

A UNIÃO DOS BANCOS: ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

THE BANKS' UNION: STRATEGY AS A PRACTICE

Guilherme Paulo Andrade

Universidade Federal Fluminense – UFF

guilhermeandrade@id.uff.br

Ruan Carlos dos Santos

Universidade do Vale do Itajaí – Univali – SC

ruan_santos1984@hotmail.com

Alessandra Yula Tutida

Universidade do Vale do Itajaí – SC

sachatutida@hotmail.com

Submissão: 04/02/2021

Aprovação: 29/06/2021

RESUMO

Este caso de ensino relata as dificuldades enfrentadas pelo Itaú Unibanco para gerenciar as consequências do processo de fusão. A empresa sofreu com a crescente insatisfação da base de clientes, em função, entre outras coisas, da integração de sistemas, do fechamento de agências e da modificação de processos internos. O Itaú Unibanco tornou-se o banco mais reclamado do país. Que ações poderiam ser tomadas para reverter esse quadro? Este caso pode ser usado na área de administração, especialmente na disciplina de administração estratégica, pois envolve análise, escolha estratégica e execução. Além disso, discute estratégia como prática utilizando um caso real.

Palavras-Chave: Administração Estratégica; Estratégia Como Prática; Fusão; Banco Múltiplo Privado; Caso de Ensino.

ABSTRACT

This teaching case reports the difficulties faced by Itaú Unibanco to manage the consequences of the merger process. The company suffered with the increasing of customer base dissatisfaction due to problems with system integration, the closing of branches and internal process modifications. Itaú Unibanco became bank leader in number of complaints in the country. Which actions could be taken to reverse this situation? This case can be used in administration area, especially within the subject of strategic management, as it includes strategic planning, strategic decision-making and execution. In addition, it discusses strategy as practice with a real case.

Keywords: strategic management; strategy as practice; merger; Private Multiple Bank; teaching case.

INTRODUÇÃO

O Itaú Unibanco é hoje o maior banco comercial do Brasil, tendo apresentado valor de mercado de R\$ 341 bilhões no início de 2019. A empresa conta atualmente com 49,7 milhões de clientes somente no segmento varejo, além de uma estrutura com 100.335 colaboradores e 4.940 agências no Brasil e no exterior, de acordo com o Relatório Integrado (2019) da empresa. Tais números refletem nos indicadores financeiros: o grupo apresentou lucro líquido de R\$ 24,9 bilhões em 2018, o maior entre os bancos brasileiros. Para o mesmo ano, grupo apresentou ativos totais de R\$ 1,552 trilhões, e patrimônio líquido de R\$ 136 bilhões – também o maior valor entre os bancos brasileiros. Contudo, para chegar a este patamar, a corporação enfrentou diversos desafios, especialmente no período pós-fusão, onde a organização vivenciou um grave problema com a insatisfação da sua base de clientes.

De empresas boas no trato com os clientes para grupo bancário mais reclamado do país. Esse era o cenário o grupo Itaú Unibanco enfrentava no ano de 2009. O processo de fusão entre o Itaú e o Unibanco apresentou complicações que impactaram na qualidade dos serviços prestados ao consumidor final. A nova organização sofria com a crescente insatisfação da sua base de clientes. Os principais motivos de insatisfação eram a dificuldade de integração de sistemas, a modificação de processos internos e o fechamento de agências (FOGAÇA, 2011; SALOMÃO, 2018). Tais ofensores ocasionaram diversos problemas práticos para os clientes, como problemas para cadastrar senhas e dificuldades para sacar dinheiro em agências. A empresa passou a aparecer seguidamente nos *rankings* nacionais de monitoramento entre as mais reclamadas do país. A saída era traçar uma estratégia capaz de modificar a crescente insatisfação na sua clientela, e executá-la o mais breve possível, sob o risco de perder sua posição de mercado.

Antecedentes

O sistema bancário brasileiro passou por diversas alterações na década de 1990. Seguindo a tendência mundial de maior abertura comercial e financeira, o governo brasileiro fez profundas mudanças na estrutura regulatória, o que ocasionou a entrada de diversos bancos estrangeiros e a intensificação do processo de fusões e aquisições, no que foi chamado processo de consolidação bancária do Brasil (CAMARGO, 2009, BARAKAT, 2013).

Nos anos 2000, condições externas favoráveis no ambiente econômico brasileiro e mundial contribuíram para o aumento do comércio global. No Brasil, seguidas altas do PIB e alterações na regulação do sistema bancário sinalizavam para oportunidades promissoras, e permitiram a expansão das disponibilidades de crédito, principalmente para pessoas físicas.

Dentro desse mercado, oito instituições detinham 75,7% de participação no ativo total das instituições existentes no mercado em junho de 2008: Banco do Brasil, Itaú, Bradesco, Caixa Econômica Federal, ABN, Unibanco, Santander e HSBC.

O Itaú era o segundo player bancário brasileiro, com 13,5% de participação no ativo total, atrás apenas do Banco do Brasil, com 15,8%. No entanto, sua participação no mercado de captações era de 9% (4º), e na carteira de crédito, 10,8% (3º). O banco apresentava números agressivos: em 2007 atingiu o maior resultado já obtido por um banco nacional de capital aberto em 20 anos. De acordo com o relatório gerencial da Itaúsa (2008) publicado no ano, a empresa vinha em bom momento e posicionava-se como a 41ª companhia do setor financeiro a nível mundial levando em conta o faturamento.

O Unibanco, por sua vez, passava por um cenário de oscilações. A empresa havia perdido posição relativa frente aos seus concorrentes – havia caído da terceira para quinta posição entre os bancos privados em 2006 (Bautzer & Adachi, 2007), sétima no ranking geral. Após modificações na operação, o Unibanco fechou o ano de 2007 com excelentes resultados

financeiros – o banco quase dobrou seu lucro líquido em relação a 2006. Em junho de 2008 a participação da empresa representava 6,3% do ativo total das instituições existentes no mercado, subindo para a sexta posição geral. No entanto, sua participação no mercado de captações era de 5,5% (7º), e na carteira de crédito, 6,7% (6º).

Com cenário comercial positivo e os incentivos governamentais à consolidação do sistema bancário, as duas instituições começaram as conversações visando formar um *potencial global player*. Dia 3 de novembro de 2008 foi anunciado o processo de fusão das duas instituições. Nasceu o Itaú Unibanco, com R\$ 632,7 bilhões em ativos, R\$ 271,9 bilhões em operações de crédito e R\$ 272,2 bilhões em depósitos e operações de banco comercial, somando todos os países do Mercosul. De acordo com o Relatório Anual (2009), o novo grupo posicionava-se entre as vinte principais instituições financeiras do mundo em capitalização de mercado, sendo a sexta do mundo ocidental e a primeira da América Latina e do todo o hemisfério sul.

A fusão: oportunidades e problemas

A fusão do Itaú Unibanco foi a maior já ocorrida no Brasil no sistema bancário, e levou o conglomerado financeiro à liderança do mercado nacional, à época com 57,5 milhões de clientes atendidos por 108 mil colaboradores em 4,6 mil agências de 12 países (Itaú Unibanco, 2009). O processo de fusão atingiu vários objetivos: firmar posicionamento no mercado brasileiro como principal *player*; dar uma resposta à entrada de concorrentes privados de capital estrangeiro no mercado nacional; e pôr em prática os planos de expansão e internacionalização das duas organizações, no que o processo de fusão contribuiu por dar solidez e capacidade econômica ao grupo (SALLES, 2009; RESENDE, 2012).

O processo de fusão do Itaú Unibanco aconteceu quase que concomitantemente a um evento internacional de grande repercussão no sistema financeiro internacional: a crise dos *subprimes*, que deteriorou o patrimônio dos principais bancos americanos, levando-os problemas de insolvência (SALLES, 2009). Apesar do impacto indireto sentido no sistema financeiro brasileiro – desvalorização do real, queda de *commodities* e redução da liquidez internacional – a crise não impactou de forma direta os maiores bancos brasileiros, menos dependentes dos recursos internacionais (ARANTES; ROCHA, 2012) e sem grandes investimentos no exterior. Mais que isso, tal cenário de crise de instituições financeiras globais se desenhou como uma oportunidade para o grupo, com planos de internacionalização.

Contudo, não foram somente oportunidades no processo de fusão. O Itaú Unibanco sofreu com a crescente insatisfação da sua recém-unificada base de clientes. Os principais motivos de insatisfação foram oriundos do processo de fusão: a dificuldade de integração de sistemas e problemas na migração da base de clientes do Unibanco; a modificação de processos internos e adaptações de documentos; a falta de treinamento adequado dos funcionários ante aos novos processos; e o fechamento de agências. Na prática, diversos problemas foram apontados pelos clientes, desde a dificuldade no cadastro de senhas até a impossibilidade de sacar dinheiro nas agências porque os funcionários do Unibanco não tiveram treinamento para operar os sistemas do Itaú (DUARTE, 2009; SIMÃO, 2009; FOGAÇA, 2011).

As consequências dos problemas no pós-processo de fusão foram identificadas rapidamente: O Itaú Unibanco tornou-se o banco mais reclamado do país. Em 2009 e 2010, de acordo com o Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (SINDEC), a empresa liderou o Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas para o segmento bancário, e foi segunda mais reclamada no ranking geral de empresas no país, atrás somente da Oi - outra empresa que passou por processo de fusão à época. Em 2011 e 2012, foi quarta

colocada geral no Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas – ainda liderando entre os bancos, de acordo com o SINDEC (2012, 2013); foi também a primeira no ranking de reclamações do Procon-SP. Números expressivos para duas empresas que sequer faziam parte no consolidado nacional de reclamações antes do processo de fusão. Pior: durante todos esses anos, o Itaú Unibanco não atendeu mais de 30% das queixas fundamentadas do Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas (SINDEC, 2010; 2011; 2012; 2013). Estava clara a insatisfação da base de clientes do banco.

A estratégia corporativa

Era preciso agir para evitar o pior. E o Itaú Unibanco tratou logo de traçar uma rota para a resolução dos problemas com os clientes, começando com o desenvolvimento um planejamento estratégico capaz de envolver toda a empresa, traçando metas e moldando cultura organizacional. O primeiro passo foi a proposição de uma nova visão estratégica: “ser o banco líder em performance sustentável e participação do cliente”. Segundo o Relatório Anual da empresa (2009), essa frase representava o desejo de colocar em um mesmo nível de prioridade o cliente e a performance. A visão estratégica representa a intenção estratégica da empresa, e o que ela gostaria de ser no futuro; portanto, fica clara a importância dada pelo grupo ao problema enfrentado no período pós-fusão, uma vez que a expressão “satisfação do cliente” passou a compor, a íntegra, a visão de futuro da organização.

Em paralelo, a empresa ouvia seus colaboradores e discutia o desenho da nova cultura corporativa no Comitê de Pessoas do Conselho de Administração, pois via na cultura organizacional um fator de sucesso nas organizações. Foram feitas pesquisas e grupos focais com os colaboradores (BARAKAT, 2013). O objetivo era definir um conjunto de valores e atitudes desejados para o futuro da organização. A partir dessa discussão, foi criado o programa “Nosso Jeito de Fazer”: um conjunto de dez atitudes que refletiam o novo jeito de pensar e agir da empresa.

Para colocar em prática o planejamento estratégico, o banco tratou de envolver todos os colaboradores: apresentou o programa “Nosso Jeito de Fazer” no encontro anual de líderes, com dinâmicas e mapas de aprendizagem para consolidação. O banco orientou os líderes a repassar o programa para às suas equipes, sob a ótica do *think globally, act locally* – pense globalmente, aja localmente. Para complementar a iniciativa, o Itaú desenvolveu uma extensa comunicação interna: diversas ações foram dirigidas aos colaboradores diariamente, através de equipamentos como televisões e tablets, e também via intranet e revistas internas, com a utilização de comunicados, *quizzes* e exemplos práticos para ampliar o entendimento das atitudes do programa (ITAÚ UNIBANCO, 2010; LOTURCO, 2013).

A alta cúpula da empresa também sentiu a necessidade de aproximar diferentes níveis hierárquicos dos colaboradores da ponta, de forma a proporcionar a troca de experiência com foco no cliente. Por conta disso, foi lançado em 2010 o programa “Portas Abertas”. Conforme Relatório Anual (2010), o programa permitia que os funcionários pudessem falar abertamente com o alto comando da empresa, discutindo soluções e apontando sugestões para o programa “Nosso Jeito de Fazer”.

Visando reduzir o alto índice de reclamações, o Itaú Unibanco tratou de estreitar laços com órgãos de defesa do consumidor. O banco designou um executivo para participar de eventos representativos ligados a defesa do consumidor e definiu uma agenda semanal de encontros com Procons. Também se comprometeu com esses órgãos, apresentando metas agressivas de redução de reclamações (FROUFE, 2010; FOGAÇA, 2011).

A área de ouvidoria do banco passou, então, a ter um papel importante na organização: antes apenas um ponto de reclamação, ela foi transformada em área de inteligência, acompanhando indicadores de satisfação e sugerindo melhorias e novos

processos para outras áreas. Na ouvidoria também foi criado um grande banco de dados, para servir de apoio para toda a organização (Salomão, 2018).

O Itaú Unibanco passou também a tratar os principais ofensores de reclamações. O canal de cartões era o campeão, representando por volta de 60% das queixas; por conta disso, ganhou especial foco: o banco inaugurou lojas de atendimento para atender especificamente os clientes do segmento e passou a monitorar a entrega das faturas de cobrança no prazo – e em alguns casos extremos, até entregar pessoalmente. Outra área com alto índice de reclamações era a área de empréstimos. Para essa área, o banco aplicou redução nos valores cobrados por atraso no pagamento de empréstimos, e reestruturou os contratos da área para servirem não só como acordos comerciais, mas também como informativos eficientes (FOGAÇA, 2011).

A mudança de estratégia deu resultado: no primeiro trimestre de 2018, o Itaú já ocupava o 6º lugar entre em volume de reclamações, com volume de reclamação mais baixos que os seus maiores concorrentes Caixa Econômica, Santander, Banco do Brasil e Bradesco (Salomão, 2018).

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais e Utilização Recomendada do Caso

O caso de ensino “Itaú Unibanco: estratégia como prática” foi desenvolvido para aplicação em cursos de graduação e pós-graduação, *lato* ou *stricto sensu*, dos cursos de administração, finanças e afins. A proposta é fazer com que os estudantes analisem as decisões estratégicas tomadas pela cúpula do Itaú Unibanco, suas origens e consequências, e observem também a estratégia como prática, avaliando o impacto no resultado geral da empresa.

Tal caso especialmente indicado para utilização nas disciplinas de administração estratégica, uma vez que engloba todo o processo de análise, escolha e execução da estratégia. O caso tem por objetivo auxiliar os estudantes no entendimento de conceitos vinculados a estratégia como prática, utilizando, para isso, exemplos reais onde decisões relacionadas ao escopo estratégico da empresa influenciaram diretamente nos resultados obtidos.

Fonte de Obtenção dos Dados do Caso

Os dados primários foram obtidos a partir da consulta de relatórios gerenciais do Itaú Unibanco – relatórios de resultado, de governança corporativa e de sustentabilidade, da época e atuais – públicos e disponíveis na internet, no site institucional do banco. Os dados primários foram complementados por informações obtidas nos relatórios de órgãos de governo, como o Banco Central e o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC) - vinculado ao Ministério da Justiça. Para apresentação e contextualização do problema também foram utilizadas reportagens – da época e atuais – de meios de comunicação de referência e impacto nacional. Os dados primários e secundários foram obtidos por meio de consultas na Internet nos sites: <http://www.itaubr.com.br>; <https://www.bcb.gov.br>; <https://www.estadao.com.br>; <https://oglobo.globo.com/economia>; <https://exame.abril.com.br>; <https://economia.uol.com.br>; <https://www.estadao.com.br>; <http://dados.mj.gov.br>; e através de trabalhos científicos relacionados ao setor bancário brasileiro (CAMARGO, 2009), bem como estudos de caso apresentados sobre o Itaú Unibanco (RESENDE, 2012; BARAKAT, 2013).

Relevância dos tópicos

A discussão contida neste caso de ensino é relevante por três motivos: 1) organizações tem dificuldade de tirar suas estratégias do papel (CALDEIRA & KALLÁS, 2019), o que torna importante o estudo de corporações que são casos de sucesso no processo de implementação; 2) um caso de ensino relacionado a um exemplo real permite ao estudante compreender como organizações podem melhorar seus resultados a partir da criação de valor compartilhado, por meio de práticas operacionais que melhorem as condições para seus *stakeholders* (CURI, 2019); 3) é importante entender como os elementos interagem na estratégia como prática (LAVARDA; CARNEIRO; RESE, 2019) em cenários reais de decisões das empresas.

Abertura da Discussão do Caso em Plenário e Sugestão de Questões

A contextualização apresentada neste trabalho pode ser usada para abertura da discussão em plenário: o docente pode pedir opiniões dos alunos sobre os desafios enfrentados pela corporação no processo de fusão e a forma como eles foram abordados.

Nas situações em que o caso estiver sendo discutido com alunos de pós-graduação, o professor pode explorar previamente artigos acadêmicos e livros nas áreas de administração estratégica – Mintzberg & Waters (1985), Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998), Kaplan & Norton (2001) e Whittington (2002, 2012, 2015) – cultura organizacional – Tolbert & Zucker (1996) – e estratégia como prática – Orlikowski (2007), Jarzabkowski *et al* (2007), Burgelman, Floyd, Laamanen, Mantere, Vaara & Whittington (2018) e Lavarda *et al* (2019).

Abaixo são apresentadas três sugestões de perguntas que podem nortear a discussão do caso. É importante reforçar que o campo de administração estratégica é vasto e muito há a ser explorado, motivo pelo qual a discussão não deve ser limitada ao questionário aqui proposto. O docente deve utilizar o caso também a partir de outras abordagens e perguntas que provoquem diferentes reflexões em seus alunos.

1. Você entende que o Itaú Unibanco é uma organização orientada à estratégia?
2. De que formas o Itaú Unibanco utilizou a estratégia como prática social/*strategising*?
3. Como o Itaú Unibanco conseguiu avançar da teoria para a prática e tornar sua estratégia um processo contínuo?

Análise de Caso em Plenário

A prática estratégica é o ato de se fazer estratégia. Ela é o resultado da interseção entre *os praticantes* – atores que desenvolvem a atividade – *as práticas* – quais atividades são desenvolvidas – e *as práxis* – como se realizam as atividades (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; LAVARDA *et al*, 2019). Na abordagem da estratégia como prática, portanto, é possível perceber todas as etapas do processo estratégico em ação – desde o planejamento e escolha, até a execução e mensuração – através desses três elementos.

Para a discussão em plenário considera-se, então, começar pelas definições estratégicas preliminares: o planejamento estratégico que foi traçado pela cúpula do Itaú Unibanco após o processo de fusão é um bom ponto de partida. Foram dois os pontos norteadores da nova estratégia da organização: a visão e a cultura organizacional (ITAÚ UNIBANCO, 2009). Pode-se começar pela visão: “ser líder em performance sustentável e em satisfação de clientes” (ITAÚ UNIBANCO, 2010). A visão de uma organização representa a intenção estratégica da empresa, e o que ela gostaria de ser no futuro (SIQUEIRA, 2019).

Percebe-se, então, que a organização priorizou o relacionamento com seus *stakeholders*, ao mencionar performance sustentável como objetivo a ser alcançado. Dentre os *stakeholders*, o cliente ganha papel central no planejamento estratégico: torná-lo satisfeito tornou-se a meta principal da empresa. Importante destacar que a organização optou por não possuir missão, considerando que poderia tirar o foco da visão e da cultura organizacional (BARAKAT, 2013). Esta última também foi reestruturada após o processo de fusão, através do programa “Nosso Jeito de Fazer”.

A cultura corporativa foi considerada pelo Itaú Unibanco como característica de organizações de sucesso (ITAÚ UNIBANCO, 2009). De fato ela é importante, uma vez que trata do conjunto de valores, pressupostos, expectativas e comportamentos que vão nortear, de forma compartilhada e duradoura, a atuação dos membros de uma organização (SIQUEIRA, 2019). Não há como tratar de cultura organizacional sem falar no processo de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1996) de seus componentes na organização. Instituições são comportamentos tornados habituais por um grupo de atores em resposta a estímulos (TOLBERT; ZUCKER, 1996). Esse processo de institucionalização se dá a partir de três etapas: 1) a habitualização, etapa que envolve o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação destes comportamentos à estímulos; 2) a objetificação, etapa que promove o desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados – consenso social - para tais comportamentos; 3) e a sedimentação, que é a propagação completa e longínqua dos comportamentos padronizados no tempo: o conjunto de comportamentos vivenciados passa a possuir realidade própria, confrontando o indivíduo como fato externo e coercitivo (TOLBERT; ZUCKER, 1996). Tais etapas estão sintetizadas na figura 1:

Figura 1 - Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker, (1996, pp. 175-190).

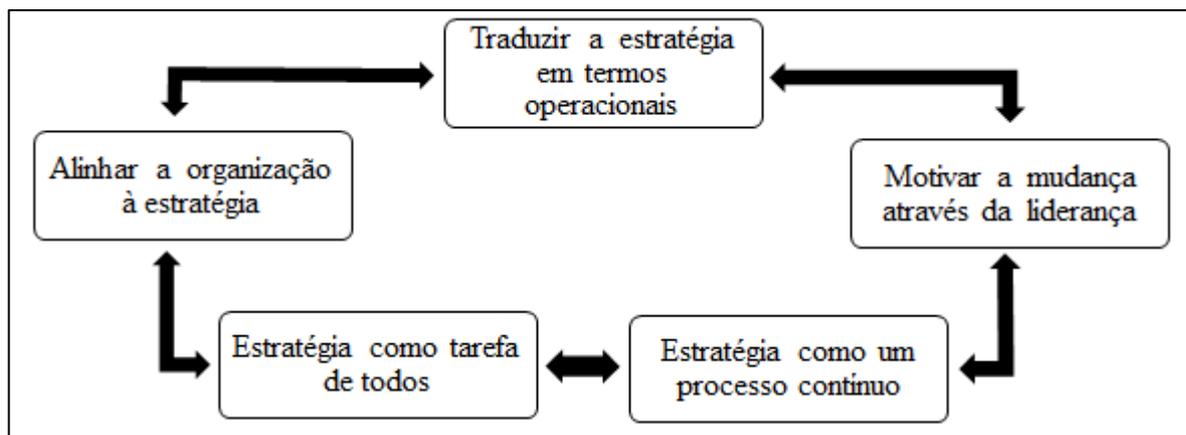
Observa-se então que o processo de institucionalização da cultura organizacional do Itaú Unibanco foi definido pelo planejamento estratégico, e colocado em prática através do programa “**Nosso Jeito de Fazer**”. O programa focou no desenvolvimento de uma cultura corporativa através dos valores ali implícitos, e contava inicialmente com dez diretrizes. A primeira diretriz foi “**todos pelo cliente**”, realçando a importância de melhoria contínua para tratar o problema de satisfação da base, identificado após o processo de fusão. Outras duas diretrizes do programa – “**processos servindo pessoas**” e “**ágil e descomplicado**” – deixavam clara a necessidade de aperfeiçoamento nas rotinas internas, uma vez que estas foram ofensoras no grau de insatisfação dos clientes. As diretrizes “**paixão pela performance**” e “**craques jogam pelo time**” sinalizavam a necessidade de engajamento de toda a equipe e a visão de resultados esperada pelo banco. Já as diretrizes “**brilho nos olhos**” e “**sonho grande**” tratavam de alinhar as expectativas da empresa – tornar-se um *player* internacional de destaque – com a expectativa de seus colaboradores. “**Foco na inovação e inovação com foco**” reforçou a importância dos colaboradores no processo de criar vantagens competitivas para a organização. Por fim, as diretrizes “**liderança ética e responsável**” e “**carteirada não vale**” focaram condutas comportamentais.

A partir da discussão do plano estratégico da empresa, pode-se então passar para a discussão das questões propostas sobre a luz do arcabouço teórico da administração estratégica.

Questão 1: Você entende que o Itaú Unibanco é uma empresa orientada à estratégia?

O conceito de organização orientada para a estratégia tem origem nos estudos de Kaplan e Norton (2001). Ao estudar o uso de ferramentas de gestão por executivos em empresas de sucesso de todo o mundo, os autores apresentaram cinco princípios seguidos por empresas orientadas à estratégia: 1) alinhar a organização à estratégia; 2) traduzir a estratégia em termos operacionais 3) motivar a mudança através da liderança; 4) estratégia como tarefa de todos; 5) estratégia como processo contínuo (KALLÁS; CALDEIRA, 2019). A figura 2 ilustra o processo de interação entre tais princípios.

Figura 2 - Princípios das empresas orientadas à estratégia



Fonte: Retirado de Caldeira e Kallás, D (2019).

Propõe-se então, uma análise das **práticas aplicadas** pelo Itaú Unibanco – que foram citadas na seção 4 – e sua relação com os princípios apresentados pelos autores. Tal relação está apresentada na tabela 1.

Tabela 1 - Princípios das empresas orientadas à estratégia *versus* práticas do Itaú Unibanco

PRINCÍPIOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS DO ITAÚ UNIBANCO
Alinhar a organização à estratégia	Proposição do planejamento estratégico: uma visão estratégica e uma nova cultura organizacional.
Traduzir a estratégia em termos operacionais	Aproximação de organismos que acompanham os indicadores de satisfação de clientes. Definição de metas baseadas na satisfação dos clientes. Orientação de valores e comportamentos dos seus colaboradores a partir da visão estratégica – “Nosso Jeito de Fazer” – e definir iniciativas para consolidação desses valores.
Motivar a mudança através da liderança	Orientação para os líderes repassarem o programa “Nosso Jeito de Fazer” a 100% dos colaboradores. Abertura do canal de comunicação com a liderança da empresa através do programa “Portas Abertas”.

Estratégia como tarefa de todos	<p>Comunicação Estratégica: consolidação do entendimento dos colaboradores sobre a importância de agir, através de mecanismos de comunicação eficientes e sociomaterialidade – comunicados internos, tablets, televisores, mapas e <i>quizzes</i>.</p> <p>Incentivos financeiros: a remuneração variável dos colaboradores passa a ser condicionada ao atingimento de metas locais de satisfação dos clientes.</p>
Estratégia como um processo contínuo	Suporte à Execução Estratégica: criação de um banco de dados para alimentar as informações e acompanhar os indicadores. Ouvidoria atuando com sugestões de melhoria em processos e rotinas de forma permanente.

Nota. A tabela relaciona as ações tomadas pelo Itaú Unibanco com os princípios de orientações orientadas para a estratégia. Fonte: Elaboração própria, a partir de Caldeira, C. A; Kallás, D. (2019). Execução estratégica – descrição da estratégia. In M. M. Abdalla, M. A. Conejero & M. A. Oliveira (Org.). *Administração Estratégica – da teoria à prática no Brasil* (pp. 125-141). São Paulo: Atlas.

Especialmente sob a ótica da visão baseada em recursos, a satisfação pode ser uma valiosa vantagem comparativa, que pode ser alcançada pela prática estratégica, através da coordenação de equipes e de seus microprocessos dentro de uma organização (AMBROSINI; BOWMAN; BURTON-TAYLOR, 2007). O primeiro princípio executado pela direção do Itaú Unibanco foi exatamente alinhar a organização à estratégia. Trata-se de fazer com que as diferentes áreas da organização trabalhem de forma conectada (KALLÁS; CALDEIRA, 2019). Tal prática pode ser aplicada através da proposição de um planejamento estratégico simplificado e único, focando assim todas as unidades de negócio em um mesmo objetivo comum (BARAKAT, 2013).

O segundo princípio tomado pela organização foi o de traduzir a estratégia proposta em termos operacionais. A cultura organizacional pode ser um recurso raro sob a ótica da visão baseada em recursos (ROSSI & OLIVEIRA, 2019). O Itaú Unibanco tinha esse entendimento, conforme ratificado, respectivamente, pelo diretor-presidente (SETÚBAL, 2009) e pelo presidente do conselho de administração (SALLES, 2009). Por isso, a organização tratou de fortalecer e desenvolver aspectos da cultura organizacional que impactavam direto no índice de satisfação do cliente: “processos servindo pessoas”, “ágil e descomplicado” e “todos pelo cliente” são exemplos. Diversas iniciativas foram tomadas para consolidar esses valores junto aos colaboradores, entre treinamentos, comunicados e ferramentas dinâmicas de aprendizado (BARAKAT, 2013).

Dentre as formas possíveis de se fazer o desdobramento da estratégia de alinhamento está a criação de mapas corporativos (KALLÁS; CALDEIRA, 2019), com cada área recebendo indicadores, metas e projetos de desempenho para contribuição (KALLÁS; CALDEIRA, 2019). Iniciativas nessa linha foram identificadas dentro da organização, inclusive com reporte direto ao Comitê Executivo do banco (BARAKAT, 2013), e metas de satisfação foram atribuídas como parte da avaliação dos colaboradores (ITAÚ UNIBANCO, 2012). Todas essas práticas enquadram-se dentro do escopo de traduzir a estratégia em termos operacionais.

O terceiro princípio colocado em prática foi o de motivar a mudança através da liderança. O Itaú Unibanco apresentou seu programa “Nosso Jeito de Fazer” em um encontro com 14 mil líderes (ITAÚ UNIBANCO, 2010), onde também foram direcionadas ações específicas a eles (BARAKAT, 2013), visando a consolidação da nova cultura da empresa.

Para ir aplicar o quarto princípio, a “estratégia como tarefa de todos”, o Itaú orientou seus líderes a repassarem o programa a 100% dos colaboradores. Estudos na área de estratégia como prática têm cada vez mais indicado que os gerentes intermediários e os funcionários de nível inferior também são importantes atores estratégicos (JARZABKOWSKI *et al*, 2007). Estão nesse escopo de ações também as mais variadas medidas de comunicação da estratégia

que foram tomadas utilizando a sociomaterialidade (ORLIKOWSKI, 2007): hotspots, comunicados internos, *quizzes* e imersões tecnológicas (ITAÚ UNIBANCO, 2010). A comunicação é importante por dois motivos: para que as atividades operacionais não dominem a agenda, e para que os colaboradores possam reter a informação (KALLÁS; CALDEIRA, 2019). A empresa deu especial atenção aos processos de comunicação.

Por fim, o último princípio colocado em prática foi o de aplicar a estratégia como processo contínuo. Aqui nesse campo de ação estão as atividades de acompanhamento e monitoramento da aplicação estratégica como um todo, inclusive as avaliações de desempenho (KALLÁS; CALDEIRA, 2019). Entre as práticas identificadas estão os painéis de acompanhamento de metas (BARAKAT, 2013), os processos de abertura para sugestões de melhoria contínuas (ITAÚ UNIBANCO, 2010) e o acompanhamento das metas junto a órgãos de satisfação do consumidor (FROUFE, 2010; FOGAÇA, 2011).

Questão 2: De que formas o Itaú Unibanco utilizou a estratégia como prática?

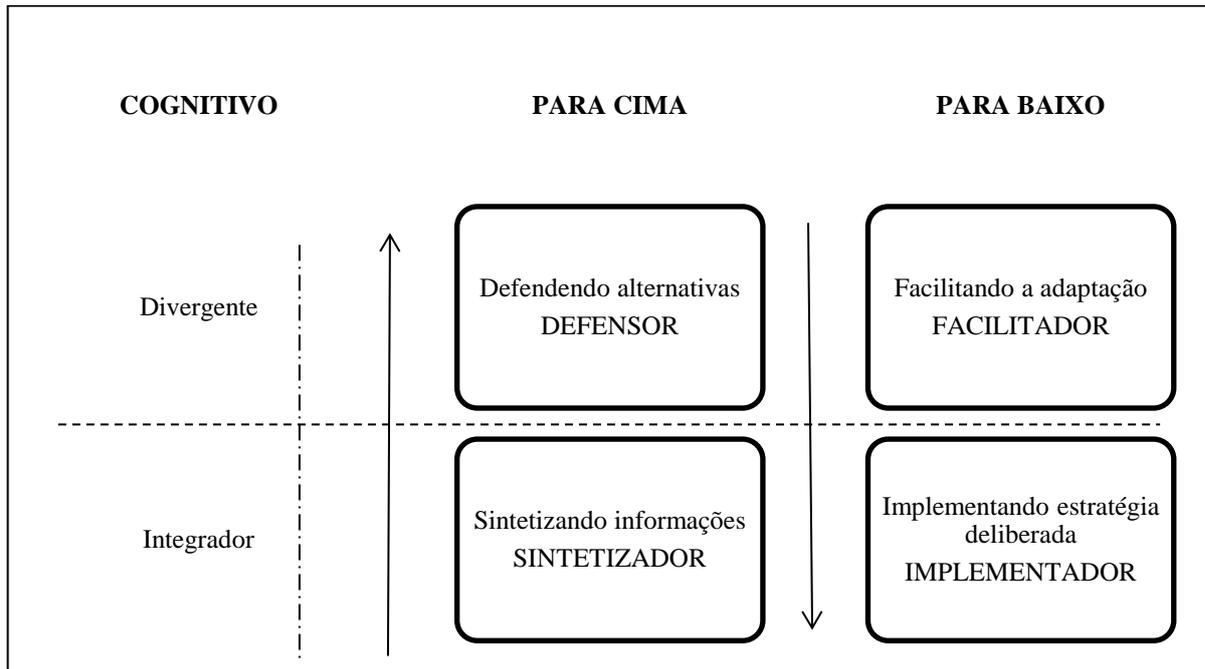
Ao se falar em estratégia como prática no Itaú Unibanco, há de se considerar dois pontos de discussão: 1) a sociomaterialidade utilizada pela organização no processo de consolidação da cultura organizacional; 2) o papel do programa “Portas Abertas” e sua atuação como *middle manager* na organização.

A sociomaterialidade é uma ideia construída a partir do envolvimento do social e material na rotina das organizações (ORLIKOWSKI, 2007). Tanto os corpos humanos quanto os artefatos materiais desempenham papéis essenciais na criação e representação da estratégia (WHITTINGTON, 2015). O material humano, os espaços construídos, as tecnologias e os artefatos podem estar carregados de linguagem subjetiva, de forma a contribuir com a estratégia da organização. A sociomaterialidade é, então, parte importante da estratégia das empresas.

As iniciativas do Itaú Unibanco para consolidar a cultura organizacional da empresa estão carregadas de sociomaterialidade. A comunicação do banco foi revisada (BARAKAT, 2013), e a organização usou diversas estratégias de sociomaterialidade para fixar as diretrizes do programa “Nosso Jeito de Fazer”. Foram utilizados mapas de aprendizagem e oficinas para os colaboradores (BARAKAT, 2013). Comunicados internos eram periodicamente enviados, e mensagens diárias eram apresentadas no descanso de tela dos computadores (LOTURCO, 2013). Também foram utilizados tablets gigantes e televisores para reforçar a comunicação (BARAKAT, 2013).

Por vezes é difícil a interação entre a alta direção da organização e os colaboradores a nível operacional. Em geral é preciso um personagem articulador, que consiga construir essa relação (CARDOSO; LAVARDA, 2015). O *middle manager* é este articulador, que tem papel integrador entre as demandas da alta gerência e as operacionais, servindo como vínculo entre todas as áreas e demandas da organização (Lavarada, Canet-Giner & Peris-Bonet, 2010). Ele atua diretamente na área estratégica, de quatro formas: i) implementando novas estratégias; ii) sintetizando informações estratégicas para alta cúpula da empresa; iii) facilitando o processo de adaptação a novas estratégias; iv) defendendo estratégias alternativas junto a direção da organização (FLOYD; WOOLDRIGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000; LAVARDA *et al*, 2019). A figura 3 mostra o papel do *middle manager* no alcance da estratégia.

Figura 3 - Papéis do *middle manager* na consecução da estratégia



Fonte: adaptado de Lavarda, R. A.; Carneiro, V.; Rese, N. (2019). *Estratégia como prática*. In M. M. Abdalla, M. A. Conejero & M. A. Oliveira (Org.). *Administração Estratégica – da teoria à prática no Brasil* (pp. 159-176). São Paulo: Atlas. Com base em Floyd e Wooldrige (1992) e Floyd e Lane (2000).

Nesse sentido, há de se destacar o programa **Portas Abertas**, evento foi criado com a intenção de aumentar a aproximação de diferentes níveis hierárquicos e promover troca de experiências. O programa – bem como seu capital humano envolvido – atua, então, como *middle management* da organização: funciona como ponte e filtro das iniciativas que possam agregar na estrutura e estratégia da organização. Apenas no primeiro ano do programa, em 2010, trinta ideias foram incorporadas nas rotinas do banco (ITAÚ UNIBANCO, 2011).

A implantação de tal programa corrobora os estudos na área de prática estratégica que apontam para um processo estratégico que requer a participação de todos os níveis hierárquicos (LAVARDA *et al*, 2010; CARDOSO; LAVARDA, 2015), sob uma perspectiva mais emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985) e com foco nos microprocessos organizacionais (AMBROSINI *et al*, 2007; CARDOSO; LAVARDA, 2015). Se por um lado a estruturação do planejamento estratégico pelo Itaú Unibanco demonstra uma estratégia deliberada (MINTZBERG; WATERS, 1985), sob uma perspectiva *top-down*, o Programa Portas Abertas sinaliza para um processo estratégico descentralizado e participativo, em um processo de formação estratégica integrativa (ANDERSEN, 2004).

Questão 3: Como o Itaú Unibanco conseguiu avançar da teoria para a prática e tornar sua estratégia um processo contínuo?

Colocar uma estratégia em prática é tão ou mais difícil quanto desenvolvê-la. Por isso mesmo, este campo tem vasto conteúdo de pesquisa. Whittington (2002), por exemplo, apresentou quatro diferentes abordagens para a prática estratégica a partir do posicionamento dos gestores frente a resultados (maximização ou outros objetivos) e processos (deliberados e emergentes). São elas: clássica, evolucionária, sistêmica e processual. A figura 4 representa as diferenças entre tais abordagens:

Figura 4 - Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Adaptado de Whittington (2002).

As abordagens dispostas na figura 4 formam uma base de entendimento das ações estratégicas. Contudo, na prática, gestores de organizações podem percorrer diversos quadrantes deste gráfico conforme a necessidade de momento. A prática organizacional, portanto, é resultante de um processo integrador, baseada em processos deliberados ou emergentes, e em resultados financeiros e sociais (LAVARDA *et al*, 2019).

Sob a ótica da prática estratégica, então, organizações não são estáticas; estão em constante movimento, e se originam a partir dos processos interativos para criar e racionalizar a ação coletiva (WEICK, 1973). Tal interação coletiva – *organizing* – acontece a partir de ações empreendidas para criar significado compartilhado que dão percepção e sentido ao a realidade organizacional – o *sensemaking*, que foca no “como fazer” (LAVARDA *et al*, 2019).

Em certos casos as organizações enfrentam situações inesperadas, onde são necessárias ações estratégias emergentes, num processo de rompimento com os sentidos até então compartilhados pelo coletivo; tal processo é chamado de *sensebreaking* (LAVARDA *et al*, 2019). Especialmente no caso do Itaú Unibanco, observa-se um movimento de *sensebraking* para redirecionar a cultura organizacional de forma a atender à necessidade iminente de melhorar a prestação de serviços para sua base de clientes. Tal processo não foi fácil: a despeito de todo o investimento em planejamento estratégico, comunicação e sociomaterialidade, o banco enfrentou muitas dificuldades para migrar o foco dos funcionários de desempenho para satisfação do cliente (FOGAÇA, 2011). Os investimentos na mudança cultural – processo de *sensebreaking* – perduraram por pelo menos cinco anos, através de um conjunto de iniciativas agressivas (BARAKAT, 2013). Até a data de elaboração desse caso de ensino, o programa “Nosso Jeito de Fazer” ainda existe, embora modificado (ITAÚ UNIBANCO, 2019). Tais conceitos devem ser considerados na discussão em plenário, uma vez que exemplificam como o Itaú Unibanco conseguiu avançar da teoria para a prática e tornar sua estratégia um processo contínuo da organização.

A prática estratégica foi, nesse sentido, essencial para o Itaú Unibanco conseguir recuperar a satisfação de seus clientes. De fato, o banco conseguiu reduzir significativamente o volume de reclamações. No primeiro trimestre de 2018, já ocupava o 6º lugar entre os bancos, com volume de reclamação mais baixos que os seus maiores concorrentes Caixa Econômica, Santander, Banco do Brasil e Bradesco (SALOMÃO, 2018).

Portanto, entender a estratégia como prática social nos possibilita compreender os caminhos percorridos pelas organizações em direção aos resultados que alcançam (LAVARDA *et al*, 2019). O caso Itaú Unibanco no pós-fusão – e seu problema de insatisfação da base de clientes – por sua riqueza de detalhes, pode e deve ser usado para ilustrar o arcabouço teórico da prática estratégica e seus resultados nas organizações.

REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; BURTON-TAYLOR, S. Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 59-98, 2007.
- ANDERSEN, T. J. Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. **European Management Journal**, 22, n. 3, p. 263-272, 2004.
- ARANTES, T. M.; ROCHA, B. P. Eficiência dos bancos brasileiros e os impactos da crise financeira global de 2008. **Anais do 40º Encontro Nacional de Economia**, Porto de Galinhas/PE, Brasil, dez/2012. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro/2012/inscricao/files_I/i7-86ea8cbb7078fccc8ed41b25bdde1887.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2019.
- BARAKAT, S. R. **Alinhamento entre Responsabilidade Social Corporativa e estratégia: estudo de caso Itaú Unibanco** (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2013.
- BAUTZER, T.; ADACHI, V. Unibanco foca no lucro e não rankings. **Valor Econômico**. São Paulo, 27 abr. 2007. Disponível em: <<https://www.pressreader.com/brazil/valor-economico/20070427/281569466289648>>. Acesso em: 02 dez. 2019.
- BURGELMAN, R. A.; FLOYD, S. W., LAAMANEN, T.; MANTERE, S.; VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, 531-558, 2018.
- KALLÁS, D.; CALDEIRA, C. A. Execução estratégica – descrição da estratégia. In: M. M. ABDALLA, M. A. CONEJERO & M. A. OLIVEIRA. (Org.). **Administração Estratégica – da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019, p. 125-141.
- CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.
- CARDOSO, F. E; LAVARDA, R. A. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 719-749, 2015.
- CURI, D. P. Responsabilidade Social Corporativa e Estratégia. In: M. M. ABDALLA, M. A. CONEJERO & M. A. OLIVEIRA (Org.). **Administração Estratégica – da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019, p. 177-198.
- DUARTE, P. Oi/Brasil Telecom e Itaú Unibanco lideram ranking de reclamações do consumidor. **O Globo Economia**, São Paulo, 02 dez. 2009. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/oibrasil-telecom-itaun-unibanco-lideram-ranking-de-reclamacoes-do-consumidor-3187427>>. Acesso em: 11 dez. 2019.
- FLOYD, S. W.; LANE, P. M. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 154-177, 2000.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 153-167, 1992.

- FOGAÇA, G. A. liderança que o Itaú não quer. **Revista Exame**, São Paulo, 18 fev. 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-lideranca-que-ele-nao-quer/>>. Acesso em: 01 dez. 2019.
- FROUFE, C. Empresas fazem acordo para reduzir reclamações. **O Estadão de São Paulo**, Brasília, 27 abr. 2010. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-fazem-acordo-para-reduzir-reclamacoes,543399>>. Acesso em: 03 dez. 2019.
- ITAÚ UNIBANCO S.A. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2008**. São Paulo., 2009. Disponível em: <<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/pt-br/pdf/rs-itaunibanco-completo-pt-br.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2019.
- ITAÚ UNIBANCO S.A. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2009**. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.itaunibanco.com.br/_arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/RAO2009.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2019.
- ITAÚ UNIBANCO S.A. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2010**. São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.itaunibanco.com.br/_arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/RAO2010.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2019.
- ITAÚ UNIBANCO S.A. **Relatório Anual 2011**. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.itaunibanco.com.br/_arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/RAO2011.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2019.
- ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Apresentação Institucional**. São Paulo: Itaú Unibanco Holding S.A., 2019. Disponível em: <<https://www.itaunibanco.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=vr4uLSuhCT7O2sh/s/isbA==&linguagem=pt>>. Acesso em: 06 dez. 2019.
- ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Relatório Integrado 2018**. São Paulo: Itaú Unibanco Holding, S.A., 2019. Disponível em: <<https://www.itaunibanco.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relato-integrado-2018.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2019.
- ITAÚSA. **Demonstrações Contábeis 2007**. São Paulo: Investimentos Itaú S.A., 2008. Disponível em: <http://www.itausa.com.br/itausa/pt/rao/2007/download/PDFs/df_01.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2019.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- KALLÁS, D.; CALDEIRA, C. A. Execução estratégica – mensuração e gestão da estratégia. In: M. M. ABDALLA, M. A. CONEJERO & M. A. OLIVEIRA (Org.). **Administração Estratégica – da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019, p. 143-156.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- LAVARDA, R. A.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.
- LAVARDA, R. A.; CARNEIRO, V.; RESE, N. Estratégia como prática. In: M. M. ABDALLA, M. A. CONEJERO & M. A. OLIVEIRA (Org.). **Administração Estratégica – da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019, p. 159-176.

LOTURCO, R. Itaú Unibanco abre portas entre funcionários e presidente. **Revista Exame**, São Paulo, 26 mar. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/itau-unibanco-abre-portas-entre-funcionarios-e-presidente/>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.

RESENDE, L. L. **Análise do desempenho econômico-financeiro: um estudo ex ante e ex post diante da fusão Itaú Unibanco** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2012.

ROSSI, R. M.; OLIVEIRA, H. M. Visão Baseada em Recursos (VBR). In: M. M. ABDALLA, M. A. CONEJERO & M. A. OLIVEIRA (Org.). **Administração Estratégica – da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019, p. 43-59.

SALLES, P. M. Mensagem do Presidente do Conselho de Administração. In: ITAU. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2008**. São Paulo: Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A., 31 mar. 2009, p. 2-5.

SALOMÃO, K. O Itaú era o banco mais reclamado do país – e se mexeu para mudar. **Revista Exame**, São Paulo, 07 jun. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/o-itau-era-o-banco-mais-reclamado-do-pais-e-se-mexeu-para-mudar/>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

SETÚBAL, R. Mensagem do Presidente. In: ITAU. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2008**. São Paulo: Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A., 31 mar. 2009, p. 6-9.

SIMÃO, E. Oi e Itaú lideram ranking de reclamações. **O Estadão de São Paulo**, São Paulo, 03 dez. 2009. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,oi-e-itau-lideram-ranking-de-reclamacoes,475862>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas 2009: Relatório Analítico**. Brasília: Sindec, 2010. Disponível em: <<https://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/sindec/cadastro-nacional-de-reclamacoes-fundamentadas-cnrf>> Acesso em: 07 dez. 2019.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC). Brasília: Sindec, 2011. **Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas 2010: Relatório Analítico**. Disponível em: <<https://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/sindec/cadastro-nacional-de-reclamacoes-fundamentadas-cnrf>> Acesso em: 07 dez. 2019.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC). **Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas 2011: Relatório Analítico**. Brasília: Sindec, 2012. Disponível em: <<https://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/sindec/cadastro-nacional-de-reclamacoes-fundamentadas-cnrf>>. Acesso em: 07 dez. 2019.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC). **Cadastro Nacional de**

Reclamações Fundamentadas 2012: Relatório Analítico. Brasília: Sindec, 2013. Disponível em: <<https://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/sindec/cadastro-nacional-de-reclamacoes-fundamentadas-cnrf>>. Acesso em: 07 dez. 2019.

SIQUEIRA, D. M. Definições Preliminares do Planejamento Estratégico. In: M. M. ABDALLA, M. A. CONEJERO & M. A. OLIVEIRA. (Org.). **Administração Estratégica – da teoria à prática no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2019, p. 57-63.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: S. CLEGG, C. HARDY & W. NORD (Org.). **Handbook of organization studies.** London: SAGE, 1996, p. 175-190.

UOL. Lucro do Unibanco dobra em 2007 e atinge R\$ 3,448 bilhões. **UOL**, São Paulo, 14 fev. 2008. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/ultnot/2008/02/14/ult4294u1021.jhtm>>. Acesso em: 05 dez. 2019.

WEICK, K. E. **A Psicologia Social da Organização.** São Paulo: EDUSP, 1973.

WHITTINGTON, R. Big Strategy/Small Strategy. **Strategic Organization**, v. 10, n. 3, p. 263-268, 2012.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Thompson, 2002.

WHITTINGTON, R. The massification of Strategy. **British Journal of Management**, v. 26, n. 1, S13-S16, 2015.