



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



MAYARA LIMA DOS SANTOS

**RELATÓRIO APROFUNDADO DE ESTÁGIO SOBRE O
BANCO BRADESCO SA**

Limeira
2021



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



MAYARA LIMA DOS SANTOS

RELATÓRIO APROFUNDADO DE ESTÁGIO SOBRE O BANCO BRADESCO SA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Luciana Cordeiro de Souza Fernandes

Limeira
2021

Folha reservada à ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Daniel Joseph Hogan, da
Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP

(Substituir pelo arquivo PDF enviado pela Biblioteca)

Autor: Mayara Lima dos Santos

Título: Relatório aprofundado de estágio sobre o Banco Bradesco SA

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Administração Pública

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Dr(a). Nome (Orientador(a)) – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Coorientador(a)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Avaliador
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

Prof(a). Dr(a). Luciana Cordeiro de Souza Fernandes
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Dedico este trabalho de conclusão de curso a todas as mulheres da minha família, em especial às minhas avós: Maria Rosa, Carmelina e a querida Dona Lurdes.

AGRADECIMENTOS

O que mais aprendi durante toda a minha trajetória é que a verdadeira felicidade não anda só. E é por isso que quero dividir este momento especial com pessoas que me ajudaram e me apoiaram.

Primeiramente, quero agradecer a Deus, que esteve comigo ao longo de todo este percurso e tornou possível a realização do meu sonho.

A esta Universidade deixo meu agradecimento profundo, porque sempre encontrei os recursos necessários para evoluir e alcançar todos os meus objetivos.

Ao meu lado tive os professores e orientadores repletos de sabedoria e paciência e, por isso, a todos agradeço do fundo do meu coração. Em especial a professora Luciana Cordeiro de Souza Fernandes, orientadora deste trabalho.

À minha família – Jair, Rosevita, Cleyton Igor, Maurício e Lays – e a todos os meus amigos, em especial Juliana Mendes, Lucas Toledo, Caroline Schimidt, Matheus Magalhães, Eliana Ferreira, Maria Beatriz Nunes e Beatriz Regina, deixo uma palavra de gratidão por todo apoio, carinho e inspiração. Sem eles nada de bom teria acontecido.

A todas as pessoas que interferiram nesta minha grande viagem eu agradeço, porque de alguma forma influenciaram meu percurso.

SANTOS, Mayara Lima dos. Relatório aprofundado de estágio sobre o Banco Bradesco SA. 2021. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o banco Bradesco SA, uma das maiores instituições financeiras do Brasil. A metodologia utilizada para o seu desenvolvimento baseou-se na definição de PON's, que se trata da identificação de problemas, oportunidades e necessidades da organização. O contexto em que o trabalho foi desenvolvido, a crise sanitária do novo coronavírus, possibilitou uma análise mais específica da atuação do banco frente à pandemia. Nesse sentido, as observações levantadas e os planos de ação traçados justificam-se a partir do entendimento de necessidades, oportunidades e problemas encontrados em sua linha de frente, as agências bancárias. A ferramenta utilizada para diagnosticar e estabelecer uma linha de raciocínio pertinente à pesquisa foi a análise SWOT, a qual identifica os campos de forças que atuam sobre o problema (forças impulsionadoras e forças contrárias). Posto isso, o trabalho estrutura-se da seguinte maneira: apresentação da organização, história do banco Bradesco – evolução da marca –, quadro de funcionários, segmento prime, as principais medidas adotadas na prevenção e enfrentamento ao novo coronavírus e o plano de contenção às externalidades do cenário pandêmico. Todas as ponderações levantadas no trabalho exposto baseiam-se nos relatórios emitidos pela organização e pelas experiências vivenciadas durante o estágio supervisionado na organização.

Palavras-chave: 1. Convergência Digital 2. Medidas de enfrentamento 3. Coronavírus (COVID-19) 4. Propostas de consolidação

SANTOS, Mayara Lima dos. In-depth internship report about the Banco Bradesco SA. 2021. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

ABSTRACT

The objective of this paper is to introduce the Banco Bradesco, one of the largest financial institutions in Brazil nowadays. The methodology used for the development of this study was based on the definition of PON's what was the identification of some specific problems, opportunities and the needs of the organization. The study also considered the worldwide context of the Sanitary Crisis of the New Coronavirus (COVID-19), which made a specific analysis of the bank's performance be possible in the face of the pandemic. In that sense observation and the Action Plans outlined in the paper are justified based on the understanding of the needs, opportunities and problems found in the organization and in their branches. The tool used to diagnose and establish a pertinent line to the research was the SWOT analysis, which identifies the fields of forces that act on the problem (the driving forces and the opposing forces). To conclude, this work is structured as follows: presentation of the organization, history of Bradesco bank – evolution of the brand –, employers, prime segment, the main measures adopted to prevent and deal with the new Coronavirus and the plan to contain the externalities of the pandemic situation. All the considerations raised in this paper are based on the reports issued by the organization and the experiences lived during the supervised internship in the organization.

Keywords: 1. Digital Convergence 2. Crisis Coping Measures 3. Coronavirus (COVID-19) 4. Consolidation Proposals

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
1.1 Razão Social	10
1.2 Área de Atividade	10
Ações ordinárias (ON)	10
Ações preferenciais	10
1.1.1 1.3 Unidades no Brasil	10
1.1.2 1.4 Localização da Matriz	11
1.5 Número de Colaboradores	11
2 HISTÓRIA DO BANCO BRADESCO	13
2.1 A incorporação do HSBC Bank pelo Bradesco	16
4. MISSÃO, VISÃO E VALORES DO BANCO BRADESCO	22
7. PRINCIPAIS PRODUTOS	27
8. SEGMENTAÇÃO DO BANCO BRADESCO	28
10. PRINCIPAIS CONCORRENTES	32
12.1 Incidência de casos de coronavírus no Brasil	39
12.2 A instituição e as medidas de enfrentamento à Covid-19	40
13 OBJETIVOS DO ESTÁGIO	44
14 PROBLEMAS, OPORTUNIDADES E NECESSIDADES DA INSTITUIÇÃO	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	56

INTRODUÇÃO

Dispondo como base os conteúdos estudados durante o bacharelado em Administração Pública na Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP, em Limeira, o presente trabalho referente ao período de estágio no setor bancário. Tendo como premissa a instituição Banco Bradesco S A. e sua atuação no ano de 2020, no que tange às medidas adotadas pelo Banco diante da crise do COVID-19, uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2.

Dessa forma, foi realizado o estudo do cenário, analisando as problemáticas tangentes ao setor durante este desafiante de 2020, traçando, a partir de um panorama histórico da organização, e buscando evidenciar os métodos de enfrentamento executados durante o estágio, com propostas que poderão ser aplicadas futuramente.

Com isso, o diagnóstico buscará entender o papel da organização, especificamente no combate ao vírus e na promoção de condições de enfrentamento deste junto à população brasileira, diante dos problemas sociais existentes. Este olhar apresentado coaduna com minha formação neste momento de crise sanitária e social devido a pandemia que continua a vitimar milhares de pessoas, além de ocasionar o fechamento de milhares de postos de trabalho, evidenciando maior crise econômica e busca das instituições financeiras para créditos empresariais e pessoais. Ainda, durante o período do estágio, ocorreu o pagamento do chamado ‘auxílio emergencial’, apoio financeiro ao 65 milhões de pessoas que se encontravam invisíveis para os bancos deste país (GOVERNO FEDERAL, 2020), sendo para cerca de 2,9 milhões de domicílios tiveram apenas renda do Auxílio Emergencial em novembro, aponta Ipea (G1, 2021).

1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1 Razão Social

Fundado em 1943, por Amador Aguiar (nascido na cidade de Marília, interior de São Paulo), o primeiro nome do banco foi Banco Brasileiro de Descontos.

Sua atual razão social é Bradesco S.A, que se organiza no modelo de sociedade anônima, ou seja, é uma empresa privada com capital aberto. Suas ações são negociadas na bolsa de valores, nesse sentido, todos aqueles que possuem ações da organização são considerados donos da companhia conforme a proporção de títulos que possuem. (MUSEU BRADESCOb, 2021).

1.2 Área de Atividade

O mercado financeiro, setor em que o banco atua, classifica as ações em ordinárias e preferenciais, dessa forma o investidor que obtém tais títulos dispõe de mecanismos diferentes na composição societária, de modo que é possível descrevê-las da seguinte forma, segundo o site do Bradesco (BRADESCORId, 2021)

1.1.1

Ações ordinárias (ON)

Seus detentores possuem direito a voto nas assembleias de acionistas realizadas pelo banco.

1.1.2

Ações preferenciais

Seus proprietários não possuem o direito ao voto nas assembleias de acionistas, porém têm preferência no recebimento dos dividendos. Ou seja, parte do lucro de um exercício contábil é pago em dinheiro aos acionistas preferenciais.

1.3 Unidades no Brasil

Dentre as grandes marcas alcançadas pela organização está a sua cobertura do território nacional. Segundo a Revista Exame (2010), em 2010 o banco garantiu presença (entre Agências/Postos de Atendimento) em todas as cidades brasileiras, estando presente em 5.564

municípios, ofertando serviços de seguros, cartão de crédito, consórcios, planos de previdência e financiamento pessoal (REVISTA EXAME, 2010).

Abaixo seguem os índices que demonstram a abrangência nacional da instituição:

TABELA 1. Canais de distribuição

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	3T20
AGÊNCIAS	4.674	4.659	4.507	5.314	4.749	4.617	4.478	3.795
PAAs / PAEs	4.766	4.631	4.247	4.834	4.827	4.723	4.871	5.384
AGÊNCIAS + PAAs / PAEs + EXPRESSO	56.291	59.296	52.314	48.488	48.284	48.440	48.449	50.001

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios do Bradesco.

As agências e postos de atendimento são organizados de acordo com o porte e necessidade de atendimento da região em que está localizada. Deste modo, elas são denominadas da seguinte forma: PA - Posto de atendimento, PAB - Posto de atendimento bancário, PAA - Posto avançado de atendimento, PAE - Posto de atendimento em empresa, além do atendimento expresso (BRADESCORIH, 2010).

1.4 Localização da Matriz

Atualmente sua sede administrativa – Cidade de Deus –, se localiza na cidade de Osasco, região metropolitana de São Paulo. Sua infraestrutura abriga setores estratégicos como departamentos, empresas ligadas e a diretoria (MUSEU BRADESCOC, 2021).

1.5 Número de Colaboradores

De acordo com o último relatório publicado no 3º trimestre de 2020, o banco encontra-se em um momento de reestruturação, onde é possível observar uma leve queda no número de funcionários – sendo estes muitas vezes desligados pela organização por baixa performance de desempenho.

Também é possível constatar a gradação no número de agências fechadas e/ou incorporadas, como pode ser observado na tabela 2, pois, conforme os planos, serão transformadas em escritórios de negócios da própria organização (BRADESCORIB, 2020, p.51).

TABELA 2. Agências abertas ou fechadas

AGÊNCIAS ABERTAS / FECHADAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	3T20	ACUMULADO DE 2020
QUANTIDADE	52	-12	-15	-152	807	-565	-132	-139	-683	-1100

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios do Bradesco (BRADESCORib, 2020).

Ainda acerca do último relatório, o banco trouxe importantes resultados, sendo os destaques voltados para a questão da diversidade em iniciativas para gênero, raça, pessoas com deficiências e público LGBTQI+ (BRADESCORib, 2020, p.27).

Nesse sentido, segundo a Apresentação Institucional do Bradesco 3T20 (2020), temos que o quadro de funcionários – de acordo com o último trimestre de 2020 – é formado por 95.934 pessoas, sendo 4.246 deficientes, 50,4% mulheres, 26,3% negros (onde 63% ocupam posições sêniores em parceria com a faculdade Zumbi dos Palmares) e 3,5% estagiários (BRADESCORib, 2020, p.27).

2 HISTÓRIA DO BANCO BRADESCO

Em março de 1943, na cidade de Marília – interior de São Paulo –, era fundado por um empresário brasileiro, nomeado Amador Aguiar, o Banco Brasileiro de Descontos S.A. Com o objetivo de fornecer serviços bancários básicos e de qualidade para a população da região, que na época era formada sobretudo por imigrantes, agricultores, funcionários públicos e pequenos comerciantes locais (MUSEU BRADESCOa, 2021).

FIGURA 1. Banco Brasileiro de Descontos S.A. (1940)



Fonte: Site do Bradesco – Nossa história (2020).

Segundo consta no site institucional da Fundação Bradesco, em que conta a origem e o propósito da organização, em seu primeiro estágio de vida, era o de promover maior acessibilidade à população, e, assim, diminuir as barreiras tradicionalmente impostas pelas instituições financeiras tradicionais do período.

Em 1946, a fim de aumentar a competitividade do setor e visando ampliar a capacidade de negócios, a sede da organização se muda do interior de São Paulo para a capital.

O objetivo dos líderes era o de transformar o Bradesco no principal banco privado do país, meta alcançada em 1951. Em comemoração, no ano de 1953, foi inaugurado em Osasco (SP) o complexo que ficou conhecido como “A Cidade de Deus”, a qual foi planejada para ser a matriz do banco (MUSEU BRADESCOb, 2021).

FIGURA 2. Escritório do Banco Bradesco

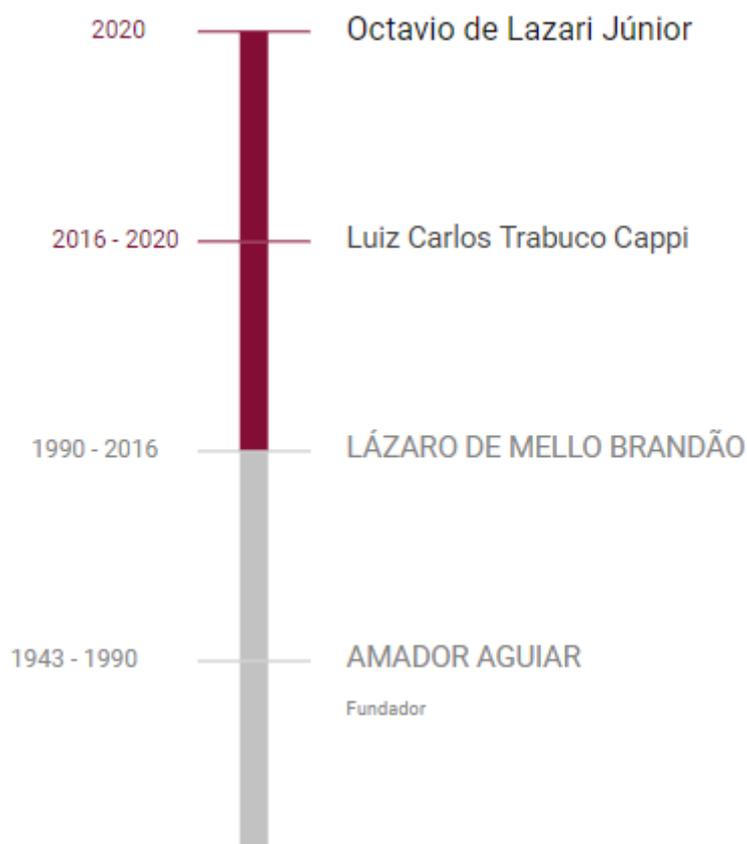
Fonte: Site Glassdoor – Banco Bradesco (2021).

A Cidade de Deus é atualmente a sede da organização. É relevante afirmar que ela foi construída visando a promoção de todas as necessidades básicas de seus colaboradores, uma vez que a sua infraestrutura contava com conjuntos residenciais, mercados, ambulatório médico e maternidade, clínica odontológica, jardim, zoológico, praça de esportes, restaurante, gráfica, hotel, bar, açougue, etc. Aparato este, que por muitos anos facilitou a permanência e harmonia dos funcionários dentro do local (MUSEU BRADESCOb, 2021).

No entanto, a partir da década de 1990, essa estrutura foi se dissolvendo, e, como forma de auxiliar seus colaboradores, a organização passou a oferecer produtos de crédito para que seus funcionários pudessem realizar o sonho da casa própria (MUSEU BRADESCOb, 2021).

Com os altos investimentos e cada vez mais fazendo parte da realidade de milhares de brasileiros, a empresa passou a se preocupar mais com o desenvolvimento e com a incorporação de tecnologias, uma das áreas que a instituição mais investe. Passou-se a utilizar computadores, como o IBM 1401, para processar com maior agilidade e segurança seu grande banco de dados, e, assim, alcançar maior controle nas operações (MUSEU BRADESCOb, 2021).

Em seguida, em 1968, lançou seu primeiro cartão de crédito, ‘Cartão Bradesco’, o qual proporcionou maior comodidade e dinamismo para seus clientes. Nesse mesmo ano, o conselho de administração promoveu o Sr. Amador Bueno para presidente do Banco, como pode ser verificado na linha sucessória a seguir (MUSEU BRADESCOb, 2021).

FIGURA 3. Linha sucessória da presidência do Bradesco

Fonte: Elaborado pela autora.

Em suas reflexões, Amador Bueno já tinha em mente que somente a partir de investimentos em pesquisa e desenvolvimento se alcançaria maior escala comercial, pensamento este registrado na frase a seguir: “logo, todos os bancos que não estiverem usando computador ou vão quebrar, ou nós vamos comprar”. Em consonância com o que foi pensado por Bueno, o banco investe em tecnologias desde a sua fundação.

Na pesquisa realizada pôde-se constatar que as inovações tecnológicas estão presentes desde o início da história da instituição, e, dentre essas inovações, pode-se citar o lançamento dos terminais de autoatendimento, onde os correntistas, a partir daí, conseguiram fazer transações (como saques) de forma autônoma. Pode-se citar também a implantação da primeira bandeira nacional de cartões de crédito (Cartão Bradesco) e a adoção do serviço de pré-atendimento, em que pessoas uniformizadas faziam a triagem de apoio (MUSEU BRADESCOb, 2021).

Seguindo o panorama histórico, é possível citar também outro marco para a organização, ocorrido no ano de 1977, quando o banco alcançou um número expressivo de

acionistas (um milhão), e abriu sua agência de número um mil no extremo sul do Brasil (MUSEU BRADESCOb, 2021).

No ano de 1980 já se percebia o crescente avanço tecnológico e a constante necessidade de adaptação ao mercado, fato que foi asseverado no ano seguinte, em 1981. Ano em que houve a sucessão de Amador Aguiar para Lázaro de Mello Brandão à frente da diretoria executiva do banco (MUSEU BRADESCOb, 2021).

Com as mudanças de comportamento da população, de forma a acompanhar as expectativas do público, o banco criou mecanismos de proteção mais elaborados, a fim de proteger seus clientes de fraudes e situações que pudessem comprometer seus negócios. Nesse sentido, implantaram-se alguns dispositivos de segurança, como os cartões com chip e canais personalizados de atendimento, como o Internet Banking para deficientes visuais, o que colaborou para a inclusão digital no banco. Nota-se também que com o aumento de acesso à internet, houve uma ampliação de sua cobertura quanto a presença digital da instituição na vida dos brasileiros.

Em dezembro dos anos 2000, possuindo mais de cinquenta anos no mercado financeiro e fazendo parte da dinâmica de milhares de famílias brasileiras, o Banco Bradesco conquistou a marca de dez milhões de clientes, batendo o recorde, e sendo considerado o banco a possuir maior base de correntistas do setor financeiro privado no Brasil (MUSEU BRADESCOb, 2021).

Aprimorando sua capacidade adaptativa, afirma-se que os avanços foram inevitáveis. Com o uso cada vez mais frequente da internet atrelado aos avanços dos aparelhos tecnológicos como celulares e computadores, o banco lançou operações bancárias via internet, chamado Bradesco Mobile Banking, e também passou a utilizar a biometria como mecanismo de segurança (MUSEU BRADESCOb, 2021).

2.1 A incorporação do HSBC Bank pelo Bradesco

A incorporação do HSBC Bank Brasil S.A. ocorreu em outubro de 2016 pelo banco Bradesco, um investimento de mais de 17 bilhões de reais, tal operação significou a consolidação da marca Bradesco no mercado nacional. Estrategicamente, essa junção possibilitou a ampliação da base de clientes e negócios nas regiões: sul, sudeste e centro-oeste do Brasil (BRADESCORIE, 2021; BRADESCORIr, 2018).

Com a potencialização dos negócios, o aumento na base de clientes e, conseqüentemente, a elevação das receitas, o Bradesco ganhou escala – 853 agências com

capilaridade em 531 cidades brasileiras. Ou seja, esta aquisição cooperou para a redução das despesas e custos de operações, além de ter corroborado para maior sinergia da “nova” organização (BRADESCORIC, 2015).

Em relação a incorporação do capital humano, a UNIBRAD – Universidade Corporativa Bradesco – promoveu a integração dos colaboradores vindos do HSBC através de cursos e treinamentos visando a assimilação de sua cultura organizacional. Segundo o relatório integrado de 2016, 99,6% do quadro do HSBC gostaria de compor o time de funcionários do Bradesco (BRADESCORIQ, 2017).

No que tange o crescimento da organização após a incorporação, segundo relatório integrado de 2016, o patrimônio líquido totalizou R\$100.442 bilhões em dezembro de 2016. O que corresponde a um crescimento de 13,0% em relação a 2015, com retorno de 17,6% de ROAE (retorno sobre o patrimônio líquido), a margem atingiu R\$62.454 milhões, evolução de R\$7.067 milhões, ou 12,8% em relação a 2015. Já os ativos totais tiveram saldo de R\$1.294 trilhão, ou seja, 19,8% em relação a dezembro de 2015 (BRADESCORIQ, 2017, p.118).

3. EVOLUÇÃO DA MARCA

A primeira logomarca da organização foi pensada no ano de 1943, quando ainda se denominava Banco Brasileiro de Descontos S.A.

FIGURA 4. As diferentes logomarcas do Bradesco ao longo dos anos

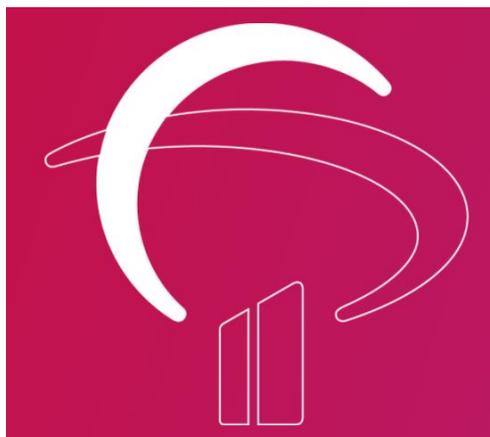


Fonte: site do Bradesco – Nossa História (2021).

No decorrer dos anos e com os avanços tecnológicos, a identidade visual do banco sofreu diversas alterações, mudando de cor e forma. Nessa perspectiva de evolução e crescimento, no ano de 1997, utilizou-se a logomarca conforme é conhecida atualmente (BANCO BRADESCOa;b, 2021).

Abaixo, pode-se verificar uma breve explicação que o próprio Bradesco disponibiliza em seu site sobre a construção da atual logomarca do banco:

FIGURA 5. Logomarca: traço superior



Fonte: site do Bradesco – Marca (2021).

“O traço superior é uma alusão à projeção celeste sobre o Brasil, a esfera central da bandeira.”

FIGURA 6. Logomarca: traço inferior



Fonte: site do Bradesco – Marca (2021).

“O traço inferior faz uma alusão ao centro da bandeira nacional brasileira, a “faixa” que leva o lema ‘Ordem e Progresso’.”

FIGURA 7. Logomarca: interseção



Fonte: site do Bradesco – Marca (2021).

“A interseção reforça a conexão, o atendimento e o relacionamento com os nossos clientes.”

FIGURA 8. Logomarca: traços superiores



Fonte: site do Bradesco – Marca (2021).

“Os traços superiores fazem alusão à copa de uma árvore e significam acolhimento e proteção.”

FIGURA 9. Logomarca: traços da base



Fonte: site do Bradesco – Marca (2021).

“Os dois traços da base, um maior e outro menor, lembram um tronco e representam o compromisso de apoio a clientes de todos os portes. O corte da parte superior reflete a crescente confiança do Bradesco no Brasil, em sua gente e em seus empreendedores.”

FIGURA 10. Logomarca: o símbolo completo



Fonte: site do Bradesco – Marca (2021).

“Assim, criou-se um símbolo minimalista e moderno, mas que preserva os valores que definem e diferenciam o Bradesco. É um olhar para o futuro, valorizando as conquistas de uma história vitoriosa.”

4. MISSÃO, VISÃO E VALORES DO BANCO BRADESCO

O objetivo do Banco Bradesco é contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis.

A visão do banco é ser a primeira opção dos clientes, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado.

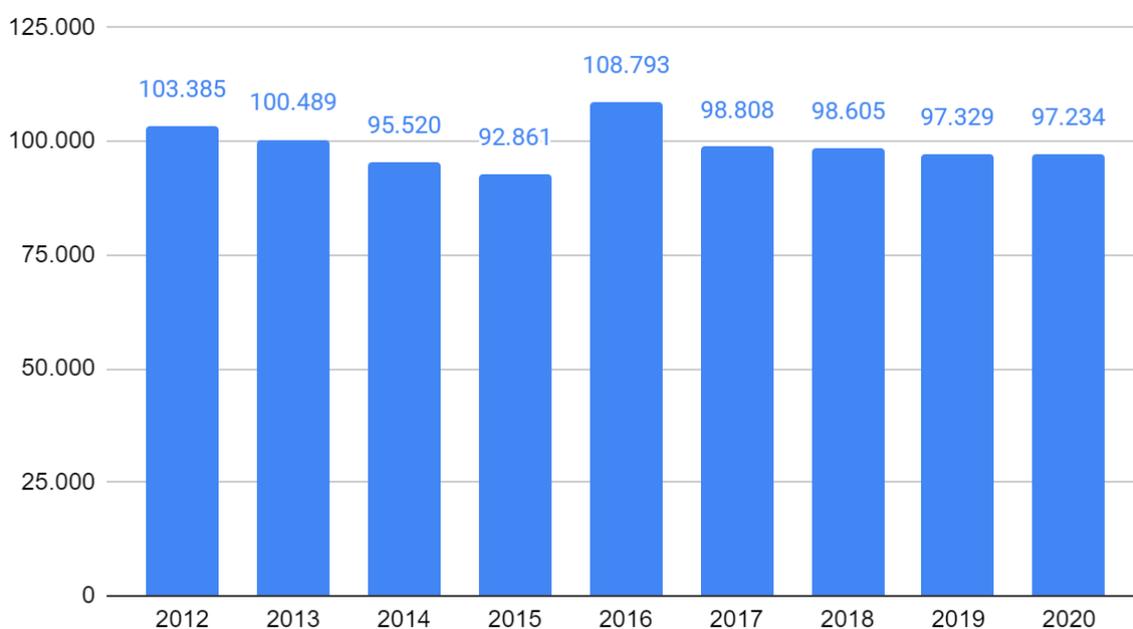
Os valores da empresa em questão são:

- Cliente como razão da existência da Organização
- Ética em todas as atividades e relacionamentos
- Transparência nas informações necessárias às partes interessadas
- Crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas
- Respeito à dignidade e à diversidade do ser humano
- Responsabilidade socioambiental, com incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável (BRADESCORIG, 2021).

5. QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

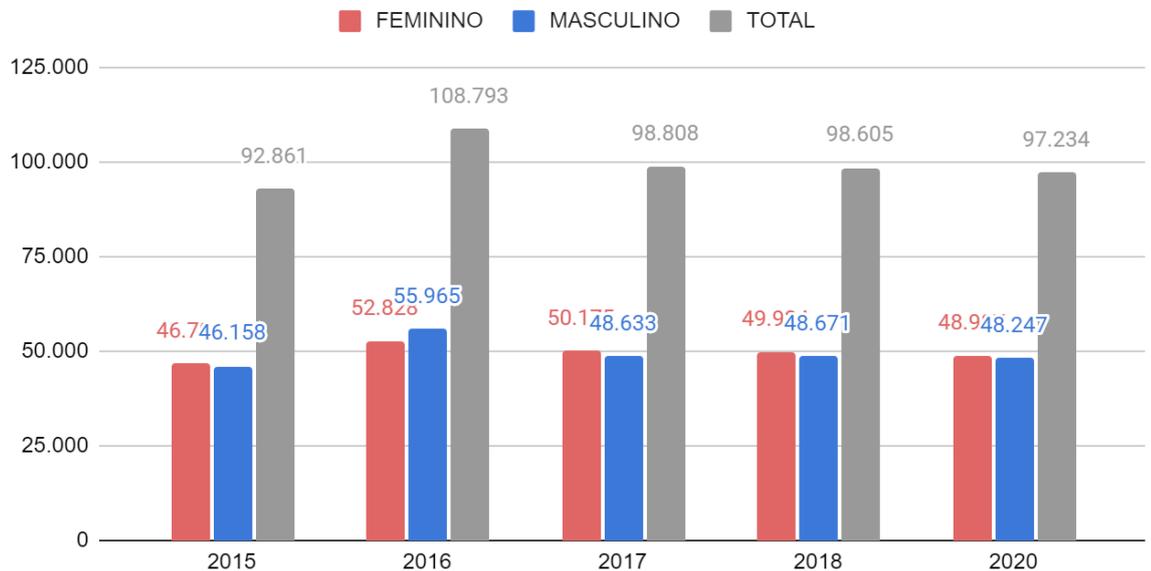
Ao realizar uma análise desta variável, através das fontes utilizadas na pesquisa, percebeu-se que a maior parte das informações angariadas ratifica apenas o período dos últimos oito anos (2012-2020), sendo que se considerou aqui apenas as informações do primeiro trimestre de 2020, uma vez que houve um impasse quanto a padronização do formato dos relatórios publicados no site (BRADESCORik-r, 2012-2020), conforme se verifica no Gráfico 1.

GRÁFICO 1. Quantidade de funcionários Bradesco S.A.



Fonte: elaborado com base nos relatórios do Bradesco 2012-2020 (2020).

Analisando um recorte no tocante ao pessoal, no gráfico 2 pode-se verificar como se deu a composição deste quadro de funcionários no período dos últimos cinco anos (2015-2020), no que compete a distribuição dos colaboradores por gênero, que pode ser analisado abaixo:

GRÁFICO 2. Composição do quadro de funcionários por gênero

Fonte: Elaborado com base nos relatórios do Bradesco (2020).

Pode-se verificar que a diferença entre as quantidades dos funcionários que se identificam com o gênero feminino e com o gênero masculino não são tão expressivas, uma vez que no ano de 2020 a proporção entre eles é quase 50% para 50%. Pode-se afirmar também que, de acordo com o último relatório publicado no 3º trimestre de 2020, o banco está passando por um momento de reestruturação. De forma que é possível observar uma leve queda no número de funcionários – sendo estes desligados pela organização, dentre outros motivos, por baixa performance de desempenho – quando comparado aos anos anteriores.

Também é possível constatar uma gradação no número de agências fechadas e/ou incorporadas, como observado no gráfico 2, em que, conforme os planos, serão transformadas em escritórios de negócios da própria organização.

Ainda acerca do último relatório, o banco trouxe importantes resultados, sendo os destaques voltados para a questão da diversidade em iniciativas para gênero, raça, pessoas com deficiências e público LGBTQI+. Nesse sentido, temos que o quadro de funcionários, de acordo com o último trimestre de 2020, é formado por 95.934 pessoas, sendo 4.246 deficientes, 50,4% mulheres, 26,3% negros (onde 63% ocupam posições sêniores em parceria com a faculdade Zumbi dos Palmares) e 3,5% estagiários (BRADESCORIB, 2020, p.27).

6. EMPRESAS QUE COMPÕEM O GRUPO BRADESCO

Conforme observado na apresentação institucional 3T20 (2020) divulgado pelo Bradesco em seu site institucional, o Grupo Bradesco abrange diversas empresas do segmento financeiro, conforme pôde ser analisado abaixo (BRADESCO PODER PÚBLICO, 2020).

- **Banco Bradesco S.A.:** a empresa é uma das maiores instituições financeiras do Brasil, considerando o total de ativos, número de agências e clientes. Oferece serviços e produtos que incluem operações de crédito e captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários.
- **Bradesco Vida e Previdência:** uma empresa especializada em seguros de vida e em planos de previdência privada.
- **Bradesco Saúde:** é a seguradora integrante do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência, com atuação exclusiva no seguro-saúde médico e hospitalar.
- **Bradesco Capitalização S.A.:** é uma empresa do Grupo Bradesco Seguros, atuando no mercado da capitalização, cujos títulos disponíveis variam de acordo com a forma de pagamento, o prazo em que se guarda o dinheiro, a periodicidade dos sorteios e o valor das premiações.
- **Bradesco Auto/RE:** é uma seguradora de seus patrimônios, resguardando seguros de automóveis e ramos elementares.
- **Bradesco Leasing S.A.:** é uma empresa que atua com operações para a aquisição de bens, intermediadas pela Bradesco Leasing S.A Arrendamento Mercantil e pelo Banco Bradesco Financiamentos S.A.
- **Bradesco Consórcios:** é uma empresa que oferece planos de consórcio que permitem aquisição de imóveis, automóveis, caminhões, tratores, implementos agrícolas e ônibus.
- **Bradesco BBI S.A.:** empresa responsável pela originação, estruturação, execução e distribuição de operações nos segmentos de renda variável, renda fixa, operações estruturadas, fusões, aquisições e financiamento de projetos.
- **BRAM Bradesco Asset Management S.A.:** é uma empresa distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, que oferece Fundos de Investimento em Renda Fixa e Ações, faz

a gestão de fundos diferenciados, como *Long & Short*, *Small Caps*, Crédito Privado, Fundos Estruturados (FII, FIDC e FIP), entre outros.

- **Ágora Investimentos:** é uma empresa que conta com assessoria diferenciada para investimentos.
- **Bradesco Financiamentos - Veículos consignados:** é uma empresa que oferece soluções especializadas para comercialização de crédito consignado e financiamento de veículos.

7. PRINCIPAIS PRODUTOS

O Banco Bradesco dedica-se a oferecer produtos e serviços para os seus clientes, a fim de atender às necessidades na administração de recursos pessoais ou empresariais. Possui como principais produtos: linhas de crédito, seguros, planos de previdências complementares, empréstimos e financiamentos. Tudo isso para a realização de objetivos financeiros de seus clientes, como investimentos de curto, médio e longo prazo e com os mais variados tipos de risco.

Conforme seu site institucional, seguem os principais serviços bancários/financeiros realizados (BRADESCORIf, 2021):

- Captação de depósitos;
- Operações de crédito/*Leasing*;
- Cartões de crédito e débito;
- Operações de arrendamento mercantil;
- Atividade bancária internacional;
- Gestão de ativos;
- Consórcios.

Já em relação aos seguros oferecidos, previdência complementar e títulos de capitalização, seguem (BRADESCORIf, 2021):

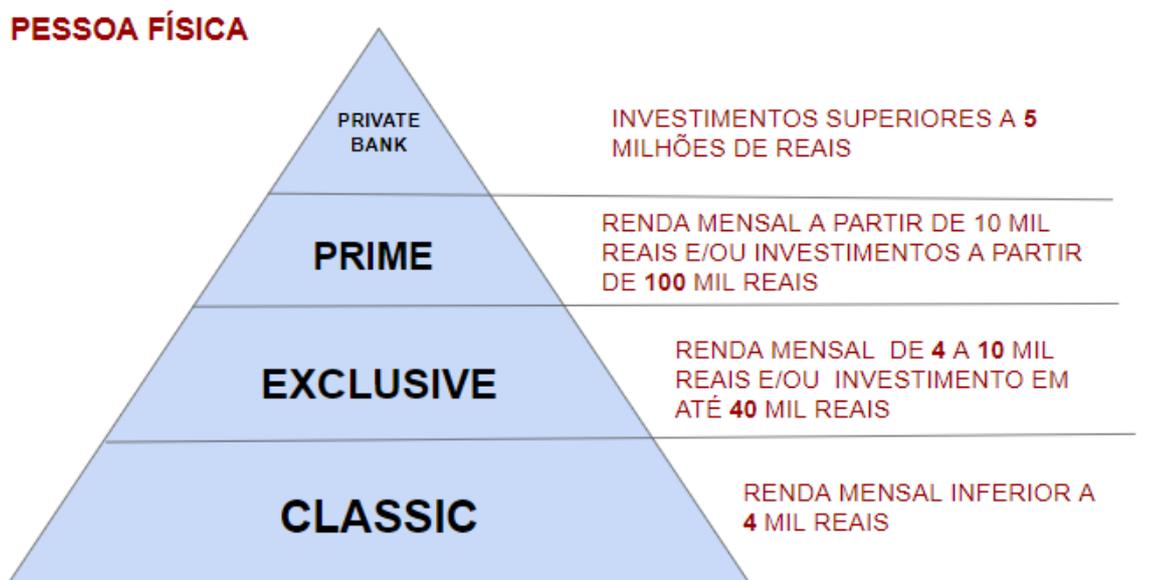
- Seguro de vida e acidentes pessoais;
- Seguro saúde;
- Seguro de automóveis;
- Seguro de bens e responsabilidade;
- Seguro de acidentes;
- Plano de previdência complementar (individual e complementar);
- Títulos de capitalização;
- Contratos de investimento em previdência.

8. SEGMENTAÇÃO DO BANCO BRADESCO

Na imagem a seguir é possível observar como se estrutura o processo de segmentação de pessoa física na organização, em seus quatro níveis de renda e investimento - *Classic*, *Exclusive*, *Prime* e *Private Bank*, conforme divulgado pelo site da instituição em sua aba “Segmentação” (BRADESCORiu, 2021).

O objetivo da segmentação bancária é estreitar relações e direcionar o cliente de acordo com seus objetivos, flexibilidade e competitividade diante do mercado, assim oferecendo os produtos mais aderentes a cada perfil e estratégia de negócio.

FIGURA 11. Pirâmide de segmentação do Banco Bradesco



Fonte: Elaborado pela autora de acordo com o portal da instituição (BRADESCORiu, 2021).

Acompanhando a evolução financeira de seus clientes, o banco criou um segmento para atender ao público de alta renda, o chamado Bradesco *Prime*.

O segmento Bradesco *Prime*, iniciado em maio de 2003, tem por objetivo proporcionar um atendimento personalizado e dinâmico para clientes de alta renda (pessoa física). Com seu foco totalmente voltado para a manutenção e valorização do relacionamento, possui amplo portfólio de investimentos, condições diferenciadas em produtos e serviços além de estrutura e profissionais capacitados com as certificações que o mercado exige para a atuação no ramo.

Tendo em vista a estratégia empregada pelo banco, e para alcançar um ganho de produtividade através da personalização de serviços, os clientes do segmento precisam possuir renda mensal a partir de R\$10 mil, ou disponibilidade de investimentos a partir de R\$100 mil.

Além disso, e ainda caminhando no sentido de atender o público jovem, o banco vem objetivando a modernização. Para concorrer com outras empresas que também passaram a atuar no mesmo segmento, conhecidas como *fintechs* (*startups* de *financial technology*, que trabalham a fim inovar e otimizar serviços do sistema financeiro), criou-se o Banco Next, um banco digital que atende as demandas do público jovem, aumentando assim seu *market share*.

Para promover a hiperconectividade com seus clientes, o banco apostou em ferramentas de interação com seus usuários, atuando fortemente nas redes sociais, com páginas oficiais no Facebook, Instagram, LinkedIn e um canal no Youtube.

Uma outra proposta de conectividade, foi o lançamento da BIA (Bradesco Inteligência Artificial), ferramenta que auxilia tanto os clientes – por meio da possibilidade de realizar transações bancárias e esclarecimento de dúvidas –, quanto os funcionários, na realização de tarefas diárias.

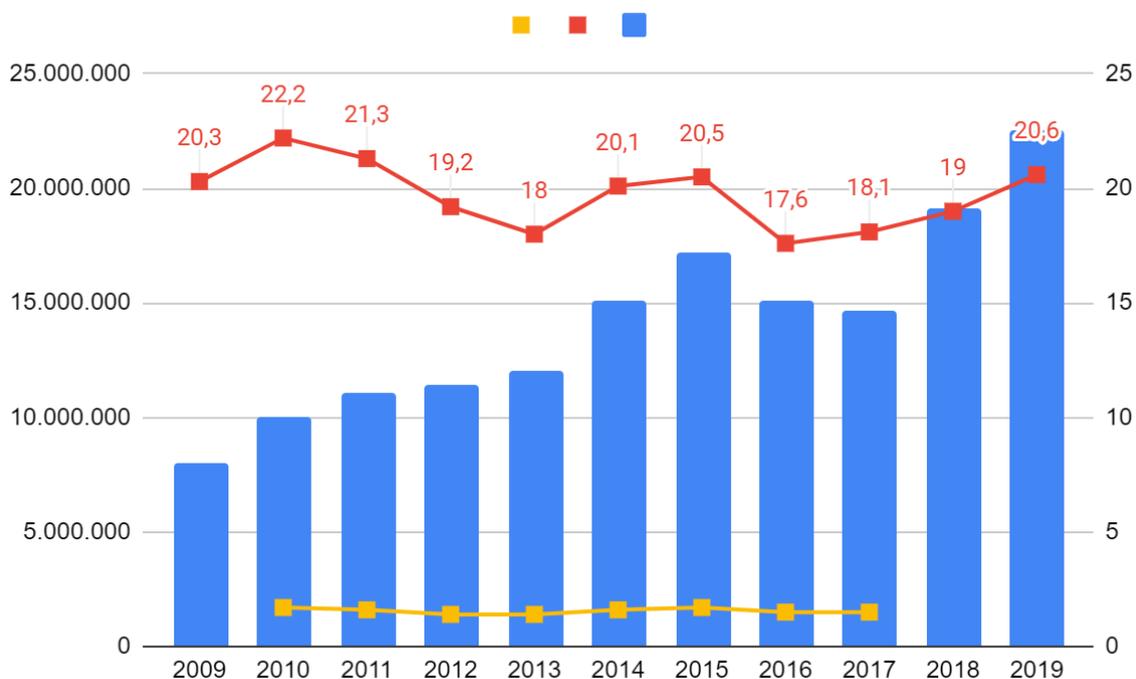
Em 2018, também pôde-se observar novas mudanças ocorridas na Diretoria Executiva do banco, quando Luiz Carlos de Trabucco Cappi foi sucedido pelo atual presidente da organização, Octavio de Lazari Junior. Sob seu comando, além dos avanços tecnológicos protagonizados pelo banco, com a inauguração de espaços de geração de negócio e espaço de *coworking*, conhecidos como InovaBra Habitat. Pode-se citar também a valorização da diversidade em sua composição, através de ações que promoviam o compromisso e o respeito com a pluralidade social, como visto na última campanha de 2019, nomeada “Em 2020 brilhe do seu jeito”.

9. LUCRO CONTÁBIL

Em seu primeiro relatório do ano (2020/1T), o banco contou com um lucro líquido contábil de R\$3,8 bilhões, um resultado expressivo para uma empresa desse segmento. Porém, ao comparar este valor com o que foi obtido no mesmo período de 2019, é possível observar uma queda de 39,8%. Uma explicação para a queda desses números é de que, ao realizar a comparação do primeiro trimestre de 2020 com o primeiro trimestre de 2019, houve um declínio nas receitas referentes à prestação de serviços, como, por exemplo, no segmento dos cartões de crédito e referente à administração de fundos (BRADESCORIn, 2020).

Outro indicador a ser analisado é o de retorno do patrimônio líquido médio, o ROE, ainda divulgado no primeiro trimestre de 2020, que demonstrou que o índice estava em 11,7%. Ou seja, a cada cem reais investidos o retorno seria de apenas onze reais e setenta centavos, fato que constitui também um resvalo, uma vez que em 2019, esse mesmo indicador estava acima de 20% (BRADESCORIn, 2020).

GRÁFICO 3. Rendimentos do Bradesco de 2009 a 2019



Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios do Bradesco (2020).

O gráfico acima representa a evolução de importantes indicadores de rendimento, como o lucro líquido (em azul), que, como pode ser observado na imagem, tem crescido de modo considerável (R\$ milhões), e que representa o faturamento anual da organização.

Outro indicador importante visualizado no gráfico 3, é o retorno sobre ativos (em amarelo), que mede a eficiência da empresa em relação à rentabilidade (%), que tem permanecido estável, com poucas variações. Desta forma, verifica-se que apesar da queda na rentabilidade o banco continua estável por conseguir gerenciar bem seus recursos.

Já no que se refere ao retorno sobre o patrimônio líquido (em vermelho), têm-se algumas variações ocorridas ao longo dos anos, mas que indicam que no período em questão a empresa sofreu pouca variação, podendo indicar o fato de que a organização possui grande capacidade de gerar valor a partir de recursos próprios.

10. PRINCIPAIS CONCORRENTES

Para compreender a concorrência dentro das instituições financeiras é necessário entender como se dá a formação de um banco. Segundo o Banco Central do Brasil, em um banco múltiplo, como é o caso do Bradesco, a análise da concorrência se dá pela prestação de serviços de intermediação bancária entre clientes e outros bancos de mercado. Além disso, é preciso que se opere no mínimo duas carteiras, sendo elas: comercial, investimento e/ou desenvolvimento (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021; CAPITAL RESEARCH, 2020).

Os principais serviços que os bancos múltiplos oferecem são:

- **Carteira comercial:** Recebem depósitos à vista, a fim de juntar capital para posteriormente disponibilizar crédito para pessoa física e jurídica.
- **Carteira de investimento:** Sendo seu foco aplicações de médio e longo prazo, oferecem serviços de investimento como ativos de renda fixa, cotas em fundos de ações, intermediação de câmbio e derivativos, entre outros.
- **Crédito imobiliário:** É uma modalidade de crédito bastante utilizada por pessoas que desejam comprar um imóvel, porém não possuem condições de comprar à vista, e, com isso, recorrem ao financiamento.
- **Financiamento:** É uma categoria de empréstimo, em que o valor pode ser quitado em parcelas somadas à taxa de juros.

A tabela 3, a seguir, mostra alguns dos principais produtos dos grandes bancos.

TABELA 3. Principais instituições bancárias - produtos

BANCOS	PRINCIPAIS PRODUTOS
BRADESCO	Renda fixa e Variável, Financiamentos, Consórcios, Títulos de Capitalização, Câmbio, Cartões de Crédito, entre outros.
ITAÚ	Investimentos, Previdência, Crédito, Financiamentos, Câmbio, Capitalização e Cartões entre outros.
BANCO DO BRASIL	Contas, Investimentos e Financiamentos, Planos odontológicos, Câmbio e Educação financeira, entre outros.
SANTANDER	Crédito, Financiamentos, Investimentos, Seguros e Consórcios, entre outros.
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	Conta e Cartões, Investimentos, Empréstimos e Financiamentos, Previdência privada, entre outros.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nesse sentido, os principais concorrentes diretos do Bradesco são: Itaú, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

Segundo estudos do Banco Central do Brasil (BCB) de 2019, houve uma diminuição na concorrência nos mercados de crédito e serviços financeiros no Brasil. O estudo baseou-se nos indicadores desenvolvidos por Lerner e Boone, os quais investigam o grau de competitividade da indústria financeira. Para a pesquisa, eles analisaram tanto os bancos públicos quanto os privados e como ambos se relacionam dentro da atividade de intermediação financeira – mercado de crédito e o de serviços. Como resultado do estudo, após a aplicação dos indicadores econômicos, demonstrou-se que o Brasil vem passando por um momento de queda da concorrência deste setor, processo que foi iniciado em 2017.

Sabe-se que cada instituição fornece pacotes de serviços diferenciados, o que pode colocar barreiras à substituição de uma instituição por outra, mesmo que sejam concorrentes diretos. Apesar disso, um movimento interessante a ser analisado é o de que, com o surgimento dos bancos digitais – que ainda não possuem uma regulamentação tão grande quanto a dos grandes *players* consolidados no mercado –, notou-se um aumento na competitividade do setor bancário. Essa competitividade fez com que essas empresas consolidadas procurassem atualizar e diversificar as formas de atendimento aos clientes, tendo em vista que os novos competidores (bancos digitais e *fintechs*) operavam de maneira mais fluida, uma vez que possuíam custos de operação de crédito e de serviços financeiros reduzidos. É correto afirmar que quanto maior a concorrência, menor será a taxa de juros cobrada na operação, o que reduz o custo de captação e concessão de crédito, fato que vêm sendo observado há alguns anos no mercado, como forma de adaptação das instituições para permanência no mesmo.

11. BRADESCO E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo o site Agenda 2030, os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, nos moldes em que conhecemos atualmente, foram pensados na Conferência das Nações Unidas realizada no Rio de Janeiro em 2012, com a finalidade de contribuir para um desenvolvimento social, econômico e ambiental equilibrado. Suas premissas refletem a necessidade de abordar as dimensões da biosfera, sociedade e economia de forma integrada e indivisível.

Suas metas foram planejadas de modo que em 2030 se alcance maior sustentabilidade e promoção da vida digna no planeta, respeitando assim os limites naturais da biosfera terrestre.

FIGURA 12. Os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável



Fonte: ONU (2015).

Nesse sentido, e com foco na adequação de sua agenda estratégica – clientes, público interno, acionistas e investidores, fornecedores, governo e órgãos reguladores, comunidade/sociedade/terceiro setor – desde 2015 o banco vem buscando alinhar seus objetivos de negócio à agenda de 2030.

Em 2019, após verificar os impactos no ambiente externo da organização, ou seja, as externalidades positivas junto a seus *stakeholders*, o banco entendeu que priorizaria 6 pontos dos ODS, sendo eles:

FIGURA 13. Principais ODS priorizados pelo Bradesco

Fonte: Compilado ONU (2015).

De acordo com o relatório integrado de 2019, as metas estabelecidas para se alcançar os objetivos até 2030 são baseadas no modelo estratégico de sustentabilidade elaborado pela organização, o qual traz como pilares: negócios sustentáveis, mudanças climáticas, relacionamento com clientes, diversidade, inovação e investimento social e privado. Nesse sentido, sua agenda está em consonância com os 6 ODS versados pelo banco.

A seguir é possível verificar o plano de ação para cada um desses objetivos, conforme descritos no relatório do banco:

FIGURA 14. ODS Bradesco: educação de qualidade e igualdade de gênero

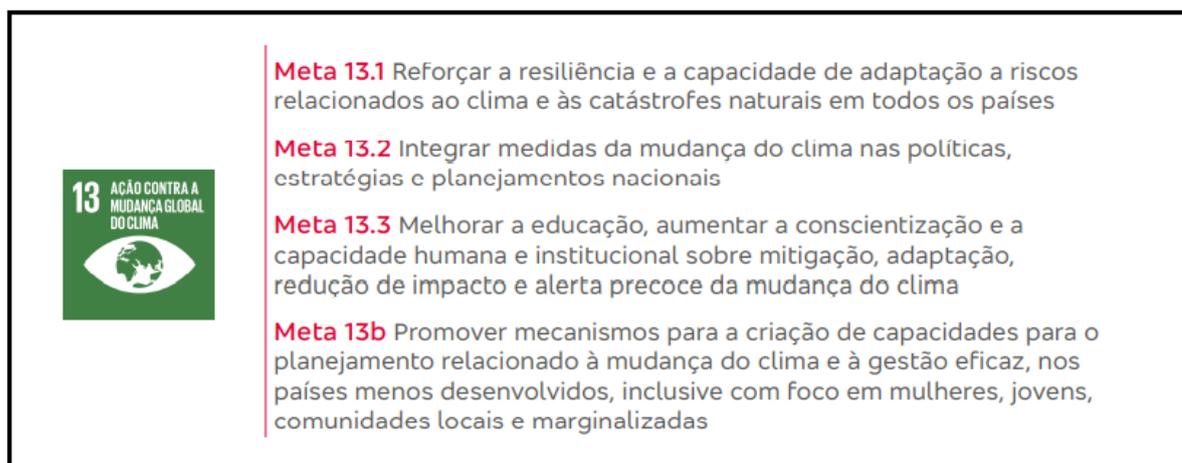
 <p>4 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE</p>	<p>Meta 4.4 Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo</p>
 <p>5 IGUALDADE DE GÊNERO</p>	<p>Meta 4.5 Até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade</p>
	<p>Meta 5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte</p>
	<p>Meta 5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública</p>
	<p>Meta 5.a Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais</p>
	<p>Meta 5.b Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres</p>
	<p>Meta 5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis</p>

Fonte: Relatório integrado Bradesco (2019).

FIGURA 15. ODS Bradesco: trabalho decente e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura e redução das desigualdades

 <p>8 TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO</p>	<p>Meta 8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros</p> <p>Meta 8.4 Melhorar progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis, com os países desenvolvidos assumindo a liderança</p> <p>Meta 8.7 Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo recrutamento e utilização de crianças soldado, e até 2025 acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas</p> <p>Meta 8.10 Fortalecer a capacidade das instituições financeiras nacionais para incentivar a expansão do acesso aos serviços bancários, de seguros e financeiros para todos</p>
 <p>9 INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA</p>	<p>Meta 9.3 Aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas, particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo crédito acessível e sua integração em cadeias de valor e mercados</p> <p>Meta 9.5 Fortalecer a pesquisa científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente os países em desenvolvimento, inclusive, até 2030, incentivando a inovação e aumentando substancialmente o número de trabalhadores de pesquisa e desenvolvimento por milhão de pessoas e os gastos público e privado em pesquisa e desenvolvimento</p>
 <p>10 REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES</p>	<p>Meta 10.2 Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra</p> <p>Meta 10.4 Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade</p> <p>Meta 10.5 Melhorar a regulamentação e monitoramento dos mercados e instituições financeiras globais e fortalecer a implementação de tais regulamentações</p>

Fonte: Relatório integrado Bradesco (2019).

FIGURA 16. ODS Bradesco: ação contra a mudança global do clima

Fonte: Relatório integrado Bradesco (2019).

12. COVID-19 E MEDIDAS ADOTADAS PELA ORGANIZAÇÃO NA PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO À PANDEMIA

12.1 Incidência de casos de coronavírus no Brasil

A fim de monitorar o número de casos registrados de Covid-19 no Brasil, o Ministério da Saúde criou um portal – painel coronavírus –, onde é possível acompanhar o aumento da quantidade de casos, o número de mortes e o grau de letalidade da doença.

O portal serve como uma ferramenta de transparência alimentada pelo sistema único de saúde - SUS, o que colabora para uma visão analítica e possíveis tomadas estratégicas de enfrentamento. No entanto, apesar dos esforços, o sistema ainda está longe de transparecer a quantidade exata de casos, pois há subnotificação, segundo estudos da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) em parceria com o Ministério da Saúde, a quantidade apresentada no portal é no mínimo 6 vezes menor do que o número real de casos.

Abaixo a tabela 3 apresenta a quantidade de casos oficialmente registrados pelo Ministério da Saúde em território nacional. Sendo a última atualização em 04 de janeiro de 2021, às 19 horas.

TABELA 4. Incidência de casos de coronavírus no Brasil

	CASOS	ÓBITOS	INCIDÊNCIA/100 MIL HAB.	MORTALIDADE/100 MIL HAB.
CENTRO OESTE	881.729	18.053	5410,4	110,8
Distrito Federal	254.310	4.289	8434,1	142,2
Mato Grosso	181.193	4.509	5200	129,4
Mato Grosso do Sul	136.250	2.398	4902,9	86,3
Goiás	309.976	6.857	4416,6	97,7
SUL	1.377.277	22.454	4594,6	74,9
Santa Catarina	498.910	5.376	6963,4	75
Paraná	423.041	8.060	3699,9	70,5
Rio Grande do Sul	455.326	9.018	4002,1	79,3
NORDESTE	1.911.420	48.106	3349,2	84,3
Alagoas	106.032	2.515	3177,1	75,4
Pernambuco	223.845	9.691	2342,2	101,4
Rio Grande do Norte	119.186	3.011	3398,7	85,9
Maranhão	201.093	4.524	2842,2	63,9

(Continuação)

	CASOS	ÓBITOS	INCIDÊNCIA/100 MIL HAB.	MORTALIDADE/100 MIL HAB.
Paraíba	168.179	3.722	4185,5	92,6
Bahia	496.823	9.246	3340,4	62,2
Sergipe	115.636	2.516	5030,5	109,5
Piauí	143.651	2.856	4388,7	87,3
Ceará	336.975	10.025	3690	109,8
SUDESTE	2.718.234	89.744	3075,9	101,6
São Paulo	1.473.670	46.888	3209,3	102,1
Rio de Janeiro	439.345	25.617	2544,7	148,4
Minas Gerais	552.104	12.063	2608,1	57
Espírito Santo	253.115	5.176	6298,5	128,8
NORTE	865.092	18.204	4693,7	98,8
Amapá	68.775	936	8132	110,7
Rondônia	97.197	1.840	5469	103,5
Pará	294.224	7.223	3420,1	84
Roraima	68.947	787	11381,9	129,9

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados divulgados pelo Ministério da Saúde (CORONAVÍRUS BRASIL, 2021).

FIGURA 17. Painel Coronavírus



Fonte: Painel Coronavírus, divulgado pelo Ministério da Saúde (CORONAVÍRUS BRASIL, 2021).

12.2 A instituição e as medidas de enfrentamento à Covid-19

Foram grandes as transformações e impactos gerados pela atual crise do novo coronavírus no Brasil e no mundo, uma vez que seus efeitos sobre o sistema de saúde, economia e sociedade, puderam ser vivenciados por todas as comunidades mundo afora. Com o isolamento social e o fechamento das maiores economias mundiais gerados pela crise sanitária,

os novos desafios postos orientaram-se para a prioridade de proteger a vida humana, de estabilizar os mercados financeiros e econômicos, além de proteger os negócios e manter empregos e educação.

Neste cenário de desafios e incertezas, algumas medidas de contenção tiveram que ser adotadas pela organização. De acordo com o Relatório de Análise Econômica e Financeira publicado pela instituição em abril de 2020, desde a segunda quinzena de março foi constituída uma comissão de riscos. Essa comissão considerou as orientações propostas pelo Ministério da Saúde, a fim de intensificar ações internas e, conseqüentemente, externas de forma a minimizar os impactos negativos trazidos pela crise.

Nesse sentido, e de acordo com o último relatório publicado (3º trimestre), as principais medidas adotadas pelo banco foram:

- Orientação sobre higienização e cuidados, como a utilização de máscaras, disponibilização de álcool em gel para funcionários e clientes e a adoção de distância mínima entre clientes no ambiente das agências, por meio de mídias e cartilha Bradesco Saúde;
- Dispensa imediata dos grupos de risco, estagiários e aprendizes (por tempo indeterminado);
 - Revezamento das equipes – esquema de rodízio;
 - Antecipação do 13º salário;
 - Adesão ao movimento #NãoDemita – pacto para preservação de empregos;
 - Programa Viva Bem: protocolo de acompanhamento por profissionais da saúde, atendendo aos funcionários e familiares com sintomas de Covid-19;
- Comunicação sobre cuidados com saúde física e mental em diversos formatos: e-mail marketing, mensagens por celular, conteúdos no portal corporativo, material de orientação nas dependências (cartazes e banners) e informativos internos;
 - Antecipação da campanha interna de vacinação da gripe;
 - Exame sorológico gratuito (parceria com Fleury para testagem sorológica *in company* e nas unidades laboratoriais a todos os funcionários da organização),
 - Fornecimento gratuito de máscara de pano e *face shield*;
 - Programa Viva Bem: conteúdo exclusivo sobre Coronavírus no portal corporativo (comunicados, orientações, vídeos e passo a passo) e protocolo de acompanhamento e esclarecimentos de dúvidas por profissionais da saúde, atendendo aos funcionários e familiares com sintomas do Covid-19;

- Apoio e aconselhamento de psicólogos do RH e *coachings* para apoio aos funcionários e familiares em questões emocionais relacionadas ao isolamento social e ao cenário atual de pandemia;
- Disponibilização do *self cleaning* (kit de limpeza adicional para higienização);
- Aumento do espaçamento no ambiente de trabalho;
- Cumprimento da Portaria nº 20 do Ministério da Economia/Secretaria Especial de Previdência e Trabalho sobre medidas a serem observadas visando à prevenção, controle e mitigação dos riscos de transmissão da Covid-19 nos ambientes de trabalho.

Como observado, essas medidas se referem aos colaboradores da organização. No que tange aos clientes e usuários, as principais medidas adotadas foram:

- Horários flexíveis e diferenciados para idosos e grupos de risco;
- Disponibilização de álcool em gel e conteúdo informativo nas agências;
- Adoção de distância mínima e controle na quantidade de pessoas acessando as agências;
- Apoio à pessoa física, com prorrogação em até 120 dias de pagamento das parcelas de empréstimo e financiamento para clientes em dia ou atraso de até 180 dias, mantendo a taxa de juros do contrato original;
- Renegociação de dívidas: clientes com contrato em atraso de mais 90 dias tem até 120 dias para começar a pagar e prazo de até 6 anos;
- Prorrogação em até 120 dias de pagamento das parcelas do crédito imobiliário para clientes em dia, mantendo a taxa de juros do contrato original.

Já as medidas adotadas para as pequenas e grandes empresas se orientaram da seguinte forma:

- Financiamento de folha de pagamento, por meio do Programa Emergencial de Suporte a Emprego (PESE), com 6 meses para vencimento da primeira parcela, prazo de 30 meses para pagamento com taxas de juros de 0,31% a.m.;
- Financiamento de folha de pagamento (*funding* Bradesco), com 6 meses para vencimento da primeira parcela, prazo de 30 meses para pagamento, com taxas de juros a partir de 0,65% a.m.;
- PRONAMPE (Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) é uma linha de crédito emergencial (por meio de garantia do FGO - Fundo

Garantidor de Operações), para fortalecer os pequenos negócios e a manutenção de empregos;

- Capital de Giro FGI – Fundo Garantidor para Investimentos, administrado pelo BNDES (PEAC – Programa Emergencial de Acesso ao Crédito), com carência de 6 a 12 meses para o pagamento da primeira parcela e prazo de 24 a 60 meses;
- Prorrogação em até 120 dias de pagamento das parcelas de empréstimos e financiamentos para clientes em dia ou em atraso de até 180 dias, com taxa de juros do contrato original mantida após o recálculo de parcelas;
- Recursos Novos: Capital de Giro com carência de até 180 dias para pagamento da 1ª parcela e prazo total de até 72 meses.

Para reforçar o compromisso da organização com a sociedade, algumas ações foram tomadas, como a parceria entre os três principais grandes bancos – Bradesco, Itaú e Santander – para a aquisição e doação de: 5 milhões de Kits para aplicação de testes rápidos, 30 tomógrafos computadorizados, 30 equipamentos PCR para diagnósticos em tempo real e 15 milhões de máscaras, para atender diretamente ao Ministério da Saúde e Secretarias Estaduais de Saúde.

Além de parcerias estratégicas firmadas com outras empresas a fim de promover a doação de 26 mil testes aos profissionais de saúde e reforma e compra de equipamentos e climatização de leitos de UTI em hospitais e Santa casa.

- Apoio aos cientistas da Escola Politécnica da USP (Universidade de São Paulo) no desenvolvimento de respiradores a baixo custo;
- Doação de 150 mil cestas básicas para atender as comunidades municipais. Apoio ao projeto de construção da fábrica, dentro do Instituto Butantan, para produção de vacinas para Covid-19;
- Aquisição de testes para o Covid-19 (reembolso ao Fleury pelos custos diretos de 25.900 exames de diagnósticos);
- Adoção de leitos de UTI de uma das alas hospitalares do Hospital das Clínicas (HCFMUSP), destinado a pacientes onco-hematológicos e outros.

Após este panorama da Instituição Bancária e suas ações durante a pandemia, passaremos a discutir e apresentar o período do estágio, atividades desenvolvidas e apresentar um plano de ação com a utilização da análise SWOT.

13 OBJETIVOS DO ESTÁGIO

Conforme apontado por Mariano (2013, p. 24), têm-se que

O estágio complementa e aperfeiçoa o ensino ministrado na faculdade, pois além de possibilitar uma primeira experiência profissional e aprender a aplicar de forma prática os conhecimentos acadêmicos com pessoas capacitadas, temos a oportunidade de vivenciar o dia-a-dia empresarial nos diversos âmbitos e aumentar a nossa rede de contatos.

Ainda segundo a autora (2013, p. 24), os principais objetivos do estágio supervisionado são:

- Colocar o estudante em contato com a realidade profissional, proporcionando-lhe oportunidade de confrontar as teorias estudadas com a sua prática;
- Contribuir na formação do estudante para o início de suas atividades profissionais, oferecendo-lhe oportunidade de executar tarefas práticas relacionadas com sua área de interesse;
- Complementar a formação do estudante através do desenvolvimento de habilidades relacionadas com o seu campo de atuação profissional.

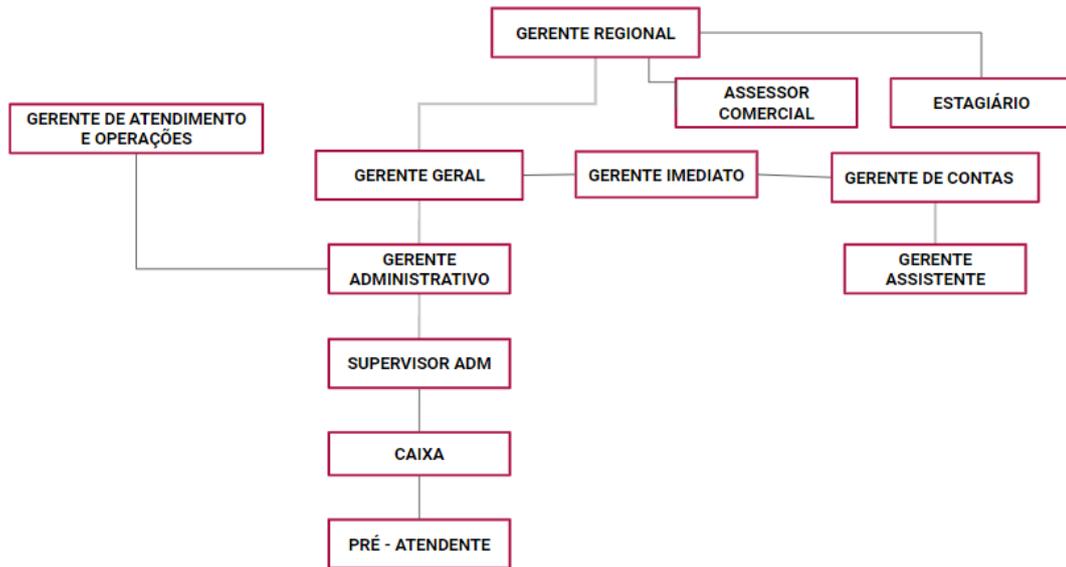
O segmento Bradesco Prime, iniciado em maio de 2003, tem por objetivo proporcionar um atendimento personalizado e dinâmico para clientes de alta renda (pessoa física). Com seu foco totalmente voltado para a manutenção e valorização do relacionamento, possui amplo portfólio de investimentos, condições diferenciadas em produtos e serviços, além de estrutura e pessoal capacitado com as certificações que o mercado exige para a atuação no ramo.

Tendo em vista a estratégia empregada pelo banco, e para alcançar ganho de produtividade através da personalização de serviços, os clientes do segmento precisam possuir renda mensal a partir de R\$10 mil, ou disponibilidade de investimentos a partir de R\$100 mil.

O programa de estágio de alta renda do Bradesco, elaborado para captar jovens profissionais, teve sua primeira edição lançada no ano de 2019. Sua estruturação visou capacitar os novos estagiários para as rotinas e exigências do setor de alta renda do banco. Dessa forma, dentro do programa foram propostas participações em treinamentos voltados para as dinâmicas do setor financeiro e de investimentos, além do acompanhamento das rotinas do assessor comercial e do gerente de atendimento e operações em suas demandas diárias.

Tendo em vista a estrutura organizacional do banco e sua alta complexidade em relação aos níveis hierárquicos, a imagem a seguir representa o recorte de uma regional dentro do segmento Prime.

FIGURA 18. Níveis hierárquicos da Regional Prime São Paulo Leste I



Fonte: Elaborado pela autora a partir da estrutura da Regional na qual estagiou (2020).

Como estagiária, fui alocada na Regional Prime São Paulo Leste I. A regional funciona como um escritório, o qual acompanha o desempenho das agências, baseados em indicadores de desempenho disponibilizados pela diretoria do segmento Prime.

Nos indicadores de desempenho é possível visualizar a performance do quadro comercial dentro de uma agência, como: a quantidade de aberturas de contas realizadas pelos gerentes de relacionamento, os produtos e serviços comercializados pelos mesmos, e a partir daí são delineados os objetivos a serem alcançados ao longo do mês. Com o quadro administrativo, as métricas utilizadas para medir o desempenho são diferentes, e, nesse sentido, mensuram o grau de satisfação do cliente em relação aos serviços prestados pelo banco, como por exemplo, a quantidade de reclamações, padronização de atendimento, adequação de produtos e serviços, entre outros.

Na constante busca por excelência no oferecimento e manutenção dos serviços e produtos bancários, são desenhadas pelo gerente regional com o apoio da diretoria do segmento a realização de campanhas periódicas para alavancagem dos indicadores que não se desenvolvem como o esperado no período proposto.

A propósito de tais atividades, as minhas responsabilidades como estagiária da regional se deram juntamente com o assessor comercial e o gerente de atendimento e operações, com atividades voltadas para promover aderência por parte das equipes comerciais e

administrativas dentro das agências bancárias, acompanhar o desempenho a partir dos relatórios gerenciais e dos indicadores de qualidade, e quando necessário colaborar na elaboração de campanhas e atividades, bem como acompanhar a formalização de processos internos, tais como: promoções, capacitações/treinamentos, licenças e afastamentos, etc.

14 PROBLEMAS, OPORTUNIDADES E NECESSIDADES DA INSTITUIÇÃO

A partir das vivências e oportunidades de aprendizado verificadas dentro da organização, e, tendo em vista o cenário mundial de emergência sanitária ocasionado pela COVID-19, elenca-se como uma oportunidade a ser aproveitada pela organização – a consolidação das medidas de auto atendimento por parte dos clientes e usuários do setor bancário.

Com os avanços tecnológicos e a disponibilidade cada vez maior de mecanismos de inteligência e proteção, sendo usados como facilitadores de gerenciamento, é importante que essa conectividade dos usuários em questões digitais seja estabelecida, de forma a diminuir a necessidade de comparecimento dos usuários nos postos de atendimento bancário. Essa mudança de comportamento já vinha sendo incorporada, porém, com a pandemia foi fortalecida e intensificada pela necessidade da migração para o mundo digital, se tornando um grande indicativo de transformação social atrelada à conectividade.

Com o aperfeiçoamento dos aparelhos telefônicos a partir de *softwares* de reconhecimento facial e coleta de impressões digitais os indivíduos têm se sentido muito mais seguros em transacionar pelos canais digitais ofertados pelas instituições.

No Bradesco, de modo geral, essa necessidade já vinha sendo sentida, de forma que tal demanda foi atendida a partir da disponibilização de dispositivos como: Bradesco celular (app), M-Token (chave eletrônica de segurança), biometria e Internet Bank, a fim de garantir conforto, agilidade e principalmente segurança aos seus usuários.

No segmento Bradesco Prime, a demanda e necessidade dos clientes é ainda maior, por se tratar de um público majoritariamente jovem e, por isso, mais conectado. Suas demandas são facilmente resolvidas através do aplicativo, com o qual este cliente tem acesso ao seu gerente de relacionamento e recebe oportunidades de investimento de acordo com o seu perfil, faz pagamentos e transferências sem a necessidade de ir em uma agência física.

Nesse sentido, conforme pode ser verificado no banco (sem levar em conta as segmentações), que com a pandemia adotaram diversas medidas de distanciamento e isolamento social, reflexo da necessidade de não aglomeração, entre outras.

Houve ondas de esvaziamento e lotação das agências bancárias, principalmente em períodos de pagamento de benefícios sociais como a aposentadoria, tendo em vista que seus maiores frequentadores são pessoas idosas e que compõem o grupo de risco. Outro fato que devemos levar em consideração é a resistência desse público em aderir aos dispositivos de

segurança, alguns por não possuírem aparelhos compatíveis com o sistema, outros por não possuírem facilidade de conectividade e manuseio.

Dito isso, identifico como oportunidade o momento e as transformações sociais, econômicas e ambientais provocadas pelo novo Coronavírus, em que, através da convergência digital (que já vem ocorrendo no setor bancário), seja intensificado o uso dos canais digitais para a realização de transações bancárias como: pagamentos, transferências, consultas (saldo, extrato), investimentos entre outros, atrelada também ao movimento do setor bancário, no que tange a diminuição expressiva na quantidade de agências.

Assim, tendo em vista este momento inesperado de pandemia ocorreram inovações e houve um significativo avanço no uso de tecnologias por parte do Banco, o que despertou a possibilidade de optar por este modelo de trabalho de conclusão de curso para até materializar esta experiência profissional como estagiária do Bradesco S.A.

Após análise de cenário, o quadro 1 abaixo aponta para os principais Problemas, Oportunidades e Necessidades (PON'S) percebidos.

QUADRO 1. Análise de importância e urgência dos PON'S

PONS IDENTIFICADOS	IMPORTANTE	URGENTE
CONSOLIDAÇÃO DO AUTO ATENDIMENTO	X	
DISPOSITIVOS DE SEGURANÇA	X	X
FACILITADORES DIGITAIS	X	
EMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS	X	X

Fonte: Elaborado pela autora.

Seguindo a análise, o quadro 2 aponta para a classificação da ordem de importância dos PON'S.

QUADRO 2. Classificação da ordem de importância dos PON'S

IMPORTANTE	URGENTE	O QUE FAZER
EMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS	SIM	DELEGAR E ACOMPANHAR
DISPOSITIVOS DESEGURANÇA	SIM	FAZER
CONSOLIDAÇÃO DO AUTO ATENDIMENTO	SIM	ACOMPANHAR
FACILITADORES DIGITAIS	NÃO	NADA

Fonte: Elaborado pela autora.

Buscando embasamento técnico para justificar a utilização da análise SWOT na elaboração do plano de ação, termo explorado por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel no livro “Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento” (2010). No livro, os autores exploraram premissas e práticas de dez diferentes escolas de Administração Estratégica, no que tange a conceituação do tema e a construção de diversas teorias que enfatizaram a polivalência de táticas – que interagem com o ambiente interno e externo das organizações – adotadas por administradores, com a finalidade de atingir determinados interesses da organização.

A obra em questão explora algumas das principais ferramentas que podem ser utilizadas no processo de formulação estratégica. Embora reitere o fato de que é preciso conhecer, de forma clara, a organização e o ambiente que ela se encontra – seus pontos fortes e suas fraquezas – para que seja possível adotar uma metodologia e monitorá-la durante a implantação, corrigindo-a e alterando-a quando necessário, para que seja possível maximizar o sucesso da estratégia adotada.

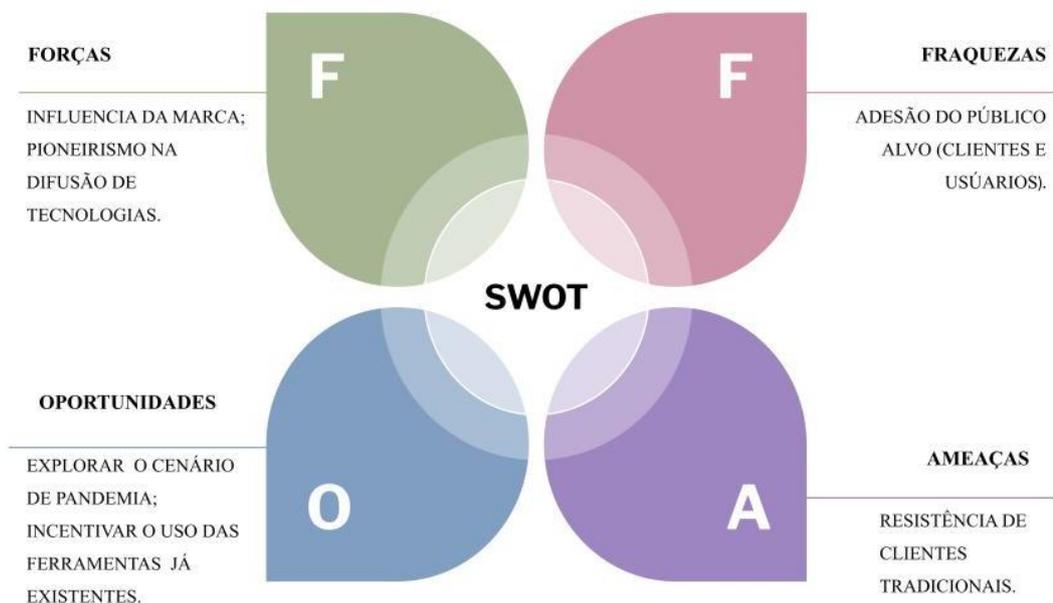
Referidos autores apresentam a Escola do *Design*, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola do Empreendedorismo, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola da Configuração. Tendo em vista as particularidades e finalidades de cada escola aqui referenciadas, observa-se a primeira, Escola do *Design*, a qual afirma que a estratégia deve ser desenhada (por isso o uso do termo *design*), de acordo com a observação do ambiente interno e ambiente externo da organização.

Outrossim, uma metodologia desenvolvida na década de 1960, por Albert Humphrey, que através de um sistema simples de análise, averiguou dados de diferentes

corporações da época, com base nas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças dos ambientes externo e interno às organizações, refere-se a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*, do inglês). Em português, a tradução pode ser lida como “FOFA”, significando “forças, oportunidades, fraquezas e ameaças”, que busca demonstrar as capacidades e competências de uma empresa frente às oportunidades e ameaças do ambiente de negócios.

Abaixo, foram elencados três PON’s conforme a definição de ordem de importância e urgência, no que tange ao cenário econômico no qual a instituição financeira se encontra.

FIGURA 19. Consolidação do autoatendimento



Fonte: Elaborado pela autora.

A atual situação da consolidação do auto atendimento se compreende pela baixa adesão do público alvo de suas ações (clientes e usuários), em razão da alta resistência à incorporação de mudanças, principalmente as mais tecnológicas.

A situação desejada caminha no sentido da independência de clientes e usuários no que se refere ao uso das ferramentas disponibilizadas nos canais digitais da organização (aplicativos - app, *Internet Banking*), o que facilitaria a verificação de extratos, pagamentos, transferências, adesão a serviços e investimentos; serviços que poderiam ser realizados de forma digital, sem a necessidade de se deslocar até uma agência bancária ou posto de atendimento para a efetivação de tais solicitações.

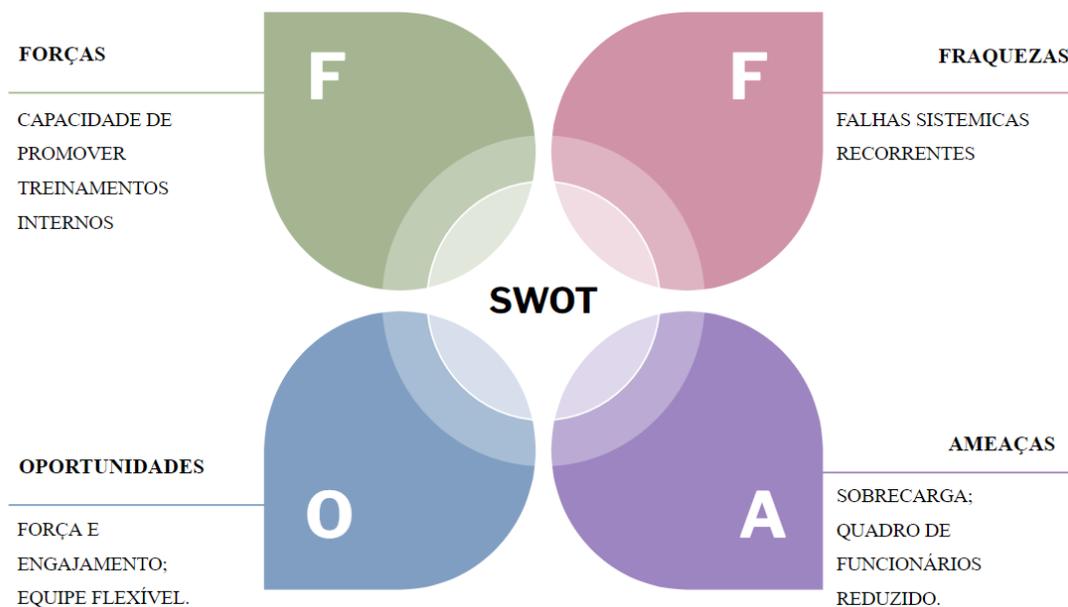
Com base no modelo de análise dos campos de força, a consolidação do auto atendimento é vista como uma oportunidade, pois compreende a chance de se disseminar autonomia aos clientes e usuários no sentido do auto atendimento. Baseado no cenário pandêmico, onde se busca por distanciamento social, manutenção da saúde, comodidade e a preservação da independência por meio das facilidades tecnológicas, bem como a manutenção de um serviço ágil, rápido, transparente e seguro, esta é a melhor opção.

Como plano de ação para se alcançar tal objetivo, se faz necessário a mobilização de toda a equipe da linha de frente (agência) para a conscientização e demonstração das facilidades trazidas pelos meios digitais na efetivação de transações cotidianas.

Após o mapeamento dos usuários mais resistentes e ou conservadores (apegado aos métodos tradicionais), será necessária uma nova investida para tentar reverter a situação a partir de conversas mais focadas com seus respectivos gerentes de relacionamento, os quais deverão, a partir do perfil de cada cliente, recomendar o meio digital mais aderente.

Junto a essa estratégia, é recomendada a disseminação em massa pelos meios de comunicação da importância do autoatendimento, principalmente considerando o cenário pandêmico, onde esta medida evitaria que a população mais afetada pela pandemia saísse de casa.

FIGURA 20. Empenho dos funcionários



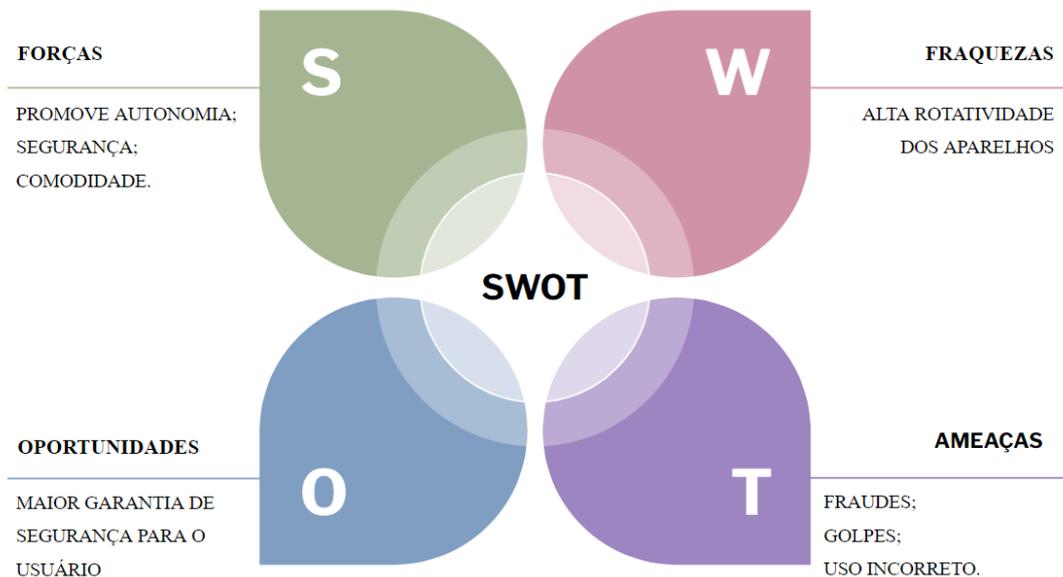
Fonte: Elaborado pela autora.

No cenário atual, observamos a diminuição da quantidade de funcionários dentro das agências, o que pode ocasionar em uma sobrecarga sobre aqueles que permanecem cumprindo suas atividades, sendo esses pressionados a entregar maiores resultados, para assim, suprir as lacunas de colegas afastados. Pode-se citar também algumas falhas sistêmicas recorrentes, as quais diminuem a eficiência e produtividade de suas rotinas.

A situação desejada para a condição exposta, seria a otimização dos sistemas internos, a fim de facilitar a rotina produtiva dentro de uma agência bancária. O uso correto e eficiente das ferramentas disponibilizadas, como é o caso do Programa SMART, que ajuda no gerenciamento de contatos, verificação do perfil de clientes e giro de carteira.

Como proposta de enfrentamento para essa situação, aponta-se a urgência em reexaminar a quantidade de funcionários necessários para satisfazer as demandas cotidianas dentro de uma agência. Nesse sentido, é preciso prezar pelo atendimento de qualidade e respeitar os limites dos funcionários que atuam na linha de frente.

A utilização de estratégias como reuniões de alinhamento, onde a atuação do time pode ser retificada, trabalhando por melhorias, bem como a preparação de treinamentos, promovendo a passagem de conhecimento relevante quanto a efetiva utilização das ferramentas disponibilizadas, podem ser apontados como saídas benéficas à instituição. Essas medidas devem ser tomadas de maneira a aproveitar as forças e oportunidades (equipe flexível, capacidade de promover treinamentos e força de engajamento), lembrando que também é preciso corrigir erros sistêmicos imediatamente para que estes não penalizem o desempenho do quadro.

FIGURA 21. Dispositivos de segurança

Fonte: Elaborado pela autora.

Para finalizar, a matriz de análise dos campos de força, têm-se a utilização dos dispositivos de segurança como oportunidade de se atingir a convergência digital.

Como cenário atual, aponta-se a baixa aderência de clientes e usuários na utilização e ativação dos dispositivos de segurança - Bradesco celular, M-Token, Biometria e *internet banking*. Para esse caso, a situação desejada seria a adesão total dos clientes quanto a utilização dos dispositivos de segurança, desde o momento de abertura da conta corrente, onde a instalação e orientações de uso deveriam ser passadas pelo gerente de relacionamento.

No entanto, o que se nota hoje é a baixa efetividade desse primeiro contato entre cliente e gerente de relacionamento, muitas vezes ocasionada pela recusa do cliente em aceitar ter os dispositivos ativos no celular, outras por queda do sistema do banco, o qual impede a conclusão efetiva do processo de abertura da forma correta.

As forças contrárias que podem ser observadas durante o processo de instalação e ativação dos dispositivos de segurança, podem ser identificadas como: a alta rotatividade do uso dos aparelhos celulares por parte dos clientes; e, em alguns casos, a ocorrência de fraudes, que podem ser facilmente evitáveis a partir da correta utilização dos mecanismos de segurança, para assim resguardar as transações e colaborar para a autonomia e segurança dos clientes e usuários.

Como plano de ação para mitigar essa situação, sugere-se a revisão da ferramenta utilizada para a abertura das contas e, concomitante a isso, o treinamento adequado dos

funcionários envolvidos na abertura – gerente de relacionamento e gerente assistente. Além dessa ação, recomenda-se uma abordagem mais efetiva junto ao cliente para esclarecimentos e demonstração da importância de se ter os dispositivos de segurança ativos, e, também, uma maior sinergia entre as equipes administrativa e comercial dentro das agências, com a finalidade de se garantir um trabalho mais harmônico e assertivo. Sendo prontamente difundidas e implementadas, essas ações poderão diminuir o retrabalho em solicitar a presença dos clientes nas agências para regularizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na universidade temos a oportunidade de estudar diversos conceitos e vertentes do pensamento econômico, além de noções da multidisciplinaridade, bem como as estratégias que as organizações utilizam para se manterem ativas no mercado. No entanto, mesmo com uma base teórica sólida, a vivência dentro de uma organização faz com que se mude a percepção a respeito das necessidades, oportunidades e problemas presentes na mesma, e que tudo isso se apresente de forma mais elucidativa.

Neste trabalho, usei como objeto de estudo o banco Bradesco, uma das maiores instituições financeiras do Brasil. A partir dos números expostos, evidencio a grandeza da organização, a quantidade de funcionários, a evolução de sua marca e história – desde a fundação até os dias atuais –, assim como as ações e estratégias tomadas para se adequar ao mercado e as demandas sociais latentes.

Sendo o setor bancário um dos segmentos econômicos mais regulamentados da economia, sua atuação e presença na vida dos brasileiros se dá desde o oferecimento de serviços financeiros, como crédito, até a venda e manutenção de produtos de investimento.

Dentre as conclusões tiradas na elaboração deste trabalho, têm-se a grande capacidade e influência da organização em mobilizar recursos, isso pode ser observado a partir das medidas de enfrentamento adotadas para ajudar no combate a crise sanitária do novo Coronavírus. Ainda sobre as medidas de enfrentamento, o banco buscou contemplar três importantes frentes: os funcionários, com a dispensa imediata de pessoas pertencentes ao grupo de risco, e acompanhamento a partir do programa Viva Bem; a sociedade, com a mobilização de recursos investidos em equipamentos, testes e cestas básicas; e seus usuários, com a flexibilização de contratos e linhas de crédito.

No que tange a metodologia adotada para a prospecção dos PON'S, a análise SWOT e as propostas de intervenção, obteve-se como força impulsionadora o cenário pandêmico, bem como as oportunidades de consolidação da convergência digital. Nesse sentido, a partir da implementação das medidas básicas apresentadas, como resultado acredita-se no estabelecimento de uma nova dinâmica de autoatendimento.

REFERÊNCIAS

AGENDA 2030. **Agenda 2030**. Disponível em: < <http://www.agenda2030.org.br/sobre/>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2020.

AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari da estratégia um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577807437>>. Acesso em: 30 de dezembro de 2020.

BANCO BRADESCOa. **História**. Disponível em: < <https://banco.bradesco/marca/#historia> >. Acesso em: 03 de novembro de 2020.

BANCO BRADESCOb. **Marca**. Disponível em: < <https://banco.bradesco/marca/> >. Acesso em: 03 de novembro de 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Bancos múltiplos**. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bm.asp?frame=1>>. Acesso em: 03 de novembro de 2020.

BRADESCO PODER PÚBLICO. **O grupo Bradesco**. Disponível em: <https://www.bradescopoderpublico.com.br/html/poder_publico/pj/sobre/o-grupo-bradesco.shtm>. Acesso em: 20 de dezembro de 2020.

BRADESCO SUSTENTABILIDADE. **Objetivos do desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <[https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/\(S\(t5fmcofopg4uowzata5le3nk\)\)/conteudo/templates/default.aspx?secaoId=750&idiomaId=2&AspxAutoDetectCookieSupport=1](https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/(S(t5fmcofopg4uowzata5le3nk))/conteudo/templates/default.aspx?secaoId=750&idiomaId=2&AspxAutoDetectCookieSupport=1)>. Acesso em: 15 de dezembro de 2020.

BRADESCORId. **Análise Econômico-financeira**: 2. dezembro de 2009. São Paulo, SP, 2009. Disponível em: <

https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/341/341_1_Book_Port_4T09.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCOR Ib. Apresentação institucional 3T20. Osasco, SP, 2020. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/769/769_1_Apresentacao%20Institucional%203T20.pdf>. Acesso em: 05 de dezembro de 2020.

BRADESCOR c. Aquisição do HSBC Brasil. 3 ago. 2015. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/476/476_1_apresentacao-operacao-hsbc.pdf>. Acesso em: 10 de dezembro de 2020.

BRADESCOR Id. Estrutura Acionária. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/governancacorporativa/169_estruturaacionaria.aspx>. Acesso em 10 de maio de 2020.

BRADESCOR Ie. Nossa História. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/144_nossahistoria.aspx?termo=o%20bradesco#:~:text=O%20Bradesco%20%C3%A9%20fundado%20em,de%20Banco%20Brasileiro%20de%20Descontos.>. Acesso em: 03 de novembro de 2020.

BRADESCOR If. Nossos Negócios. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/125_nosso-negocios.aspx?AbaSelecionada=1>. Acesso em: 03 de novembro de 2020.

BRADESCOR Ig. Perfil. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/181_perfil.aspx?AbaSelecionada=2>. Acesso em: 04 de novembro de 2020.

BRADESCOR Ih. Relatório de Análise Econômica e Financeira: 4º Trimestre de 2009. São Paulo, SP, 2010. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/341/341_1_Book_Port_4T09.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIi. Relatório de Análise Econômica e Financeira: 4º trimestre de 2010. São Paulo, SP, 2011. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/333/333_1_Book_Port_4T10.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIj. Relatório de Análise Econômica e Financeira: 4º Trimestre de 2011. São Paulo, SP, 2012. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/329/329_1_book-port-4T11.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIk. Relatório de Análise Econômica e Financeira: 4º Trimestre de 2012. São Paulo, SP, 2013. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/325/325_1_book-port-4T12.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIl. Relatório de Análise Econômica e Financeira: 4º trimestre 2016. Osasco, SP, 2016. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/153/153_1_BOOK%204T16.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIm. Relatório de Análise Econômica e Financeira: 4º trimestre 2017. Osasco, SP, 2017. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/153/153_1_BOOK%204T16.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIn. Relatório de Análise Econômica e Financeira: 1º trimestre 2020. Osasco, SP, 2020. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/704/704_1_Book%20Portugu%c3%aas%2030.04.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIo. Relatório De Análise Econômica e Financeira: 3º trimestre 2020. Osasco, SP, 2020. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/751/751_1_Book_Port.pdf>. Acesso em: 30 de dezembro de 2020.

BRADESCORIp. **Relatório integrado 2015**. Março de 2016. Osasco, SP, 2016. Disponível em: <
https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/271/271_1_bradesco-ra-2015.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIQ. **Relatório integrado 2016**. Março de 2017. Osasco, SP, 2017. Disponível em: <
https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/151/151_1_Relatorio%20Integrado%202016-Correcoes_2018.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIr. **Relatório integrado 2017**. Abril de 2018. Osasco, SP, 2018. Disponível em: <
https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/501/501_1_Bradesco%20Relat%c3%b3rio%20Integrado%202017_Portugu%c3%aas.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIs. **Relatório integrado 2018**. Março de 2019. Osasco, SP, 2019. Disponível em: <
https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/587/587_1_FINAL_08.03.2018_PARA%20O%20SITE.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIt. **Relatório integrado 2019**. Fevereiro de 2020. Osasco, SP, 2020. Disponível em: <
https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/678/678_1_FINAL_2019_PORT.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRADESCORIU. **Segmentação**. Disponível em: <
https://www.bradeskori.com.br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/155_segmentacao.aspx>. Acesso em: 03 de novembro de 2020.

CAPITAL RESEARCH. **Bancos múltiplos**: o que são e quais serviços oferecem. 07 jan. 2020. Disponível em: < <https://www.capitalresearch.com.br/blog/investimentos/bancos-multiplos/>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2020.

CORONAVÍRUS BRASIL. **Painel Coronavírus.** Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 05 de janeiro de 2021.

G1. **Cerca de 2,9 milhões de domicílios tiveram apenas renda do Auxílio Emergencial em novembro, aponta Ipea.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/01/06/cerca-de-29-milhoes-de-domicilios-tiveram-apenas-renda-do-auxilio-emergencial-em-novembro-aponta-ipea.ghtml>>. Acesso em 06/01/2021.

GLASSDOOR. **Banco Bradesco.** Disponível em: <<https://www.glassdoor.com.br/Fotos/Banco-Bradesco-Fotos-escrit%C3%B3rio-IMG3886433.htm>>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

GOVERNO FEDERAL. **Auxílio Emergencial alcança mais de 65 milhões de brasileiros.** Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/assistencia-social/2020/07/auxilio-emergencial-alcanca-mais-de-65-milhoes-de-brasileiros>>. Acesso em 06/01/2021.

MUSEU BRADESCOa. **A fundação Bradesco.** Disponível em: <<http://www.museubradesco.org.br/pages/capitulos/fundacao-bradesco.html>>. Acesso em: 20 de março de 2020.

MUSEU BRADESCOb. **O Bradesco e sua história.** Disponível em: <<http://www.museubradesco.org.br/pages/capitulos/bradesco.html>>. Acesso em: 20 de março de 2020.

MUSEU BRADESCOc. **O espaço.** Disponível em: <<http://www.museubradesco.org.br/pages/capitulos/museu.html#espaco>>. Acesso em: 20 de março de 2020.

ONU (2015). **17 ODS.** Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/>>. Acesso em 31/12/2020.

EPIDEMIOLOGIA UFPEL. **Quarta etapa de testes rápidos para o coronavírus será realizada em 133 cidades entre os dias 20 e 23 de agosto com financiamento do programa**

Todos pela Saúde. 05 ago. 2020. Disponível em: <http://www.epidemiologia.ufpel.org.br/site/content/sala_imprensa/noticia_detalhe.php?noticia=3134>. Acesso em: 05 de janeiro de 2021.

REVISTA EXAME. **Bradesco garante presença em 100% das cidades brasileiras.** 10 out. 2010. Negócios. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/bradesco-garante-presenca-100-cidades-brasileiras-513123/>>. Acesso em: 03 de dezembro de 2020.