1965	18
Rio do Sul	15/07/1965	19
Santa Cecília	16/07/1965	20
Criciúma – Centenário	19/07/1965	21
Itajaí	20/07/1965	22

Benedito Novo	22/04/1966	23
Tangará	22/04/1966	24
Campo Alegre	23/04/1966	25
Mafra	24/04/1966	26
São Bento do Sul	25/04/1966	27
Campos Novos	26/04/1966	28
Capinzal	27/04/1966	29
Dionísio Cerqueira	06/05/1966	30
Rio das Antas	19/05/1966	31
Anita Garibaldi	26/06/1967	32
Brusque	14/08/1967	33
Videira	10/02/1968	34
Itapiranga	04/03/1968	35
Curitibanos	10/03/1968	36
Concórdia	14/03/1968	37
São Miguel D'Oeste	15/03/1968	38
Jaraguá do Sul	08/09/1968	39
Xanxerê	10/10/1968	40
Canoinhas	08/12/1968	41

Fonte: Alves Filho e Rodrigues, 1997.

**Apêndice 2 – Agências do BESC inauguradas na década de 1970:
Nome da agência, data de sua inauguração e número de agências
existentes com sua inauguração.**

Nome da Agência	Data de Inauguração	Número de Agência Existentes
São Carlos	20/01/1972	42
Urubici	15/03/1973	43
Abelardo Luz	31/03/1973	44
Ponte Serrada	31/03/1973	45
Cunha Porã	13/06/1973	46
Florianópolis – Estreito	14/06/1973	47
Mondaí	25/07/1974	48
Brasília – DF	26/07/1974	49
Trombudo Central	09/08/1974	50
São José – Campinas	31/10/1974	51
Catanduvas	28/11/1974	52
Papanduva	18/12/1974	53
Florianópolis – Felipe Schmidt / Praça XV de Novembro	10/03/1975	54
Fraiburgo	14/03/1975	55
Coronel Freitas	25/09/1975	56
Quilombo	26/09/1975	57
São Domingos	26/09/1975	58
Água Doce	30/10/1975	59
Lebon Régis	30/10/1975	60
Matos Costa	30/10/1975	61
Bom Jardim da Serra	31/10/1975	62
Alfredo Wagner	14/11/1975	63
Descanso	27/12/1975	64
Curitiba – PR	09/04/1976	65
Porto Alegre – RS	10/05/1976	66

Balneário Camboriú	05/11/1976	67
Imbituba	05/11/1976	68
Piratuba	06/11/1976	69
Rio do Oeste	14/02/1977	70
Três Barras	05/09/1977	71
Araranguá	16/09/1977	72
Meleiro	16/09/1977	73
Ipumirim	28/10/1977	74
Saudades	18/12/1977	75
Faxinal dos Guedes	18/12/1977	76
Jaborá	27/12/1977	77
Braço do Norte	27/12/1977	78
São Ludgero	27/12/1977	79
Ituporanga	29/12/1977	80
São Francisco do Sul	26/01/1978	81
Timbó	26/01/1978	82
Maravilha	04/03/1978	83
Palmitos	04/03/1978	84
Joaçaba	05/03/1978	85
São José do Cerrito	05/03/1978	86
Indaial	10/03/1978	87
Siderópolis	12/03/1978	88
Urussanga	12/03/1978	89
São José – Ceasa	11/04/1978	90
Guaramirim	21/04/1978	91
São Joaquim	20/05/1978	92
Major Vieira	12/06/1978	93
Rio Fortuna	08/07/1978	94
Angelina	09/07/1978	95
Itá	15/07/1978	96
Caxambu do Sul	19/08/1978	97
Imbuia	11/09/1978	98
Vidal Ramos	11/09/1978	99

Garuva	12/09/1978	100
Timbé do Sul	23/09/1978	101
Petrolândia	24/09/1978	102
Salto Veloso	19/02/1979	103
Garopaba	01/03/1979	104
Paulo Lopes	01/03/1979	105
Atalanta	08/03/1979	106
Ponte Alta	08/03/1979	107
Araquari	09/03/1979	108
Irineópolis	09/03/1979	109
Porto Belo	12/03/1979	110
Pinhalzinho	31/03/1979	111
São Lourenço D'Oeste	30/08/1979	112
Biguaçu	10/09/1979	113
Barra Velha	20/09/1979	114
Gaspar	20/09/1979	115
Pedras Grandes	22/11/1979	116
Sombrio	22/11/1979	117
Pomerode	23/11/1979	118
Santo Amaro da Imperatriz	29/11/1979	119
Antonio Carlos	29/11/1979	120
Jaguaruna	06/12/1979	121
Maracajá	06/12/1979	122
São Bonifácio	06/12/1979	123
São Martinho	06/12/1979	124
Lacerdópolis	15/12/1979	125
Pinheiro Preto	15/12/1979	126
Arroio Trinta	15/12/1979	127
São José do Cedro	20/12/1979	128
Orleans	16/01/1980	129
Navegantes	13/02/1980	130
Xavantina	23/02/1980	131
Vargem	27/02/1980	132

Presidente Castelo Branco	05/03/1980	133
Ibicaré	06/03/1980	134
Ipira	06/03/1980	135
Peritiba	06/03/1980	136
Ibirama	07/03/1980	137
Presidente Nereu	07/03/1980	138
Rodeio	07/03/1980	139
Lauro Muller	12/03/1980	140
Santa Rosa de Lima	12/03/1980	141
Águas Mornas	14/03/1980	142
Botuverá	14/03/1980	143
Leoberto Leal	14/03/1980	144
Major Gercino	14/03/1980	145
Romelândia	23/04/1980	146
Rio Negrinho	24/04/1980	147
Florianópolis – Trindade	25/04/1980	148
Tijucas	25/04/1980	149
Laguna	28/07/1980	150
Witmarsun	14/08/1980	151
Anitápolis	20/08/1980	152
Rancho Queimado	28/08/1980	153
Jacinto Machado	19/11/1980	154

Fonte: Alves Filho e Rodrigues, 1997.

**Apêndice 3 – Agências do BESC inauguradas na década de 1980:
Nome da agência, data de sua inauguração e número de agências
existentes com sua inauguração.**

Nome da Agência	Data de Inauguração	Número de Agências Existentes
Caibi	12/02/1981	155
Campo Erê	12/03/1981	156
Palhoça	27/05/1981	157
Praia Grande	13/06/1981	158
Corupá	07/07/1981	159
Águas de Chapecó	12/12/1981	160
Irani	12/12/1981	161
Nova Trento	16/12/1981	162
São João do Sul	25/01/1981	163
Içara	26/03/1982	164
Campo Belo do Sul	02/04/1982	165
Itaiópolis	15/04/1982	166
Treze Tílias	21/04/1982	167
Correia Pinto	30/04/1982	168
Blumenau – Itoupava	08/05/1982	169
Itapema	24/06/1982	170
Rio do Campo	25/06/1982	171
Erval Velho	26/06/1982	172
Otacílio Costa	20/07/1982	173
Morro da Fumaça	19/08/1982	174
Nova Veneza	19/08/1982	175
Ascurra	26/08/1982	176
Joinville – 9 de Março	26/08/1982	177
São José – Shopping Itaguaçu	28/12/1982	178
Modelo	12/10/1982	179
Canelinha	21/10/1982	180

Pouso Redondo	27/10/1982	181
Massaranduba	11/11/1982	182
Armazém	07/12/1982	183
Tubarão – Oficinas	07/12/1982	184
Piçarras	08/12/1982	185
Salete	08/12/1982	186
Luiz Alves	09/12/1982	187
Anchieta	15/12/1982	188
Nova Erechim	15/12/1982	189
Palma Sola	15/12/1982	190
Guaraciaba	16/12/1982	191
Guarujá do Sul	16/12/1982	192
Grão Pará	22/12/1982	193
Monte Castelo	25/01/1983	194
Ouro	26/01/1983	195
Agronômica	27/01/1983	196
Laurentino	27/01/1983	197
Rio dos Cedros	27/01/1983	198
Camboriú	28/01/1983	199
Guabiruba	28/01/1983	200
Bom Retiro	10/02/1983	201
Ilhota	02/03/1983	202
Penha	02/03/1983	203
Schroeder	02/03/1983	204
Galvão	03/03/1983	205
Governador Celso Ramos	04/03/1983	206
Agrolândia	07/03/1983	207
Aurora	07/03/1983	208
Dona Emma	07/03/1983	209
Treze de Maio	08/03/1983	210
Gravatal	08/03/1983	211
Florianópolis – Ilhéus / Coqueiros	31/05/1983	212
Criciúma – Rui Barbosa	18/07/1983	213

São José – Barreiros	30/09/1983	214
Lontras	27/10/1983	215
Santo Amaro – SP	28/01/1983	216
Florianópolis – Lauro Linhares / Álvaro de Carvalho	01/03/1985	215
Iraceminha	22/03/1985	216
Lindóia	23/05/1985	217
Forquilha	26/07/1985	218
Iporã do Oeste	10/11/1989	218
Marema	10/11/1989	219
Lages – Coral	29/09/1989	220
Abdon Batista	08/08/1990	221
Celso Ramos	09/08/1990	222
Serra Alta	09/08/1990	223
Tunápolis	09/08/1990	224
Apiúna	10/08/1990	225
Doutor Pedrinho	10/08/1990	226
Itapoá	10/08/1990	227
Joinville – Iriú	10/08/1990	228
Joinville – Pirabeiraba	10/08/1990	229
Joinville – Vila Nova	10/08/1990	230
Santa Rosa do Sul	10/08/1990	231
União do Oeste	10/08/1990	232
Urupema	10/08/1990	233
Blumenau – Vila Itoupava	10/08/1990	234
Criciúma – Próspera	13/08/1990	235
José Boiteux	13/08/1990	236
Victor Meireles	13/08/1990	237
Timbó Grande	27/09/1990	238

Fonte: Alves Filho e Rodrigues, 1997.

ANEXOS

Anexo 1 – Questões sobre a federalização do BESC em 1999 para funcionários do Banco do Brasil egressos do BESC.

- 1) Para você, como ocorreu o processo de federalização do Besc?
- 2) Na sua visão, o Besc deveria mesmo ser federalizado?
- 3) Você acredita que a federalização foi um ato político ou algo técnico?
- 4) Teria a possibilidade de existir outro caminho?
- 5) Quais as conseqüências que a federalização causou no funcionalismo do Besc?
- 6) Quais as conseqüências que a federalização causou nos clientes do Besc?

Anexo 2 – Questões sobre a incorporação do BESC em 2008 para funcionários do Banco do Brasil egressos do BESC.

- 1) Para você, como ocorreu o processo de incorporação do Besc?
- 2) Na sua visão, o Besc deveria mesmo ser incorporado?
- 3) Você acredita que a incorporação foi um ato político ou algo técnico?
- 4) Teria a possibilidade de existir outro caminho?
- 5) Quais as conseqüências que a incorporação causou no funcionalismo do Besc?
- 6) Quais as conseqüências que a incorporação causou nos clientes do Besc?

Anexo 3 - Questões sobre a incorporação do BESC em 2008 para funcionários do Banco do Brasil.

- 1) Para você, como ocorreu o processo de incorporação do Besc?
- 2) Qual a importância do Besc para o Banco do Brasil no estado de Santa Catarina?
- 3) Para você a incorporação do Besc para o Banco do Brasil foi motivado politicamente ou teve motivação técnica?
- 4) Quais as consequências que a incorporação causou no funcionalismo do Besc e no funcionalismo do Banco do Brasil?
- 5) Quais as consequências que a incorporação causou nos clientes do Besc e do Banco do Brasil?