

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**UMA ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DOS BANCOS COMERCIAIS NO  
BRASIL**

**Afonso Carneiro Lima**

**Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira**

**SÃO PAULO**

**2014**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**AFONSO CARNEIRO LIMA**

**UMA ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DOS BANCOS COMERCIAIS NO  
BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

**Orientador: Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira**

Versão corrigida

**SÃO PAULO**

**2014**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Lima, Afonso Carneiro

Uma análise do ambiente competitivo dos bancos comerciais no Brasil / Afonso Carneiro Lima. -- São Paulo, 2014.

188 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014.

Orientador: José Augusto Giesbrecht da Silveira.

1. Estratégia organizacional 2. Ambiente competitivo 3. Setor bancário  
4. Banco comercial – Brasil I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.401

**Chegado o fim desta etapa, desejo expressar minha gratidão às pessoas e instituições que me auxiliaram na conquista de uma importante vitória. Meus mais sinceros agradecimentos**

**Aos professores José Augusto Giesbrecht da Silveira e Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi pelas valiosas orientações e discussões sobre o tema, ao professor Fábio Lotti Oliva pelo grande apoio e pelas sugestões que em muito enriqueceram este trabalho e aos demais mestres da FEA-USP cujas influências em minha vida me têm feito querer buscar incessantemente o conhecimento.**

**À professora Fátima Regina Ney Matos pelo constante apoio ao longo de vários anos de vida acadêmica e, sem o qual, possivelmente não teria descoberto esta carreira.**

**À Universidade de São Paulo por me conceder o privilégio de continuar os estudos no doutorado e usufruir de seu espaço inspirador; ao apoio de todos os colaboradores da FEA-USP que tornam essa instituição uma grande experiência de vida aos seus alunos, especialmente, o pessoal da biblioteca, da secretaria de cursos e da secretaria da pós-graduação, sempre dispostos a servir.**

**Ao Conselho Nacional de Pesquisa (CNPQ), por me ter concedido uma bolsa de estudos; à Fundação Instituto de Administração (FIA) e às pessoas que a representam pela infraestrutura oferecida para a realização das pesquisas necessárias a esta tese e a outras iniciativas; ao Ronald Coase Institute pela valiosa experiência acadêmica junto a pesquisadores internacionais.**

**A todos aqueles que participaram dessa pesquisa, professores, colegas (especialmente Daniel Estima e Francisco Carlos Barbosa dos Santos) e entrevistados, pelo valioso tempo investido e cuja disposição e atenção contribuíram muito para o meu conhecimento sobre o assunto.**

**À minha família: meu pai Afonso e minha mãe Ana pelo apoio incondicional ao longo de minha vida e pelos exemplos de obstinação e disciplina; aos meus tios e aos meus irmãos pelo apoio e amizade; a minha noiva Priscila e a sua família por todo o apoio e companheirismo em diversos momentos.**

**Mais uma vez, ao professor José Augusto Giesbrecht da Silveira por todas as oportunidades que a mim vieram através de sua orientação, pelos preciosos conselhos, pelo exemplo de mestre e pelos cafés.**

**A Deus por me ter apresentado todas essas pessoas.**

**“O que as suas mãos tiverem que fazer, que o façam com toda a sua força, pois na sepultura, para onde você vai, não há atividade nem planejamento, não há conhecimento nem sabedoria.”**

*Eclesiastes, 9:10*

**“É melhor ter companhia do que estar sozinho, porque maior é a recompensa do trabalho de duas pessoas.”**

**“Se um cair, o amigo pode ajudá-lo a levantar-se. Mas pobre do homem que cai e não tem quem o ajude a levantar-se!”**

*Eclesiastes, 4: 9-10*

## RESUMO

Esta tese propõe a seguinte pergunta de pesquisa: como estará caracterizado o ambiente competitivo dos bancos comerciais no Brasil nos próximos 10 anos e quais as principais estratégias e recursos que lhes habilitarão a competir nesse horizonte de tempo? Para respondê-la, pôs-se o objetivo geral de analisar as principais variáveis de configuração do ambiente competitivo dos bancos comerciais no Brasil e as possíveis estratégias competitivas correspondentes no referido horizonte de tempo. As abordagens de pesquisa utilizadas foram entrevistas semiestruturadas e um painel Delphi com treze especialistas do setor bancário: executivos, gestores, analistas e acadêmicos. A partir de uma análise de conteúdo aplicada sobre as respostas do roteiro, os principais resultados evidenciados são: tendência de uma crescente regionalização dos bancos brasileiros para a América Latina, associada a uma internacionalização para o continente africano; uma tendência de manutenção da concentração da indústria no País, com restritos espaços de atuação para bancos de pequeno e médio portes; possíveis disrupções na arena de competição devidas a novas tecnologias que impactam no modelo de negócios dos bancos, até de setores pouco relacionados à intermediação; consolidação do telefone celular como principal catalisador das transações bancárias e meios de pagamento. A estruturação das perspectivas registradas no painel Delphi não só confirma os resultados supracitados, mas aponta que, nessa indústria, a governança, marca e reputação são os ativos intangíveis considerados os mais importantes para a competitividade dos bancos no futuro. Segue-se a eficiência em custos, esta possível não só por tecnologias de acesso pelo cliente, mas por uma extensiva revisão de processos nas operações e na gestão do relacionamento com o cliente. A pesquisa dá suporte a argumentos teóricos acerca da efemeridade de grupos estratégicos e contribui para a discussão e escolha de indicadores coerentes para a mensuração da vantagem competitiva em bancos comerciais.

## **ABSTRACT**

*This dissertation proposes the following research question: how will the competitive environment of commercial banks in Brazil be featured over the next ten years and what are the main strategies and resources that will enable them to compete in that time horizon? To answer it, it was established the overall objective of analyzing the main configuration variables of the competitive environment of commercial banks in Brazil and conceivable corresponding competitive strategies in that time horizon. The research approaches used were semi-structured interviews and a Delphi Panel with thirteen experts from banking industry: executives, managers, analysts and academics. From a content analysis applied over responses, the main results are: tendency of a growing regionalization of Brazilian banks to Latin America, associated with an internationalization for the African continent; a tendency of enduring concentration of the industry in the country, with restricted operation gaps for small and medium banks; possible disruptions in the competitive arena due to the impact of new technologies on the prevailing banking business model, even from little brokering-related sectors; consolidation of the cell phone as the main catalyst of bank transactions and means of payment. The organization of the registered Delphi panel perspectives not only confirm the aforementioned results, but points out that, in this industry, governance, brand and reputation are intangible assets considered most important for the competitiveness of banks in the future. It follows cost efficiency, possible not only thanks to client-access technologies, but also to an extensive review of operations processes and customer relationship management. The research supports the theoretical arguments about the ephemerality of strategic groups and contributes to the discussion and choice of consistent indicators for the measurement of competitive advantage in commercial banks.*

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	10
LISTA DE GRÁFICOS .....	11
1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Descrição do Problema .....	13
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
1.3 Justificativa .....	16
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 O Campo da Administração Estratégica .....	19
2.2 Competição e Análise Competitiva.....	37
2.2.1 Definição e Escopo da Arena Competitiva .....	38
2.2.2 Identificação e Análise das Fontes de Vantagens Competitivas .....	43
2.2.3 Identificação e Análise das Forças Causadoras de Mudanças .....	50
2.3 Capacidades, Competências e a Visão Baseada nos Recursos da Firma (VBR) .....	62
2.4 Ambiente Competitivo dos Bancos Comerciais .....	79
3 MÉTODO.....	87
4 RESULTADOS.....	93
4.1 Análise de Conteúdo .....	93
4.1.1 Análise do Fator de Configuração Internacionalização .....	93
4.1.2 Análise do Fator Concentração da Indústria Bancária .....	103
4.1.3 Análise do Fator Crescente Regulação da Indústria.....	110
4.1.4 Análise do Fator Tecnologia .....	114
4.1.5 Caracterização do Banco do Futuro .....	123
4.2 Painel Delphi.....	130
4.2.1 Principais variáveis de configuração do ambiente dos bancos no Brasil .....	130
4.2.2 Principais ativos intangíveis a serem buscados pelos bancos no Brasil.....	149
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	158
REFERÊNCIAS .....	163
APÊNDICES .....	177
ANEXOS.....	188

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AMA: American Marketing Association  
ANBIMA: Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e de Capitais  
ATM: Automatic Teller Machine  
BACEN: Banco Central do Brasil  
BANRISUL: Banco do Estado do Rio Grande do Sul  
BB: Banco do Brasil  
BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento  
BRICs: Acrônimo para designar um grupo específico de países de economia emergente: Brasil, Rússia, Índia, China e, mais recentemente, África do Sul.  
CDC: Crédito Direto ao Consumidor  
CEF: Caixa Econômica Federal  
CMN: Conselho Monetário Nacional  
CRM: Customer Relationship Management  
CPMF: Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira  
DPGE: Depósito a Prazo com Garantia Especial  
FIDCs: Fundos de investimento em direitos creditórios  
FMI: Fundo Monetário Internacional  
GFSR: Global Financial Stability Report  
GFSM: Global Financial Stability Map  
IOF: Imposto sobre Operações Financeiras  
MDIC: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio  
NFC: Near Field Communication  
OECD: The Organisation for Economic Co-operation and Development  
PIB: Produto Interno Bruto  
PROCON: Programa de Proteção e Defesa do Consumidor  
SFN: Sistema Financeiro Nacional  
TI: Tecnologia da Informação  
UEN: Unidade Estratégica de Negócios  
VBR: Visão Baseada nos Recursos da Firma  
VCS: Vantagem Competitiva Sustentável  
VIPs: Acrônimo para *very important persons*, expressão utilizada para caracterizar um grupo de clientes importantes para uma organização

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Principais Regiões Promissoras para a Expansão Internacional.....	94
Gráfico 2: Novos entrantes iminentes no ambiente brasileiro .....	101
Gráfico 3: Internacionalização da arena de competição – notas atribuídas .....	131
Gráfico 4: Crescente regulação do setor financeiro – notas atribuídas .....	132
Gráfico 5: Saturação dos mercados – notas atribuídas.....	134
Gráfico 6: Novas tecnologias – notas atribuídas .....	135
Gráfico 7: Novas oportunidades de mercado – notas atribuídas .....	136
Gráfico 8: Intervenção governamental – notas atribuídas.....	137
Gráfico 9: Concentração da indústria – notas atribuídas.....	138
Gráfico 10: Qualidade do quadro de pessoal – notas atribuídas .....	139
Gráfico 11: Baixas taxas de juros – notas atribuídas .....	140
Gráfico 12: Eficiência operacional – nota atribuídas .....	142
Gráfico 13: Mobilidade das operações – notas atribuídas.....	144
Gráfico 14: Custos da operação – notas atribuídas .....	145
Gráfico 15: Tamanho da operação – notas atribuídas .....	146
Gráfico 16: Tipos de oferta de banking – notas atribuídas .....	147
Gráfico 17: Natureza da demanda efetuada pelos mercados – notas atribuídas .....	148
Gráfico 18: Distribuição – notas atribuídas.....	149
Gráfico 19: Marca e reputação – notas atribuídas.....	150
Gráfico 20: Confiabilidade – notas atribuídas.....	151
Gráfico 21: Qualidade percebida – notas atribuídas .....	152
Gráfico 22: Rotinas organizacionais – notas atribuídas .....	153
Gráfico 23: Governança – notas atribuídas .....	153
Gráfico 24: Administração do conhecimento – notas atribuídas .....	154
Gráfico 25: Ética – notas atribuídas .....	154
Gráfico 26: Sustentabilidade - notas atribuídas.....	156
Gráfico 27: Capacidade de inovação – notas atribuídas .....	157

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema financeiro pode ser compreendido como um conjunto amplo de instituições que se propõem a tornar possível por meio de diversas atividades um fluxo de recursos financeiros entre poupadores e investidores em uma economia (BACEN, 2013; FORTUNA, 2008, p. 16). O lugar onde essas trocas ocorrem é o mercado financeiro (conjunto de agentes e instrumentos destinados a oferecer alternativas de aplicação e captação de recursos financeiros); nesse mercado, pessoas físicas e jurídicas que possuem recursos, mas não têm perspectiva quanto ao seu emprego na realização de algum empreendimento, são colocadas em contato com outras que possuem perspectivas de investimento, mas que não dispõem de recursos. Na medida em que promove essas relações, o mercado financeiro pode ser considerado como um “elemento dinâmico no processo de crescimento econômico, já que permite a elevação das taxas de poupança e investimento” (FORTUNA, 2008, p. 16).

Das instituições que atuam no mercado financeiro<sup>1</sup>, os bancos comerciais cumprem uma função fundamental; são intermediários com a missão de financiar o consumo das famílias e fornecer recursos de curto e médio prazo a empresas. Além disso, essas instituições são responsáveis pelo papel de multiplicador da moeda<sup>2</sup> já que são as únicas autorizadas a captar recursos financeiros do público em geral via depósitos a vista e a prazo (JOHNSON; JOHNSON, 1985; REED; GILL, 1994).

Desde as últimas duas décadas do século XX, esse segmento do setor financeiro tem passado por grandes transformações, resultado não só da evolução dos mercados em todo o mundo, mas também da influência de forças em seu ambiente de competição, e.g., crescente regulação, tendência de concentração da indústria, globalização e novos avanços tecnológicos.

---

<sup>1</sup> De acordo com Andrezo e Lima (2002, p. 1), a visão financeira acerca do mercado financeiro subdivide-o em Mercado de Crédito e Mercado de Capitais. O Mercado de Crédito “destina-se basicamente ao financiamento do consumo e à disponibilização de recursos de curto e médio prazos para as empresas”, ao passo que o Mercado de Capitais “destina-se, principalmente, ao financiamento de capital fixo e a financiamentos especiais, como habitação,” contemplando assim “agentes e instrumentos financeiros envolvidos em operações de prazo médio, longo ou indeterminado”.

<sup>2</sup> Ao captar recursos através dos depósitos à vista os bancos podem efetuar empréstimos com parte desses recursos, considerando que os correntistas dificilmente sacarão seu dinheiro de uma só vez. Do total dos recursos depositados no banco, há a necessidade de se reservar uma fração. Esta quantidade é determinada por legislações específicas e determinações do Banco Central, através dos mecanismos de depósitos compulsórios. Para maiores informações sobre o tema, consultar [www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br).

Essas forças exigem, por sua vez, uma administração cada vez mais sofisticada, assim como o aprimoramento de competências específicas e fundamentais a essas instituições. Partindo dessa realidade, esta pesquisa foca no ambiente competitivo desses intermediários financeiros monetários, especificamente, bancos comerciais, caixas econômicas e bancos múltiplos com carteira comercial (*idem*).

## 1.1 Descrição do Problema

Da mesma forma que a indústria automotiva, a indústria farmacêutica, a indústria tecnológica e a de bens de consumo, investimentos, *banking* e serviços financeiros de todos os tipos<sup>3</sup> têm se tornado indústrias globalizadas em décadas recentes.

No caso das instituições financeiras, pode-se dizer que a globalização foi promovida por quatro principais fatores: (1) a disponibilidade de redes eletrônicas globais para a distribuição de fundos e informações em tempo real; (2) a facilitação de regulações locais sobre propriedade de firmas de investimentos e serviços de *banking* por entidades estrangeiras; (3) a oportunidade para servir necessidades de corporações multinacionais; e (4) a crescente atratividade de títulos das empresas (*business assets*) e o aumento da renda das famílias em economias emergentes (PLUNKETT, 2010).

Em relação à regulação, cabe destacar o sólido desenvolvimento da função reguladora do Banco Central do Brasil (além de sua função de execução da política monetária, cambial e de supervisão do SFN), possível com a estabilização da economia. A necessidade de aperfeiçoamentos relacionados à normatização de um sistema financeiro mais moderno, prezando pela estabilidade, solidez e eficiência do setor passaram a exigir:

- a) Saneamento e redução da presença estatal no setor financeiro;
- b) Convergência a normas prudenciais internacionais;

---

<sup>3</sup> A indústria de investimentos se refere ao conjunto de empresas ou fundos (*trusts*) cujo objetivo é a administração e a oferta/venda de fundos ao público e a aplicação desses recursos em títulos financeiros. *Banking* é um termo utilizado para descrever as atividades-padrão ou os negócios conduzidos por um banco, e.g., a captação de depósitos à vista, a emissão de certificados e outros títulos para captação e as subsequentes atividades desempenhadas de empréstimos e outras operações de crédito, bem como diferentes categorias de financiamentos voltadas a pessoas físicas e jurídicas, com o objetivo de lucro.

- c) Novos procedimentos, exigências e análises de novas instituições como parte de uma revisão das regras de acesso ao sistema financeiro;
- d) Aperfeiçoamento da estrutura de monitoramento das instituições;
- e) Remodelação do Sistema Brasileiro de Pagamentos (SBP);
- f) Promoção do acesso a produtos e serviços bancários;
- g) Aprimoramento da competição no mercado financeiro;
- h) Desburocratização e modernização do mercado de câmbio (FERREIRA, 2012; PROER, 2012).

A tecnologia é outro aspecto fundamental às operações bancárias e que tem apresentado desenvolvimentos crescentes. De acordo com Fortuna (2008, p. 5), no Brasil, a tecnologia bancária tem se mostrado bastante desenvolvida, o que tende a facilitar o desenvolvimento de novos produtos. No entanto, para aproveitamento dos recursos da tecnologia da informação (TI), é importante a avaliação do posicionamento da instituição em relação ao(s) seu(s) mercado(s), especificamente, a avaliação de consequências de possíveis adoções de novas tecnologias, da distribuição de produtos e serviços, da estrutura de receitas e custos e de resultados operacionais frente aos riscos inerentes às escolhas.

O aumento do volume de investimentos dedicado à área de TI pelos bancos revela um quadro de elevada competição. Os investimentos são impulsionados principalmente pela atual pluralidade de canais de atendimento. Esses canais, por sua vez, podem revelar novas formas de segmentação para a instituição, mas devem também exigir novas formas de integração de sistemas.

Além da globalização do setor, da regulação e da tecnologia, pontos tratados acima, novas influências têm tornado o ambiente de atuação das instituições bancárias no Brasil cada vez mais complexo: a tendência de redução dos parâmetros de juros, a pressão do Governo Federal pela cobrança de *spreads* mais baixos, um ambiente de menor crescimento econômico, a implementação de ações para tornar o mercado mais eficiente (e.g., o cadastro positivo), o surgimento de novas demandas por parte de pessoas físicas e jurídicas, assim como a iminência de novos padrões de regulação nacionais e internacionais do setor como resposta a desequilíbrios no mercado financeiro internacional. Essas questões têm promovido um contexto de competição delicado que ainda está por vir e que sem dúvida merece a atenção dos gestores e estrategistas.

Essas forças exercem impacto nas operações dessas instituições, forçando-as a reverem seus espaços de competição e suas estratégias competitivas (CARVALHO, 2002; CARVALHO *et al*, 2002). O papel da administração dessas instituições, por sua vez, deverá contemplar análises mais cautelosas e, ao mesmo tempo, mais aprofundadas por parte de seus gestores acerca das forças que representarão ameaças significativas à capacidade de gerar resultados financeiros superiores àqueles de seus competidores.

De modo complementar, é necessário reconhecer que os objetivos de curto prazo dos bancos demandam indispensável agilidade gerencial para que se mantenha uma ligação entre a estratégia organizacional e a execução operacional e eventuais ajustes entre ambos. Os objetivos de curto prazo devem prezar pelo atendimento a níveis cada vez mais exigentes de desempenho e de expectativas dos acionistas (principalmente por meio de relatórios de resultados trimestrais) e de outros *stakeholders* (clientes, sociedade e agentes reguladores). Já os objetivos estratégicos exigem inovação contínua de produtos, serviços, melhoria contínua de processos, uma visão crítica em relação ao recrutamento e retenção de força de trabalho motivada, previsão e precaução em relação a riscos e oportunidades e alavancagem de parcerias e alianças com outras organizações que possam gerar benefícios mútuos (FRANKEN *et al*, 2009; KATSOULAKOS; KATSOULACOS, 2007; PLUNKETT, 2010).

A consideração das atuais estratégias das principais instituições bancárias, bem como de tendências que influenciarão o desenvolvimento de estratégias futuras é um exercício gerencial primordial na medida em que auxilia o entendimento sobre a capacidade dessas instituições em competir.

A partir dessas considerações esta tese propõe a seguinte pergunta de pesquisa: como estará caracterizado o ambiente competitivo dos bancos comerciais no Brasil nos próximos 10 anos e quais as principais estratégias e recursos que lhes habilitarão a competir nesse horizonte de tempo? De modo a obter respostas satisfatórias a esta pergunta, são propostos os objetivos a seguir:

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as principais variáveis de configuração do ambiente competitivo dos bancos comerciais no Brasil e as possíveis estratégias competitivas correspondentes para os próximos 10 anos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Descrever e analisar o ambiente de atuação dos bancos comerciais no contexto brasileiro e internacional;
- Analisar o fator de configuração internacionalização para a indústria de bancos comerciais no Brasil;
- Analisar o fator de configuração concentração para a indústria de bancos comerciais no Brasil;
- Analisar o fator de configuração regulação para a indústria de bancos comerciais no Brasil;
- Analisar o fator de configuração tecnologia para a indústria de bancos comerciais no Brasil;
- Analisar a essência da instituição bancária do futuro no contexto brasileiro;
- Analisar os principais recursos tangíveis e intangíveis fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva sustentável nessa indústria e as estratégias competitivas correspondentes.

## **1.3 Justificativa**

De modo a melhor compreender os elementos fundamentais à competitividade dos bancos comerciais no Brasil para a próxima década, esta pesquisa se faz relevante na medida em que proporciona uma oportunidade de reflexão acerca dos desafios do seu ambiente de negócios, estimulando administradores, assim como acadêmicos a refletirem sobre: (1) sua atual condição competitiva, resultado de caminhos já trilhados; (2) seus principais recursos

(tangíveis, intangíveis e relacionados a capacidades<sup>4</sup>); e (3) possíveis reformulações e elaborações de suas estratégias competitivas.

Em termos de originalidade, esta pesquisa se baseia em dados e informações coletados a partir de três grupos distintos de respondentes: administradores e executivos de instituições financeiras bancárias, administradores e analistas de órgãos reguladores e consultores e acadêmicos, o que proporciona uma visão abrangente acerca da questão de pesquisa. Além disso, dentre as diversas obras consultadas para a elaboração desta pesquisa, não se verificou nenhuma que utilizasse uma triangulação com diferentes abordagens metodológicas sobre questões complexas nessa indústria. No caso desta pesquisa, foram utilizados um painel Delphi, uma análise documental a partir de relatórios setoriais e uma análise de conteúdo de entrevistas com os três grupos de profissionais mencionados. A opção por tal procedimento teve como motivação apresentar uma perspectiva mais ampla e robusta para os resultados.

A contribuição desta pesquisa é direcionada a dois grupos: acadêmicos e administradores e executivos de instituições financeiras bancárias. A partir da aplicação da pesquisa e da apuração de seus resultados, preparou-se um texto sintetizando a atual situação da indústria e indicando áreas que merecem análises mais específicas pela administração. Para acadêmicos, este texto serviria para exemplificar em termos procedimentais um levantamento sobre a situação competitiva de um setor, além de definir mais assertivamente variáveis que possam explicar a competitividade de organizações empresariais; para administradores e executivos em geral, a preparação deste texto pretende subsidiar decisões estratégicas. Com isso, esta pesquisa atende ao critério rigor-relevância da pesquisa científica, enfatizado por autores como Nowotny *et al* (2001), Starkey *et al* (2009) e Weick (2001) e que é fundamental para a ciência moderna.

Uma contribuição teórica desta tese se refere ao debate acerca das relações entre a estratégia formalizada e o desempenho financeiro, explicitado em Hopkins e Hopkins (1997). Uma vez que um dos grandes problemas relativos à questão reside nas variáveis de estudo escolhidas por pesquisadores, *e.g.*, indicadores de desempenho inadequados, a não observação de especificidades do negócio e elevadas pressões ambientais em relação a grande parte das

---

<sup>4</sup>O termo “capacidades” é aqui utilizado como tradução do termo inglês “*capabilities*” e sua definição corresponde a “um tipo de recurso específico à empresa, não transferível e aderido à organização cujo propósito é melhorar a produtividade dos outros recursos em posse da empresa” (MAKADOK, 2001, tradução nossa).

indústrias, esta pesquisa visa buscar maior entendimento sobre tais fatores para instituições bancárias, em particular no Brasil. A partir da obtenção de variáveis que descrevam melhor o ambiente e a realidade dessas instituições, pesquisas futuras poderão testar mais adequadamente a relação entre estratégia formalizada e o seu desempenho financeiro.

Observando-se a natureza multidimensional da administração estratégica, foram escolhidas para a pesquisa duas abordagens desse campo teórico apresentadas por Furrer *et al* (2008) (ANEXO A desta tese): Competição e Análise Competitiva (*Competition and Competitive Analysis*) e Capacidades, Competências e a Visão Baseada nos Recursos da Firma (*Capabilities, Competencies, and Resource Based View of the Firm*). A escolha pela primeira abordagem visa compreender o ambiente competitivo das organizações em perspectiva nesta pesquisa e as forças externas que influenciam e que influenciarão seu potencial de competição nos próximos 10 anos, i.e., competição doméstica, competição estrangeira, competição global, estratégias para participação de mercado, crescimento em participação de mercado, etc. A segunda abordagem, por sua vez, foi escolhida com o objetivo de melhor compreender os elementos internos a essas organizações que poderão ser decisivos para obtenção de superioridade em relação aos competidores – ativos, capacidades centrais, tecnologias, *know-how*, recursos humanos, reputação, comprometimento, processos e rotinas organizacionais etc.

A escolha por essas abordagens é defendida por diversos autores (ANDREWS, 1987; CONNER, 1991; HAX; MAJLUF, 1986, 1996, p. 12-13; DAY *et al*, 1997, p. 54) como visões complementares sobre a análise estratégica, sendo elas mais adequadas para tratar o problema de pesquisa em questão.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Segundo Prahalad e Hamel (1994) e Montgomery e Porter (1998, p. XI), foi durante a década de 1980 que a estratégia empresarial passou a ganhar maior visibilidade, um status de disciplina gerencial. Ferramentas de planejamento e técnicas elementares de planejamento estratégico aos poucos deram lugar a abordagens mais sofisticadas, mais contextualizadas e também mais aplicáveis, isto é, fáceis de serem implementadas e administradas. Esse processo também foi facilitado pelo fato de que o planejamento estratégico deixou de ser exclusividade da alta administração, de ser uma arte praticada por especialistas, para tornar-se integrada e presente no dia-a-dia de gerentes de linha de diversas organizações.

Esta revisão da literatura foca em quatro temas. O primeiro deles trata da evolução do campo da administração estratégica, incluindo importantes concepções que contribuíram para a sua formação. O segundo e terceiro temas abordam duas das principais escolas, cujos modelos analíticos se complementam: a primeira delas, uma visão externa sobre a competitividade; a segunda, voltada aos esforços internos à organização, prezando pelo seu posicionamento fundamentado em suas qualidades e recursos superiores. O último tema foca em como a vantagem competitiva, um dos conceitos pétreos na literatura sobre estratégia se evidencia no universo das instituições bancárias, objeto de pesquisa desta tese.

### **2.1 O Campo da Administração Estratégica**

A popularidade do campo da administração estratégica desde a segunda metade do século XX pode ser atribuída à ampliação dos debates entre líderes organizacionais e acadêmicos em como preparar melhor as organizações a responderem às mudanças do ambiente, cada vez mais aceleradas pelo crescimento exponencial do número de novos produtos ou serviços e de novas tecnologias e pela velocidade com que novos produtos e serviços passavam a ser oferecidos ao mercado (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p. 31).

As consequências da aceleração da mudança, por sua vez, podem ser expressas pelas seguintes condições: (1) a crescente dificuldade de se antecipar suficientemente às mudanças para planejar com antecedência uma resposta oportuna ou satisfatória; (2) a necessidade de

maior rapidez para implementar a resposta e (3) a necessidade de flexibilidade e capacidade de responder oportunamente a surpresas, em muitos casos impossíveis de serem antecipadas.

Além disso, nos últimos anos, essas condições têm sido agravadas pela rápida evolução dos mercados consumidores e a globalização das relações econômicas, exigindo uma reflexão em torno de como fazer com que as empresas sejam capazes de gerar riqueza continuamente, analisando, em paralelo, as ações de outros competidores.

O crescimento da competição é um fenômeno não mais característico de mercados desenvolvidos; ele está presente no mundo inteiro. As barreiras ao comércio internacional têm sido cada vez mais reduzidas e a interferência governamental, pelo menos em grande parte, menos presente. Assim, de maneira a enfrentar um ambiente mais competitivo as organizações devem dispor de uma análise cada vez mais sofisticada, além de maior agilidade entre a tarefa de planejamento e os cursos de ação necessários para sua materialização.

Além desses desafios organizacionais já instituídos, um conjunto de demandas sociais tem ressurgido com grande intensidade em sociedades no mundo inteiro. Os negócios, nos últimos anos, têm sido percebidos como uma grande causa dos problemas sociais, ambientais e econômicos (HART, 1995; BERRONE *et al*, 2013). Assim, autores como Porter e Krammer (2011) sugerem que o objetivo da corporação enquanto organização empresarial deva ser redefinida de modo a criar o que chamam de valor compartilhado, ou seja, “políticas e práticas que incrementam a competitividade de uma empresa enquanto simultaneamente desenvolvem as condições econômicas e sociais nas comunidades em que ela atua” (PORTER; KRAMMER, 2011, tradução nossa).

O conceito de valor compartilhado reconhece que as necessidades sociais, além das necessidades econômicas já conhecidas, têm o poder de definir os mercados; este foco não só irá conduzir a próxima onda de crescimento de inovação e produtividade na economia global, mas também poderá remodelar o capitalismo e toda a sua relação com a sociedade, o que, por sua vez, exigirá um novo papel das organizações empresariais: elas deverão integrar-se cada vez mais aos diferentes grupos diretamente envolvidos, participando ativamente das comunidades em que atuam (DRIVER, 2012; FRANKEN *et al*, 2009; PELOZA *et al*, 2012; PORTER; KRAMMER, 2011).

Frente a todos esses desafios, velhos e contemporâneos, a administração estratégica tem procurado fornecer respostas sobre como fazer as empresas alcançarem vantagem competitiva sustentável. Nessa missão, ela tem apresentado diferentes olhares acerca da adaptação e da habilidade de competir além de como essas diferentes perspectivas sobre adaptação e competitividade têm evoluído; tem desenvolvido conceitos e teorias analíticas em relação ao ambiente e, voltando-se para dentro da empresa, construído ideias e métodos complementares, buscando assim prever a transformação da prática administrativa. Esse desenvolvimento da administração estratégica pode ser visto de uma perspectiva evolutiva de variações, seleção e retenção de práticas. Nessa perspectiva, no entanto, as teorias acadêmicas e métodos nem sempre são adotados diretamente na realidade dos negócios, diminuindo sua relevância e sugerindo a necessidade de uma integração mais próxima com as práticas gerenciais (HERRMANN, 2005). Mesmo assim, é inegável que muitas das teorias e modelos dentro desse campo tenham nascido no seio das organizações empresariais, em situações problemáticas e esforços de superação.

Para que se compreenda melhor essa interface sugerida por Herrmann (2005), é importante analisar-se as diferentes perspectivas da administração estratégica. Montgomery e Porter (1998), por exemplo, sintetizaram os seguintes temas de estudos em estratégia, temas estes responsáveis por importantes avanços na área:

- **Estratégia Empresarial:** estratégia empresarial se refere à estratégia relacionada ao nível de um negócio individual, em que ocorrem grande parte das interações competitivas e também as vantagens competitivas são disputadas. As pesquisas neste tema, segundo os autores, têm revelado um impacto significativo das condições do setor no desempenho de cada empresa que dele faz parte. Dessa forma, a lucratividade média do setor, segundo os estudos, é a medida mais robusta para prever o desempenho de uma empresa e, daí, diversos modelos passam a oferecer subsídio para a análise do posicionamento da empresa em seu setor.
- **Interface entre Estratégia Empresarial e Estratégia Funcional:** este tema tem como foco a coerência interna caracterizada pelo grau em que os planos e as políticas de uma empresa se fortalecem mutuamente e podem ser simultaneamente atingidos. O sucesso no alcance de objetivos identificados e delineados pela empresa se dá pela implementação da estratégia da empresa. Segundo Montgomery e Porter (1998), é reconhecida a importância de se integrar as principais políticas operacionais em nível

funcional à estratégia da empresa; no entanto, um desafio maior seria coordenar as políticas ao longo das diversas áreas funcionais de modo a se aumentar as chances de se atingir as metas mais abrangentes da estratégia.

- **Estratégia Corporativa e Escopo Empresarial:** A estratégia corporativa se refere à estratégia de empresas com múltiplos negócios. Para Montgomery e Porter (1998), diferentemente do primeiro tema, este ainda necessita de maior compreensão uma vez que há inúmeras pesquisas sobre resultados negativos de grande parte das estratégias corporativas. O núcleo desse tema seria justamente a capacidade de a corporação diversificada aumentar a vantagem competitiva de suas unidades de negócios; do contrário, pouco ou nenhum valor econômico é criado. Assim, as habilidades e atividades que apoiam ou determinam uma diversificação bem-sucedida são, cada vez mais, enfatizadas em diversas pesquisas e, neste conjunto, estão incluídas as competências e recursos, elementos internos valiosos para a geração e manutenção da competitividade.
- **O Processo de Formulação de Estratégias:** Neste tema, são tratadas as questões críticas de competitividade que são ou poderiam ser mais bem abordadas pelo planejamento nas empresas. Segundo os autores, é um erro que os sistemas de planejamento estratégico nas empresas e, mesmo a prática do planejamento, concentrem-se excessivamente em questões e indicadores operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo.

Para Katsoulakos e Katsoulacos (2007), a teoria da administração estratégica deve ser classificada com base em critérios explícitos; os autores propõem um modelo de classificação considerando-se os critérios de valor, responsividade e responsabilidade. A partir desse modelo de classificação, elencam as principais teorias:

- Organização Industrial ou abordagens setoriais;
- Visão Baseada nos Recursos da Firma (RBV) e teorias de competências centrais e capacidades dinâmicas;
- Redes de Negócios e perspectivas relacionais;
- Visão da Firma Baseada no Conhecimento (Knowledge View of the Firm);
- Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade; e
- Abordagens focadas no stakeholder.

Furrer *et al* (2008), por sua vez, contribuem para a compreensão das diferentes perspectivas da Administração Estratégica com um estudo extensivo sobre a evolução de sua literatura. Os autores realizaram uma análise de conteúdo em algumas das revistas científicas mais importantes sobre o tema ao longo de 26 anos: *Academy of Management Journal* (AMJ), *Academy of Management Review* (AMR), *Administrative Science Quarterly* (ASQ) e *Strategic Management Journal* (SMJ) (APÊNDICE A desta monografia). Tal estudo não só apresenta uma estruturação da evolução do conteúdo do campo da administração estratégica e seus diferentes subcampos, mas também promove uma reflexão sobre novos desenvolvimentos nessa mesma literatura.

Quanto à evolução do campo da Administração Estratégica, suas raízes, segundo Bartlet e Ghoshal (1991), podem ser traçadas às fortes tradições administrativas da literatura sobre política de negócios, a partir de trabalhos como *The Functions of the Executive*, de Barnard (1938), *Leadership in Administration: a sociological interpretation*, de Selznick (1959) e *Strategy and Structure*, de Chandler (1962). Além dessas obras, Ansoff (1965a, p. 118) argumenta que o próprio conceito de estratégia no campo militar serviu para reforçar as bases da administração estratégica<sup>5</sup>.

No entanto, Ansoff (1965a) afirma que o termo estratégia começou a ser empregado na realidade dos negócios a partir da obra *Theory of Games and Economic Behavior*, de John Von Neumann e Oskar Morgenstern (1944), primeiro arcabouço que versa sobre a já afamada Teoria dos Jogos. A Teoria dos Jogos é versátil, pois fornece um ponto de vista abrangente para todos os tipos de situações de conflito: guerra, política ou negócios e descreve o conceito de estratégia a partir de dois significados: o de estratégia pura e o de estratégia mista. A estratégia pura é um movimento ou uma série específica de movimentações realizadas por uma empresa, como um programa de desenvolvimento de produtos em que produtos sucessivos e mercados estão claramente delineados. Já estratégia mista é uma regra de decisão probabilística para identificar qual estratégia pura, em particular, a empresa deveria selecionar numa situação em particular. Mais recentemente, diversos autores têm utilizado a teoria dos jogos para definir a estratégia como um conjunto de incursões em um conjunto de produtos-

---

<sup>5</sup> Segundo Ansoff (1965a, p. 118), a estratégia na visão militar define uma campanha militar de maneira ampla, o emprego de forças em larga escala contra um inimigo; a tática, por sua vez, seria um esquema específico para emprego de recursos alocados.

mercados específicos, enquanto outros a utilizam para definir a estratégia como o negócio da empresa. Neste último sentido, estratégia geralmente se confunde com as políticas ou diretrizes do vocabulário padrão em negócios.

Uma significativa contribuição de Selznick (1959) à administração estratégica diz respeito à “adaptação dinâmica da organização como um todo em função dos esforços internos e pressões externas”. De acordo com Selznick (1959, p. 35-36), “nas organizações, ‘adaptação dinâmica’ ocorre na área cinzenta na qual a administração e as políticas se encontram”, isto é, na medida em que “os processos organizacionais influenciam profundamente os tipos de políticas que podem ser construídas e as políticas, por sua vez, modelam a máquina da organização, sem, no entanto, serem responsáveis pelas promessas de funcionamento eficiente”. Para o autor, a “experiência crítica” dos líderes é vital para esse processo e, assim, a liderança surge como um aspecto importante para a sobrevivência organizacional.

Esse contraponto entre a experiência crítica dos líderes e a prática rotineira exposto por Selznick (1959) já fora tratado por Barnard (1938), cuja crítica se dirige à sobrevalorização do aparato de comunicação e administração da organização em relação à liderança e ao desenvolvimento de líderes. Segundo Barnard (1938), esta sobrevalorização tende a evidenciar uma relação de oposição entre liderança e rotina, uma vez que a função da liderança está associada à mudança, ou de status ou de procedimentos estabelecidos e rotinas habituais, promovendo assim o ajuste apropriado dos fins e meios às novas condições ambientais. A sobrevalorização da estrutura acaba também desencorajando o desenvolvimento de líderes na medida em que retarda a evolução daqueles membros mais capazes e valoriza excessivamente a rotina. Tais argumentos denotam a importância do papel do líder não só em preparar a organização frente a novas mudanças do ambiente, mas também em superar os desafios internos à organização, i.e., resistências, negociações, resultantes de novas políticas e diretrizes.

Já Alfred Chandler, em sua obra *Strategy and Structure*, buscou esclarecer as relações entre a estrutura organizacional das empresas e suas estratégias, isto é, o planejamento e as ações empregadas visando o crescimento organizacional, utilizando como objetos de análise grandes corporações norte-americanas emblemáticas em fins do século XIX e início do século XX.

Inicialmente, Chandler (1962, p. 13) define estratégia como “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para executar esses objetivos”. Decisões de expansão, coordenação de esforços em diferentes áreas geográficas e a diversificação em novas linhas de negócios, por exemplo, são estratégias que envolvem a definição de objetivos básicos, assim como novos cursos de ação e a alocação e realocação de recursos. Essas iniciativas são necessárias não só para se atingir novos objetivos; elas também se mostram como respostas efetivas a mudanças mercadológicas, a mudanças que envolvem fornecedores ou fontes de suprimentos, ao panorama econômico e a novas tecnologias.

A estrutura seria o desenho organizacional através do qual a empresa é administrada, isto é, todo o conjunto de suas atividades e recursos. Esse desenho, formal ou informalmente definido, possui dois elementos: (1) as linhas de autoridade e os meios de comunicação entre diferentes unidades e, (2) os dados e as informações que fluem através dessas linhas. Esses elementos são essenciais para que a administração possa desempenhar efetivamente as tarefas de coordenação, avaliação e planejamento. Pode-se com isso levar adiante os objetivos básicos e políticas da empresa mobilizando-se todos os seus recursos, tangíveis e intangíveis (CHANDLER, 1962, p. 14).

Ainda segundo Chandler (1962), é importante distinguir as ações de formulação de políticas e procedimentos de suas implementações. A formulação de políticas e procedimentos pode ser classificada como estratégica ou tática; as decisões estratégicas estão relacionadas à saúde da empresa no longo prazo, ao passo que as decisões táticas lidam com as atividades cotidianas necessárias à eficiência e naturalidade das operações. No entanto, ambas as decisões geralmente exigem implementação via alocação ou realocação de recursos (i.e. recursos financeiros, equipamentos, pessoas, etc.). Planos estratégicos podem ser formulados nos níveis hierárquicos inferiores da organização, entretanto, a efetiva implementação dessas propostas exige recursos que só a alta administração é capaz de prover. As decisões e ações operacionais, por sua vez, são levadas adiante pelo uso dos recursos já alocados.

Uma grande contribuição de Chandler (1962) para o entendimento da estratégia é a ideia de que a estrutura segue a estratégia e que o mais complexo tipo de estrutura é resultado da concatenação de várias estratégias mais simples. Com isso, a estrutura da empresa (verticalização, horizontalização e ampliação de seu escopo de negócio) passou a ser um

elemento descritivo dos altos planos de uma empresa. Por outro lado, o crescimento organizacional em si deixou de ser justificado como um objetivo irrevogável a ser perseguido.

Outras importantes definições e conceitos acerca da estratégia no contexto empresarial são fornecidos por autores como Ansoff (1965a, 1965b), Andrews (1987), Porter (1980a, 1980b) e Quinn *et al* (1988).

Para Ansoff (1965a), estratégia é definida como uma linha comum entre as atividades de uma organização e os produtos/mercados que definiram a natureza essencial do negócio em que a organização estava e planejou estar no futuro. O produto final das decisões estratégicas é a seleção de uma combinação de produtos e mercados para a empresa, obtida através da adição de novos produtos-mercados, desinvestimento de outros, e expansão da posição atual (*idem*, p. 12). Uma postura estratégica exige a distribuição dos recursos da firma – um padrão de desinvestimentos e investimentos em aquisições de negócios, desenvolvimento de produtos, canais de marketing, propaganda, etc. Assim, as decisões estratégicas assemelham-se a decisões de investimento de capital, as quais lidam de maneira semelhante com a alocação de recursos para ativos fixos e maquinário.

Já Andrews (1987), ao definir estratégia, enfatiza seu nível de alcance na organização, sugerindo duas classificações: (1) estratégia de negócio e (2) estratégia corporativa. Estratégia de negócio, menos abrangente, objetiva a escolha de produtos e serviços, bem como os mercados para determinada linha de negócio dentro da firma. A estratégia de negócio tem como premissa determinar como a empresa competirá dentro de um negócio específico, posicionando-se entre seus competidores. Por outro lado, a estratégia corporativa visa definir o conjunto de negócios em que a empresa irá competir; no entanto, sua definição torna esta tarefa um tanto complexa: um conjunto padronizado de decisões no âmbito de uma empresa que não só revela, mas também determina seus objetivos e metas, constrói as principais políticas e planos para se atingir tais metas e define o escopo do negócio que a empresa busca. Além disso, de uma maneira mais ampla, esse conjunto de decisões acaba por definir o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser no futuro, além da contribuição econômica e não econômica que ela propõe cumprir em relação aos seus acionistas, empregados, clientes e comunidades (ANDREWS, 1987, p. 13).

Quinn *et al* (1988), similarmente a Andrews (1987) definem a estratégia como “os padrões ou planos que integram os objetivos maiores de uma organização, suas políticas e ações sequenciais em um todo coerente”. Ainda segundo esses autores, uma estratégia bem formulada auxilia a ordenar e alocar os recursos organizacionais a partir de uma postura única e viável baseada em suas competências internas e fraquezas relativas, mudanças antecipadas em seu ambiente e movimentações contingenciais de seus competidores.

Porter (1980a) e Slack *et al* (1998), por sua vez, exibem uma visão sobre estratégia que privilegia a competição em vez de uma apreciação das políticas e diretrizes da empresa. Para esses autores, é fundamental a formulação de uma estratégia competitiva, isto é, a relação da empresa com o seu ambiente a partir de um conjunto de ações ofensivas ou defensivas que visam criar uma posição protegida na indústria, prezando-se pela maximização do valor das capacidades que distinguem a empresa de seus competidores. O sucesso de uma estratégia competitiva estaria em agir sobre cinco forças competitivas que determinam o potencial de retorno sobre o investimento no longo prazo para a empresa em uma indústria. Essas cinco forças são: (1) barreiras de entrada, (2) ameaça de substituição, (3) poder de barganha de compradores, (4) poder de barganha de fornecedores e (5) rivalidade entre atuais competidores (PORTER, 1980a, p. 3; p. 34, 2008).

Hax e Majluf (1996, p. 2) compartilham das considerações de Andrews (1987) e Quinn *et al* (1988) ao atribuírem à estratégia uma função agregadora de todas as atividades críticas da firma, fornecendo a esta um senso de unidade, direção, e propósito. Por outro lado, Hax e Majluf (1996) incluem importantes considerações de Chandler (1962), reconhecendo que é a partir dessa função agregadora que a estratégia facilita as mudanças necessárias e induzidas pelo ambiente.

Hax e Majluf (1996) ainda descrevem a estratégia a partir de alguns conceitos, similarmente às áreas de concordância expostas por Chaffee (1985) e adaptadas por Mintzberg *et al* (2007, p. 21). Esses conceitos e áreas de concordância são expostos a partir do Quadro 1, onde semelhanças e complementos de ambas visões podem ser constatados.

**Quadro 1 – Conceitos e características da estratégia**

<b>Chaffee (1985) e Mintzberg <i>et al</i> (2007, p. 21)</b>	<b>Hax e Majluf (1996, p. 14)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente.</li> <li>– A essência da estratégia é complexa.</li> <li>– A estratégia afeta o bem-estar geral da organização.</li> <li>– A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo.</li> <li>– As estratégias não são puramente deliberadas.</li> <li>– As estratégias existem em níveis diferentes.</li> <li>– A estratégia envolve vários processos de pensamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Determina e revela o propósito da organização em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação, e prioridades de alocação de recursos.</li> <li>– Seleciona os negócios em que a organização atua ou em que atuará.</li> <li>– Busca atingir vantagem sustentável de longo prazo em cada um de seus negócios respondendo apropriadamente às oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e as forças e fraquezas da organização.</li> <li>– Identifica as tarefas administrativas distintas nos níveis corporativo, de negócios e funcionais.</li> <li>– É um padrão de decisões coerente, unificador e integrativo.</li> <li>– Define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que pretende realizar para seus <i>stakeholders</i>.</li> <li>– É uma expressão da intenção estratégica da organização.</li> <li>– Foca em desenvolver e alimentar as competências centrais da empresa.</li> <li>– É um meio para se investir seletivamente em recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver as capacidades que asseguram a vantagem competitiva sustentável.</li> </ul>

FONTE: CHAFFEE, 1985; MINTZBERG *et al*, 2007, p. 21; HAX; MAJLUF, 1996, p. 14.

Desse ponto de vista integrativo, a estratégia se torna um modelo fundamental através do qual uma organização pode simultaneamente declarar sua continuidade e facilitar sua adaptação ao ambiente em mudança.

Ainda de acordo com Hax e Majluf (1996, p. 14) há um aspecto fundamental acerca da estratégia: ela deve ser agressiva, a ponto de buscar oportunidades para melhores níveis de lucratividade, mas, por outro lado, respeitosa em relação à cultura, tradição e história da empresa e em como ela conduz seus negócios. Em última instância, a estratégia tem como objetivo direcionar os benefícios aos *stakeholders*, fornecendo uma base para a condução do conjunto de transações e contratos sociais entre eles e a empresa.

Além dos diferentes conceitos e definições da estratégia e de suas aplicações, muita atenção tem se voltado aos processos de formação da estratégia no âmbito das organizações.

O processo de formação da estratégia envolve desde a criação da estratégia em si, à busca por novas vantagens dentro de negócios já existentes; do delineamento de novos negócios à criação de novas organizações, responsáveis pela condução desses mesmos negócios. Mesmo com o entendimento do que uma estratégia formada seja capaz de potencializar o desempenho da empresa, a formulação da estratégia talvez ainda seja um dos aspectos menos compreendidos e mais controversos na Administração Estratégica; há um grande conjunto de técnicas dedicadas a originar, sustentar e capturar ideias além dos sistemas gerenciais que podem ser utilizados de diversas maneiras para estimular, remunerar, e adaptar o comportamento empreendedor voltado à geração de vantagem competitiva.

A estratégia advém de muitos modelos mentais e padrões de pensamento. Autores como Andrews (1987), Hax e Majluf (1986; 1996) e Mintzberg *et al* (2007) apresentam um conjunto de visões acerca desse processo de formação.

Segundo Andrews (1987), o processo de desenvolvimento de uma estratégia econômica envolve uma análise externa à empresa e outra interna. A primeira engloba as condições e tendências ambientais (econômicas, tecnológicas, físicas, políticas e sociais, além do próprio ambiente em nível local, nacional e mundial) e a análise de oportunidades e riscos (identificação, análise e julgamentos); já a análise interna engloba as competências distintivas da empresa (capacidades das diversas áreas, reputação e história) assim como seus recursos (impulsionadores ou limitadores às oportunidades, as forças e fraquezas da organização e as iniciativas de desenvolvimento de capacidades). A partir da análise dessas duas dimensões, e de suas diferentes combinações, a administração pode avaliar a melhor combinação de recursos e oportunidades, o que por sua vez, determina a escolha de produtos e mercados a serem servidos pela organização.

Para Hax e Majluf (1996, p. 15), a formação da estratégia é resultado de três diferentes processos:

- Os processos cognitivos individuais nos quais o entendimento racional do ambiente externo e capacidades internas da empresa residem.
- Os processos social e organizacional que contribuem para a comunicação interna e ao desenvolvimento de um consenso de opinião.

- O processo político que lida com a criação, retenção e transferência de poder dentro da organização.

Ainda segundo Hax e Majluf (1996, p. 18), há dimensões relevantes que devem ser consideradas ao se delinear um processo de formação da estratégia que atenda às necessidades da empresa. Essas dimensões são expostas e descritas no Quadro 2.

<b>Quadro 2 – Dimensões relevantes para o delineamento do processo de formação da estratégia</b>	
<b>ESTRATÉGIA EXPLÍCITA VERSUS IMPLÍCITA</b>	
1.	A abertura e a amplitude para se comunicar a estratégia, tanto internamente quanto para todos seus constituintes externos relevantes.
2.	O grau em que diferentes níveis organizacionais participam.
3.	A quantidade de consensos construídos em torno dos cursos de ação, especificamente a profundidade do envolvimento do CEO nesse esforço.
<b>PROCESSO FORMAL-ANALÍTICO VERSUS ABORDAGEM PODER-COMPORTAMENTAL</b>	
4.	Até que ponto os processos formais são utilizados para estratégias específicas corporativas, de negócios e funcionais.
5.	Os incentivos fornecidos por participantes-chave para negociar a estratégia para a empresa.
<b>PADRAO DE AÇÕES PASSADAS VERSUS PLANEJAMENTO FUTURO</b>	
6.	A ligação da estratégia ao padrão de ações do passado; e
7.	Utilização da estratégia como força de mudança (e como veículo para novos cursos de ação).
<b>ESTRATÉGIA DELIBERADA VERSUS EMERGENTE</b>	
8.	Grau em que a estratégia é ou puramente deliberada ou puramente emergente.

FONTE: HAX; MAJLUF, 1996, p. 18.

Já a contribuição de Mintzberg *et al* (2007) para o processo de formação da estratégia é uma ampla e rica classificação em dez escolas de pensamento, com base em diversas pesquisas e compilações. Expostas no Quadro 3, as três primeiras escolas possuem ênfase ou natureza prescritiva, isto é, preocupam-se mais em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas de fato surgem. O segundo grupo, de natureza descritiva, agrega as seis escolas seguintes e privilegia aspectos particulares do processo de formulação de estratégias, isto é, como de fato são formuladas, ao invés da prescrição de um comportamento estratégico ideal. Finalmente, o último grupo é formado por uma escola apenas, a escola da configuração. Esta escola enfatiza a complexidade do processo de formulação, combinando as outras escolas numa única visão. Segundo Mintzberg *et al* (2007, p. 15), a escola da configuração agrupa “o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos – em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável”. A escola da configuração congrega uma visão metafórica de uma “caixa de ferramentas” para considerar diferentes situações organizacionais ou mesmo diferentes estágios de uma mesma organização ao se considerar o

aspecto temporal. Assim, diferentes abordagens podem ser empregadas dependendo do contexto organizacional.

**Quadro 3 – Escolas do pensamento estratégico**

ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA
Escola do <i>Design</i> →	Formulação da estratégia como um processo de concepção.
Escola do Planejamento→	Formulação da estratégia como um processo formal.
Escola do Posicionamento→	Formulação da estratégia como um processo analítico.
Escola Empreendedora→	Formulação da estratégia como um processo visionário.
Escola Cognitiva→	Formulação da estratégia como um processo mental.
Escola do Aprendizado→	Formulação da estratégia como um processo emergente.
Escola do Poder→	Formulação da estratégia como um processo de negociação.
Escola Cultural→	Formulação da estratégia como um processo coletivo.
Escola Ambiental→	Formulação da estratégia como um processo reativo.
Escola de Configuração→	Formulação da estratégia como um processo de transformação.

FONTE: MINTZBERG *et al*, 2007.

As definições e conceitos sobre estratégia, assim como as dimensões relevantes que guiam seu processo de formação, auxiliam a compreender como o planejamento e as ações da organização são conduzidas e, do ponto de vista prescritivo, desenvolver maneiras de torná-la apta a evoluir de acordo com as pressões do ambiente e de influências internas.

Mas o que deveria guiar o planejamento e as ações da organização? Em última instância, a vantagem competitiva sustentável deveria ser o guia maior para o planejamento e ações da organização. Há um consenso na literatura de que, propositalmente ou não, a estratégia é guiada pela vantagem competitiva, que vem a ser definida como a habilidade ganha através de atributos e recursos para a obtenção de desempenho superior ao de outros *players* na mesma indústria ou mercado (PORTER, 1980a); assim, diz-se que uma empresa é possuidora de uma vantagem competitiva na medida em que ela implementa uma estratégia de criação de valor que não está sendo simultaneamente implementada por nenhum outro competidor atual ou potencial (BARNEY, 1991).

Qual a relevância da vantagem competitiva? Ela é relevante no momento em que se torna um ativo para a empresa. Segundo Coyne (1986), a vantagem competitiva só se mostra relevante quando (1) auxilia na conquista dos objetivos determinados pela estratégia de negócio da empresa e quando (2) confere genuinamente um benefício duradouro. Além disso, a vantagem competitiva só passa a ser significativa quando três condições distintas são evidenciadas:

- Quando os clientes percebem uma diferença consistente em atributos importantes entre o produto ou serviço de uma empresa e aqueles de seus competidores;
- Quando essa diferença é a consequência direta da diferença de capacidade entre a empresa e seus competidores;
- Quando há expectativa de que tanto diferença entre atributos importantes quanto o diferencial de capacidade persistam ao longo do tempo (COYNE, 1986).

Ainda segundo Coyne (1986), para que uma empresa explore o potencial de uma vantagem competitiva em um segmento de produto ou mercado, deve haver diferenças percebidas significativamente pelo mercado, refletidas em algum produto/atributo que possa ser entregue constituindo assim um critério-chave de compra. Do mesmo modo, o produto ou serviço deve ser suficientemente diferenciado para conquistar a lealdade de um grupo significativo de compradores/clientes.

Além do entendimento do que seja a vantagem competitiva sustentável, é importante que este termo seja empregado apropriadamente.

A utilização do termo vantagem competitiva exige sempre uma base de comparação, isto é, levando-se em conta os competidores de uma organização em análise. Tal consideração é fundamental visto que se todos os competidores possuem a mesma vantagem competitiva absoluta, então não haveria qualquer vantagem relativa e, assim sendo, forças competitivas tenderiam a eliminar as rendas disponíveis (AREND, 2003). A vantagem competitiva também é caracterizada como rarefeita, fato comumente evidenciado em empresas de tecnologia que concentram seu modelo de negócios na internet, por exemplo. Tal característica se evidencia principalmente em ambientes dinâmicos, nos quais tanto as fontes quanto a natureza dessas vantagens tendem a mudar de maneira muito rápida.

Mesmo com todas essas peculiaridades referentes à vantagem competitiva sustentável, muitas são as iniciativas de acadêmicos e administradores em estabelecer medidas confiáveis para se mensurá-la.

Tradicionalmente, as medidas utilizadas para se avaliar o grau de vantagem competitiva, ou *scorecards* de competitividade, para uma empresa são a participação de mercado ou lucratividade (DRUCKER, 1998; PORTER, 1980a; KREPS, 2004, p. 479). Este pensamento

é compartilhado por Day *et al* (1997, p. 60), no entanto, estes reconhecem que outras medidas de desempenho, como a satisfação do consumidor e a lealdade, estão sendo cada vez mais utilizadas, já que refletem de maneira direta as respostas do consumidor a vantagens posicionais da empresa. Com isso, passam a ser os principais indicadores de mudanças em relação à participação de mercado e lucratividade (*idem*).

Day *et al* (1997, p. 60-61) estabelecem ainda algumas críticas a essas medidas analíticas da vantagem competitiva. Em relação à participação de mercado, os autores destacam que a medida permite distinguir “vencedores” de “perdedores” pela proporção das transações ou volume ganhos em períodos anteriores; entretanto, considerando contextos de competição cada vez mais dinâmicos, seria insensato tomar uma posição de participação de mercado atual, refletindo um desempenho passado, como uma indicação de vantagens futuras. Com isso, a participação de mercado atual não é uma previsão assertiva da participação de mercado futura em diversas situações. A manutenção da participação de mercado ao longo do tempo é mais provável a partir de duas condições: quando as vantagens em relação ao posicionamento de um competidor são difíceis para outros competidores se igualarem ou quando as barreiras a ameaças de outros competidores são estáveis. Por outro lado, uma vez que grande parte das vantagens competitivas cessa ao longo do tempo, há também a ideia de que a participação de grandes empresas acabe diminuindo (ou convergindo à média), enquanto pequenas empresas geralmente ganham participação.

Quanto à lucratividade atual, esses autores elucidam que se trata de uma medida de resultado de vantagens passadas, obtida após a realização de desembolsos correntes necessários para a manutenção ou melhorias das vantagens futuras. Devido à lucratividade ser influenciada por ações tomadas em períodos anteriores, é improvável que ela seja um reflexo total das atuais vantagens. Neste caso, o ambiente dinâmico de competição também pode ser uma indicação enganosa para o administrador: os lucros acima da média reportados pela empresa podem ter sido provenientes do corte em investimentos em linhas de negócio maduras; da mesma forma, o negócio pode decidir em não retirar lucros agora, mas trocá-los por aumento na participação de mercado com um preço de penetração.

Ainda de acordo com Day *et al* (1997, p. 61), participação de mercado e lucratividade são duas variáveis fortemente relacionadas. Em algum ponto, a participação de mercado era vista como efeito da lucratividade devido às diferenças em economias de escala e experiência. Por

outro lado, há uma visão de que os lucros são consequência da participação de mercado; de acordo com essa visão, negócios mais perspicazes se posicionam forte e defensivamente logo no início do ciclo de vida do produto e, com a obtenção de lucros iniciais, mais as competências superiores ganhas com o rápido aprendizado sobre o mercado, os negócios efetuam investimentos contínuos e inteligentes, permitindo-os crescer mais rapidamente do que seus competidores menos afortunados.

De qualquer forma, ambas as variáveis são empregadas concomitantemente, embora a importância relativa de cada uma possa variar na medida em que o mercado amadureça. Nos primeiros estágios, vantagens competitivas do entrante inicial são as mais importantes. Com a maturidade do mercado, o principal desafio seria a adaptação da estratégia a novas exigências ao mesmo tempo em que se capitaliza sobre as vantagens iniciais. Alguns entrantes iniciais, por outro lado, não têm condições de mudar sua estratégia em tempo suficiente para lidar com a fragmentação do mercado, mudanças tecnológicas, e outros choques que possam oferecer uma porta de entrada a novos entrantes. Assim, seria mais certo pensar tanto a participação quanto a lucratividade como manifestações de capacidades, ativos e direcionamento estratégico superiores (DAY *et al*, 1997, p. 61-62).

Em um contexto de competição dinâmica e incertezas, um grande número de empresas tem adotado a satisfação do cliente como métrica de desempenho; diversas iniciativas têm sido instituídas de modo a formalizar métodos para monitorar e influenciar a satisfação dos clientes. Ocorre que a satisfação do cliente, além de difícil mensuração, geralmente não está correlacionada a um comportamento subsequente. Em compensação, muitas empresas têm utilizado a lealdade do cliente ao invés da satisfação; diversos estudos revelam que clientes leais são mais lucrativos do que novos clientes (KUMAR; SHAH, 2004). Clientes leais compram mais, são menos sensíveis a preço, são mais baratos de servir e não carregam os elevados custos relacionados às atividades de prospecção e atração de novos clientes. De certa forma, as empresas devem focar em construir a lealdade tanto comportamental quanto atitudinal, de modo a atingir uma lealdade plena; a lealdade do cliente não só se traduz em repetições de compras ou visitas, mas também atitudes positivas em relação à empresa (KUMAR *et al*, 2013).

Mesmo assim, para alguns autores, a vantagem competitiva sustentável em muitos casos é difícil de ser representada por uma medida específica, sobretudo o lucro:

As conclusões da teoria econômica acerca da alocação dos recursos e a distribuição de renda em condições de competição e monopólio são baseadas, dentre outras coisas, na suposição de que os consumidores maximizam sua satisfação subjetiva e que as empresas maximizam os lucros. No entanto, a suposição de maximização do lucro tem sido contestada vigorosamente em várias frentes. O argumento, de maneira geral, é que a maximização dos lucros é no máximo pouco atraente e no mínimo sem significado aos tomadores de decisão nas empresas operando num ambiente de incertezas e complexidade organizacional e objetivos conflitantes.<sup>6</sup> (SCHERER; ROSS, 1990, p. 38, tradução nossa).

Conforme exposto na citação anterior, o contexto dinâmico do ambiente competitivo pede novas reflexões para o campo da administração estratégica. Esta necessidade não é recente; Prahalad e Hamel (1994), por exemplo, já delineavam os principais deflagradores que passaram a exigir a necessidade de uma abordagem revitalizada ao pensamento estratégico e ao desenvolvimento da estratégia. Muitas das suposições inseridas em modelos estratégicos tradicionais, segundo os autores, estariam incompletas ou ultrapassadas com a chegada de um novo ambiente competitivo, exigindo-se assim um reexame dos paradigmas tradicionais da estratégia.

Para Prahalad e Hamel (1994), esse argumento pode ser justificado pela drástica alteração do espaço de competição de empresas em todo o mundo entre o período de 1980 a 1990, em especial demonstrado pela decadência de grandes empresas em seu cenário competitivo e pela inabilidade de administradores em antecipar-se a essas mudanças. Tal fato, no entanto, como relembram os autores, não ficou restrito somente aos Estados Unidos, mas se estendeu também à Europa e ao Japão. Empresas dessas respectivas regiões passaram a encarar uma mesma necessidade, a de refocar seus recursos e responder a novas realidades competitivas. Essas novas realidades foram forjadas por forças que impactaram a natureza do espaço competitivo de diversas indústrias, alterando as fontes de vantagem competitiva das empresas e a economia das indústrias de maneira nova e imprevisível. Todas essas forças são, segundo os autores, pressões para o surgimento de um novo e radical pensamento teórico-prático: regulação, mudanças estruturais, excesso de capacidade, fusões e aquisições, preocupações ambientais, menor protecionismo, mudanças quanto a expectativas de consumo,

---

<sup>6</sup>“The conclusions of economic theory concerning the allocation of resources and distribution of income under competition and monopoly are based, among other things, upon the assumption that consumers maximize their subjective satisfaction and firms maximize profits. However, the profit maximization assumption has been challenged vigorously on several fronts. The argument, in brief, is that profit maximization is at best unappealing and at worst meaningless to business decision makers operating in an environment of uncertainty, organizational complexity, and conflicting goals.”

descontinuidades tecnológicas, a emergência de blocos econômicos e competição a nível global.

A partir dessas forças, os pontos focais de interesse para a administração estratégica seriam:

- **Transformação da indústria:** não só o processo de transformação da indústria, mas também a velocidade com que ela ocorre são elementos essenciais para o conhecimento do administrador moderno; em função dessas transformações, o administrador deve alinhar as habilidades, recursos, produtos e serviços, canais, e outros elementos da estratégia para antecipar-se e beneficiar-se da estrutura evolutiva da indústria. Além disso, é natural que os administradores estejam interessados em como podem auxiliar uma indústria a evoluir em maneiras que sejam vantajosas a ela. Administrar a evolução de uma indústria é, assim, um objetivo de interesse. Previsão da indústria, uma habilidade para sintetizar o impacto coletivo, regulatório e de mudanças sociais, será cada vez mais valorizada. Imaginar (e antecipar) o futuro (fornecendo direção estratégica) e desenvolvendo um caminho de transição em direção a ele (através da alocação de recursos, conjunto de habilidades gerenciais e execução), em uma indústria que sofre transição complexa, é necessidade importante. A indústria deve, dessa forma, ser vista como uma variável a ser administrada pelas empresas, não ser aceita por elas como dada.
- **Mudança da empresa como objeto de interesse:** Todos os administradores em empresas de sucesso e indústrias estáveis desenvolvem ao longo do tempo uma lógica dominante. Transformações rápidas da indústria, em direções novas ou não familiares, requerem que administradores aprendam a mudar a lógica dominante e procedimentos prontos. O que costumava ser a base para a política que proporcionava à empresa obter sucesso pode se ter transformado em ortodoxia que enrijece a habilidade dessa empresa de decodificar e antecipar a natureza das mudanças que estão ocorrendo e de adaptar-se. Repensar quadros teóricos administrativos em grandes empresas é uma questão importante para os estrategistas.
- **Repensar a unidade de análise para a competitividade:** Qual deve ser a unidade de análise para analisar a competitividade? Produto, linha de produtos, unidade de negócios? Um cluster de unidades de negócios dentro de uma empresa, a empresa diversificada? Um cluster de empresas incluindo fornecedores, colaboradores, governos

locais? Talvez todos eles. Cada vez mais a unidade de análise apropriada para compreender o padrão de competição e para desenvolver respostas apropriadas dependerá da indústria e da empresa em questão (PRAHALAD; HAMEL, 1994; LOONEY; CHATTERJEE, 2002; DIABATA et al, 2012).

Tendo em vista as diferentes perspectivas presentes no campo da administração estratégica, é importante compreender que cada uma delas fornece uma contribuição específica acerca do entendimento de como as organizações podem obter um desempenho superior em relação à competição, mesmo que “desempenho superior” possua variadas definições e medidas (e.g., contábeis, financeiras e mercadológicas) (AREND, 2003).

Ainda segundo Arend (2003), a pesquisa no âmbito da administração estratégica possui um papel bastante complexo que ultrapassa o aperfeiçoamento e a sustentação do desempenho empresarial. Em primeiro lugar, é importante diferenciar um desempenho melhor, resultado da eficiência operacional, de desempenho superior, que nem sempre é resultado dessa eficiência. Desempenho superior é um termo de natureza comparativa e de soma-zero, pois competidores, colaboradores, fornecedores, reguladores, distribuidores e outros grupos afetados pela empresa não podem apropriar-se suficientemente do valor gerado por ele, independentemente de seus esforços. Dessa forma, os meios específicos para a obtenção de desempenho superior seriam a mudança e adaptação em função de pressões competitivas como as supracitadas; por outro lado, é de esperar que a previsão e o controle da variável dependente permaneçam pouco óbvios para o administrador.

De qualquer forma, considerando as organizações empresariais como entidades complexas, pode-se argumentar que, ao descrevê-las e analisá-las, deva-se reconhecer que as diferentes perspectivas ou abordagens que contribuem para a administração da criação, do aumento e da sustentação das vantagens competitivas venham a se complementar mutuamente.

## **2.2 Competição e Análise Competitiva**

“Competição e Análise Competitiva” é uma das classificações propostas por Furrer *et al* (2008) e que está inserida no centro das discussões em administração estratégica. Uma das questões fundamentais de que se ocupa a estratégia competitiva é identificar o que faz uma

empresa sobrepor-se a suas rivais, o que a faz ter desempenho superior ou vantagem competitiva em relação a suas concorrentes.

De acordo com Day *et al* (1997, p. 22), para qualquer abordagem analítica sobre a estratégia competitiva há a necessidade de se compreender três importantes elementos: a **arena competitiva**, as **fontes de vantagens competitivas** de uma empresa e as **forças causadoras de mudanças** no ambiente competitivo.

### 2.2.1 Definição e Escopo da Arena Competitiva

Definir as fronteiras e as estruturas presentes em uma arena competitiva é um dos maiores desafios para a administração. Para esta etapa, um conjunto relevante de competidores é definido para comparação; a partir daí, pode-se compreender as iniciativas desses competidores, conduzir os esforços da organização e fazê-la responder assertivamente a tais iniciativas por meio do alinhamento estratégico (CAO *et al*, 2012). Tudo isso é necessário, uma vez que negligenciar potenciais competidores pode levar a perda irreversível de uma posição competitiva.

Aaker (2007, p. 70) considera a análise da concorrência a partir da identificação dos concorrentes tanto atuais quanto potenciais. Segundo o autor, há duas formas distintas para se identificar os concorrentes atuais: a primeira, abordando-se a perspectiva do cliente que deve optar dentre um conjunto de ofertas de concorrentes; a segunda procura alocar os concorrentes em grupos estratégicos utilizando-se como critério a estratégia competitiva de cada um.

Mas, se por um lado há arenas cujas fronteiras estão claramente definidas e firmes dentro das quais competidores claramente identificáveis interagem, por outro, há arenas cujas fronteiras se tornam cada vez mais entrelaçadas e nas quais competidores não são facilmente identificados ou antecipados; os critérios de comparação não estão tão claros. Arenas desse tipo resultam de um contexto de competição dinâmico, um contexto de hipercompetitividade. Em muitos setores, distinções entre produtos e entre serviços estão cada vez menos evidentes: setores estão convergindo e sobrepondo-se; em outros é difícil identificar onde começam e onde terminam. Diferentes grupos de empresas podem ser classificados para comparação com base na atuação em um mesmo mercado de produtos, em competências semelhantes ou

mesmo na potencialidade de oferta de produtos substitutos (DAY *et al*, 1997, p. 21; BOGNER; BARR, 2000; BIEDENBACH; SÖDERHOLM, 2008).

As mudanças tecnológicas, a globalização, a desregulação e a evolução dos mercados consumidores têm impactado arenas competitivas outrora estáveis, permitindo competidores pouco prováveis de nelas entrarem.

Birkinshaw *et al* (1995) ilustram, a partir de alguns trabalhos do início dos anos 1990, como a negligência de uma gestão global pode vir a ser uma desvantagem competitiva. Uma vez que os mercados passaram a tomar grande dimensão, as estratégias que falham em reconhecer a integração dos mercados são míopes, isto é, focam apenas no curto prazo e não possuem adequado direcionamento. Assim, uma importante questão tratada pelos autores seria o fato de que as pressões pela integração global são frequentemente mal interpretadas pela administração da empresa; empresas competidoras frequentemente adotam estratégias que são ou excessivamente globais ou exclusivamente voltadas ao mercado doméstico; em ambos os casos há a possibilidade de perdas à empresa.

A internacionalização da arena competitiva passou a ganhar mais atenção da literatura em administração em fins da década de 1980. Segundo Bartlett e Ghoshal (1991), muitas empresas norte-americanas, confortáveis em seu mercado doméstico, encontraram dificuldades para ampliar sua atuação nos mercados internacionais; para muitas empresas multinacionais, as operações internacionais não eram apropriadamente contempladas na estratégia corporativa. Ainda segundo Bartlett e Ghoshal (1991), esta mesma atitude era evidente na academia, na qual a pesquisa em internacionalização era tratada como especializada e, por vezes, esotérica. Com os efeitos de uma forte competição estrangeira, particularmente do Japão, gestores norte-americanos assim como pesquisadores e analistas de áreas desde gestão até comportamento organizacional passaram a repensar seus modelos vigentes e a incorporar novas dimensões do ambiente global ao estudo dos setores econômicos, estratégias e organizações; os campos dos negócios internacionais e da administração estratégica passaram a compartilhar uma frente de pesquisa cada vez maior e mais integrada.

De acordo com Storbacka e Nenonen (2012), o mapeamento de uma arena competitiva é tão importante quanto a estratégia competitiva em si e, de acordo com Day *et al* (1997, p. 25),

uma empresa pode posicionar-se em uma arena através de escolhas nas quatro dimensões seguintes:

- Conjunto de categorias de produtos ou serviços – de um único produto a uma ampla categoria de produtos;
- Classes ou segmentos de clientes – de segmentos únicos a múltiplos segmentos;
- Escopo geográfico – de uma única região a um escopo global;
- Número de atividades na cadeia de valor – desde poucas atividades a muitas.

A definição de uma arena competitiva pode servir de orientação para toda a organização; no entanto, uma questão importante seria o fato de que uma arena pode ser definida de diferentes maneiras, obedecendo a diferentes necessidades dentro da empresa. Decisões táticas como orçamento de curto-prazo e avaliação de desempenho, necessitam de uma definição mais focada, na medida em que refletem preocupação de curto prazo de gerentes acerca de produtos e serviços e suas respectivas vendas. Nesse caso, a definição de clientes frequentemente se limita àqueles que são atualmente servidos, enquanto produtos competidores são aqueles que se assemelham, desempenham as mesmas funções e são vendidos nos mesmos canais de distribuição (DAY *et al*, 1997; STORBACKA; NENONEM, 2012).

Em contrapartida, decisões estratégicas passam a exigir a definição mais ampla de mercado, exigindo a consideração de (1) oportunidades de mercado não atendidas atualmente; (2) mudanças tecnológicas, níveis de preço e condições de oferta que ampliam o conjunto de produtos e serviços substitutos percebidos; e (3) potenciais competidores atuantes em mercados adjacentes (DAY *et al*, 1997; STORBACKA; NENONEM, 2012).

Sem dúvida, a atuação por muito tempo em um mercado estreitamente definido pode ser um ponto de fraqueza, tornando a empresa vulnerável a ações de competidores (BOGNER; BARR, 2000).

Segundo Day *et al* (1997, p. 26), há três maneiras de se identificar arenas. A primeira delas é examinando padrões de substituição. A substituição pode ser analisada pela perspectiva da demanda, considerando todas as maneiras pelas quais os clientes podem satisfazer suas

necessidades, ou pela perspectiva da oferta, considerando todos os competidores capazes de servir a esses clientes.

Especificamente, sob a perspectiva da demanda, o mercado pode ser compreendido como padrões de exigência e necessidades de clientes que se alteram e que são servidos por um conjunto de ofertas competitivas. Esse conjunto vai além de substitutos de uma mesma categoria (*substitutes-in-kind*), composto por todos os produtos que se assemelham e representam a mesma aplicação de uma tecnologia com o propósito de fornecer um conjunto de funções ao cliente; esse conjunto de ofertas também considera substitutos de uso (*substitutes-in-use*) (DAY *et al*, 1997, p. 26-27; AMA, 2013).

Sob a perspectiva do cliente, a substituição se dá a partir das possibilidades com que as suas necessidades podem ser satisfeitas com determinado uso ou situação de aplicação. Nesse sentido, o reconhecimento das seguintes situações é importante: geralmente, um produto ou serviço substituto pode desempenhar funções mais amplas que apenas uma utilização específica; a substituição pode ocorrer se o cliente decidir desempenhar a função ou serviço, ao invés de comprá-los; por fim, o produto usado, reciclado ou recondicionado pode vir a ser um potencial substituto (DAY *et al*, 1997, p. 27-28; AMA, 2013).

Os mercados podem ser demarcados por descontinuidades quanto a necessidades dos clientes ou benefícios buscados, e pelo grau de substituição entre produtos e serviços para satisfazer tais necessidades. Substituição implica que o propósito ou aplicação (não os atributos do produto em si) seria o critério de escolha de alternativas entre produtos e serviços (DAY *et al*, 1997, p. 27-28).

A substituição pode ser identificada pelo estudo de ações/comportamento de clientes, além de questões relacionadas ao seu processo decisório ou perceptual. Segundo Day *et al* (1997, p. 28-29), os métodos comportamentais mais eficazes se baseiam em elasticidades cruzadas e dados sobre substituição de marcas.<sup>7</sup> Tais estudos são difíceis de serem conduzidos, visto que

---

<sup>7</sup> A elasticidade cruzada mede a variação na quantidade demandada de um produto/serviço em função de uma variação no preço de um bem substituto. Substituição de marca é uma decisão do consumidor de adquirir uma marca de produto diferente de uma geralmente adquirida ou previamente adquirida. A substituição de marca pode ser influenciada por promoções, influências do canal, disponibilidade maior do produto, melhoras ou inovações percebidas, desejo, frequência da compra, etc.

não somente mudanças em relação ao preço de produtos substitutos podem afetar mudanças nas vendas de produtos.

Uma vez estruturadas as informações sobre substituição percebida ou semelhanças entre alternativas dentro de um espectro de escolhas, há a possibilidade de se criar um mapa espacial da arena competitiva a partir do qual as marcas ou produtos podem ser localizados e comparados segundo critérios pré-estabelecidos.

As arenas competitivas podem ser também definidas sob uma perspectiva do lado da oferta. Se do ponto de vista da demanda uma arena pode ser definida a partir de padrões de substitutos percebidos por fornecer funções semelhantes ou relacionadas, a abordagem da substituição pelo lado da oferta inicia-se com a consideração de todos os competidores que possivelmente possam servir as necessidades de um grupo de clientes. Isso implicaria, por sua vez, considerações quanto a semelhanças em relação à tecnologia, custos de produção, e cobertura de distribuição (DAY *et al*, 1997, p. 31). Uma perspectiva da substituição pela oferta lida com as seguintes questões: quais competidores servem atualmente classes de produtos relacionados com a mesma tecnologia, processos de manufatura, fontes de materiais, força de vendas e canais de distribuição? Qual é o escopo geográfico do mercado – regional, nacional ou global? Quais competidores deveriam ser incluídos – somente aqueles que servem atualmente o mercado ou potenciais entrantes com capacidade para competir? Essas questões são importantes para que se tenha um entendimento do custo relativo de um negócio e da possibilidade de se transferir experiência para arenas relacionadas (DAY *et al*, 1997, p. 31).

Definir fronteiras de uma arena competitiva a partir da ótica da oferta significa identificar diferenças substanciais em relação a padrão de custos, exigência de capital e margens relativas a produtos e clientes. Essas diferenças acabam criando barreiras de preços e lucros dentro de um mercado de produto ou serviço para competidores fora desse mercado, desencorajando ainda a entrada de potenciais competidores (*idem*).

Quando as fronteiras são definidas sob as perspectivas acima tratadas, ocorre um agrupamento de empresas, os chamados grupos estratégicos. Nesses grupos, as empresas se assemelham tanto pelo seu escopo de atividades, como pela sua cobertura de mercado e seguem estratégias similares mantendo uma relação de competição muito mais intensa entre si do que com empresas de outros grupos. A mobilidade entre tais grupos é pouca, mesmo

quando há grandes diferenças persistentes em sua lucratividade média. Isso se dá pelas diferenças em culturas, recursos, acesso a mercados e tecnologia, e a ameaça de retaliação rigorosa de participantes de outros grupos (ANDREWS, 1987, p. 38; DAY *et al*, 1997, p. 32).

Os grupos estratégicos representam uma unidade de análise intermediária entre a indústria como um todo e a empresa individual e são úteis na medida em que agregam competidores que demandam maior e contínua atenção daqueles para os quais a preocupação é periférica. As ações de empresas em um mesmo grupo devem ser rapidamente levadas em consideração; já iniciativas de empresas pertencentes a outros grupos não pedem uma reação imediata. Mesmo assim, as arenas e os grupos estratégicos são mutáveis e talvez a melhor maneira de entendê-los seria ter um ponto de vista bem fundamentado em como eles possivelmente podem mudar (DAY *et al*, 1997, p. 32-33).

De acordo com Andrews (1987, p. 38) e Porter (1980a, p. 3), a leitura de sinais de mercado dentro do contexto de uma arena competitiva, realizada conscientemente ou não pelos administradores, dá pistas quanto a motivos, objetivos, situações internas e intenções dos competidores. Além disso, a significância estratégica das mudanças na estrutura da indústria, enquanto ela evolui em torno da movimentação entre os competidores rumo a uma dada posição, deveria ser considerada pela busca da empresa por oportunidades no ambiente como um todo.

### **2.2.2 Identificação e Análise das Fontes de Vantagens Competitivas**

Com a delimitação de um grupo de competidores, realiza-se, no âmbito da organização em estudo, a identificação de alguma eventual qualidade que se configure como vantagem sustentável sobre seus competidores. Para esta tarefa, são importantes as considerações de Porter (1980a), Coyne (1986) e Powell (2001).

Após determinação das fronteiras da arena competitiva, a atenção do administrador deve se voltar à atratividade da arena, assim como a decisões sobre como entrar ou permanecer nessa mesma arena.

Em primeiro lugar, essa atratividade sugere uma apreciação de dois tipos de forças: aquelas que estão fora da indústria, mas que sobre ela exercem influência, e aquelas presentes na própria indústria, em seu contexto de competição.

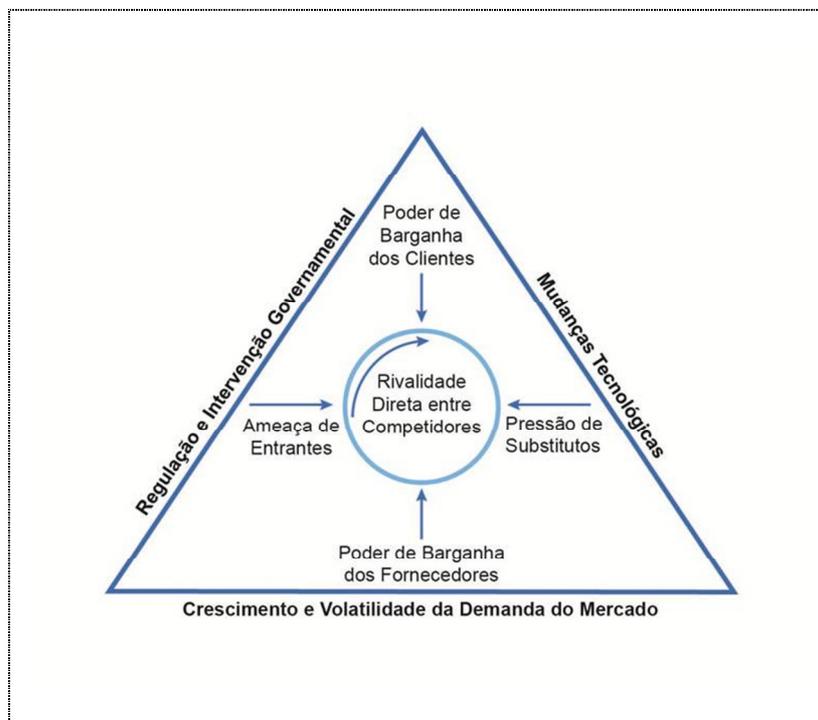
As forças externas (políticas públicas e tecnológicas) geralmente afetam todas as empresas numa indústria e o sucesso nesse domínio competitivo é em parte atribuído às habilidades diferenciadoras das empresas em lidar com tais forças (PORTER, 1980a, p. 3).

Já as forças internas à indústria determinam o estado da competição entre as empresas que nela se incluem. Segundo Porter (1980a, p. 3-4; 2008), são cinco as forças competitivas básicas cuja força coletiva determina em última instância o potencial de lucro na indústria, mensurado em termos de retorno do capital investido no longo prazo: (1) rivalidade entre os competidores ou a disciplina de competição entre a empresa e seus rivais diretos, (2) a ameaça de novos entrantes, (3) o poder do cliente, (4) o poder do fornecedor e (5) a ameaça de produtos substitutos (e complementares). Dessa forma, uma empresa é mais lucrativa quanto menos intensa for a rivalidade em sua indústria; menor a ameaça de entrantes em potencial e maiores as barreiras à entrada; menos forem os produtos substitutos para os produtos e serviços que ela oferece, mais restritas forem as empresas que vendam esses produtos substitutos e mais fraco for o poder de barganha de seus consumidores e fornecedores. Essas cinco forças, juntamente com outros fatores do ambiente (intervenção governamental, mudanças tecnológicas e crescimento e volatilidade da demanda do mercado), moldam a competição e determinam a atratividade geral da arena de competição (Figura 1) (DAY *et al*, 1997, p. 34; KREPS, 2004, p. 479).

Nesse sentido, nem todas as indústrias têm o mesmo potencial de lucro. O potencial de lucro seria o fator diferenciador fundamental de uma indústria para outra, assim como o impacto coletivo das forças que incidem em cada uma delas.

A partir da análise da indústria, passa-se a estabelecer uma estratégia competitiva para a unidade de negócio com o objetivo de se achar uma posição na indústria na qual a empresa possa melhor defender-se contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Mesmo que as forças sejam incidentes sobre todos os competidores, a chave para se desenvolver uma estratégia competitiva está em investigar abaixo da superfície e analisar as fontes de cada uma delas. O conhecimento dessas fontes de pressões competitivas clarifica as forças críticas e

fraquezas da empresa, permitindo a revitalização de seu posicionamento na indústria, a evidenciação das áreas em que as mudanças estratégicas possam gerar maior retorno, bem como aquelas que possam fornecer melhor potencial de oportunidades ou ameaças (PORTER, 1980a, p. 4; 2008).



**Figura 1 – Forças influenciadoras da atratividade da arena competitiva**  
 FONTE: Adaptado de PORTER; 1980A e DAY *et al*; 1997, p. 34.

A força representada pela rivalidade direta entre competidores em uma arena pode ser exacerbada, como no caso de uma guerra de preços entre empresas, ou branda, situação em que os competidores coexistem confortavelmente, satisfeitos com suas respectivas participações em um mercado. Os principais fatores que podem determinar a intensidade da rivalidade são as seguintes:

- **Estrutura de competição:** a rivalidade seria mais intensa em uma indústria com poucos competidores equilibrados ou quando muitos pequenos participantes servem um mesmo mercado, realizando movimentos que esperam não ser percebidos pelos outros;
- **Estrutura de custos:** quando os custos fixos são elevados, a administração se volta inevitavelmente à utilização da capacidade instalada. Assim, em casos de excesso de capacidade, a competição gira em torno do volume de produção, sendo o preço a principal estratégia;

- **Grau de diferenciação:** quando não há diferenças percebidas entre alternativas de produtos e serviços que competem entre si, a argumentação com os clientes se foca em preços, termos e condições de venda, o que acaba intensificando a rivalidade. Por outro lado, quando há diferenças relevantes e percebidas, a rivalidade pode vir a ser algo irrelevante, uma vez que os clientes desenvolvem preferências e lealdades, dois fatores de resistência a ofertas competitivas. A atratividade no longo prazo é aumentada quando as diferenças são difíceis de imitar (PORTER, 1980a; 1980b; DAY et al, 1997, p. 36);
- **Custos de mudança para o cliente:** estes custos tendem a prender compradores a um fornecedor, que por sua vez é protegido das ações de outros fornecedores. Em geral, tais custos são elevados quando se trata de produtos duráveis ou especializados, quando o cliente investiu muito tempo e dedicação em como aprender a usar o produto, ou tem feito investimentos com propósito específico, que são inúteis em outros contextos (PORTER, 1980a; 1980b; DAY et al, 1997, p. 36).
- **Diversidade de estratégias e objetivos:** a adoção de estratégias similares por todos os competidores em uma indústria implica estruturas de custo similares, levando-os a colocar igual ênfase em lucratividade no curto prazo. Além disso, os competidores naturalmente entendem as intenções uns dos outros e podem antecipar assertivamente suas reações a movimentações estratégicas. Quando os participantes possuem diferentes origens e variam em relação a tamanho e objetivos, naturalmente apresentam também diferentes noções sobre o que sejam lucros aceitáveis e assim seguirão estratégias conflituosas, capazes de eventualmente depreciar a lucratividade média da indústria (PORTER, 1980a; 1980b; DAY et al, 1997, p. 36-37).
- **Barreiras de saída:** essas barreiras mantêm as empresas como participantes cativas em dado mercado, mesmo quando a lucratividade é ínfima (PORTER, 1980a; 1980b; DAY et al, 1997, p. 37).

A ameaça de competidores potenciais no modelo das forças influenciadoras da atratividade da arena competitiva é descrita pela facilidade de entrada de empresas em dado mercado. A entrada de novos competidores acaba inchando-o, reduzindo assim seu potencial de lucratividade.

Uma das razões para a redução do potencial de lucratividade seria o aumento do poder de barganha dos clientes que podem suspender relações com fornecedores existentes e comprar

de competidores de fora ou mesmo incentivar a entrada de empresas de um mercado adjacente. Uma vez estabelecida uma posição, os novos entrantes se movimentam no mercado e intensificam o nível de competição (PORTER, 1980a; DAY *et al*, 1997, p. 37; BOGNER; BARR, 2000).

A intensidade da ameaça de entrada depende em grande parte da altura das barreiras de entrada, as quais impõem desvantagens aos entrantes em potencial e baixarem suas expectativas em relação à lucratividade. De modo geral, essas barreiras podem ser criadas a partir das seguintes condições:

- **Vantagens em relação aos custos de fatores:** essas vantagens são obtidas por meio de baixos custos de trabalho ou de capital, acessos preferenciais a matérias-primas, localizações favoráveis ou tecnologia proprietária;
- **Economias de escala:** as economias de escala são significativas quando forçam um entrante potencial a desembolsar altos valores em plantas, propaganda, estabelecimento de força de vendas etc., de modo a igualar vantagem de custo; além disso, há os benefícios da escala do lado da demanda, possíveis através dos benefícios de rede.
- **Custos relativos à substituição:** são custos (monetários, psicológicos, tempo, esforço etc.) que o consumidor incorre ao substituir fornecedores, marcas ou produtos; essa estratégia por parte das empresas não apenas afeta rivais diretos, mas também detém novos entrantes.
- **Lotação de canais de distribuição:** muitos canais de distribuição, como os grandes varejistas, possuem capacidade limitada e restringem o número de linhas de produto a serem comercializados; empresas já estabelecidas em um mercado tendem a ter mais espaço físico e abertura para propaganda em diversos canais em comparação a novos entrantes (DAY *et al*, 1997, p. 37-38; PORTER, 2008).

As barreiras de entrada serão elevadas ou baixadas dependendo de como os participantes defendem sua posição no mercado. Nesse sentido, a retaliação constante a iniciativas de novos entrantes tende a sinalizar-lhes um forte comprometimento com o mercado em questão, além de grande capacidade em termos de recursos para barrar ameaças. Isso torna a entrada nesse mercado uma alternativa pouco atraente por parte de um entrante. Em casos como esse,

talvez a única alternativa para uma entrante fosse um segmento pequeno e não protegido (DAY *et al*, 1997, p. 38).

Contemplando forças externas, Porter (2008) complementa: políticas públicas podem atrapalhar ou auxiliar novos *players* a entrarem em determinada indústria, assim como aumentar ou reduzir as outras barreiras. Isso pode se dar, a partir de exigências para licenças e restrições a investimentos estrangeiros.

Outra importante consideração em relação às barreiras de entrada diz respeito a quem as está considerando. Um entrante de um mercado adjacente pode anular determinadas barreiras utilizando-se de importantes recursos, i.e., uma marca forte, uma rede estruturada de distribuição e serviços ou mesmo baixos custos como resultado de terceirização *offshore*. Os participantes podem ficar impedidos de retaliar se a empresa entrante dispuser de grandes reservas de capital ou se sinaliza a intenção de altos gastos para obtenção de uma posição competitiva. Além disso, entrantes tardios podem também ganhar vantagem empregando as últimas tecnologias, copiando as melhores práticas de empresas atuantes, e melhorando em áreas em que os clientes parecem estar insatisfeitos (DAY *et al*, 1997, p. 38).

O poder do cliente é força que contempla uma ampla gama de relações entre clientes e vendedores e a sua proporção nessa e em outras situações depende da credibilidade do seu poder de barganha e a sua sensibilidade ao preço. O poder de barganha do cliente é incrementado a partir das seguintes situações:

- Quando poucos clientes compram grandes volumes, tornando a empresa fornecedora dependente de seus clientes e sujeita a problemas de excesso de capacidade se a relação é rompida;
- Quando há poucas restrições em relação à troca de um fornecedor para outro. Isso, geralmente, devido a pouca diferenciação, baixos custos de troca ou a existência de um substituto competitivo em preço. Assim, a lealdade se torna efêmera e a negociação entre cliente e fornecedor se volta a preço;
- Quando há ameaças visíveis de integração para trás por parte de empresas clientes; dessa forma, elas podem arrancar concessões em preços e termos de negociação, utilizando como argumento a alternativa de “fazer” ser mais atraente que “comprar”;

- Quando os clientes conhecem os custos de seus fornecedores ou sabem que o fornecedor necessita do negócio para utilizar a capacidade ociosa (DAY et al, 1997, p. 39-40).

Quanto à sensibilidade ao preço, trata-se de uma medida do quão importante são os preços baixos para o cliente e, assim, a intensidade de suas demandas por concessões. De maneira geral, a sensibilidade é aumentada nas seguintes condições:

- Quando o produto ou serviço tem pouca influência no desempenho ou qualidade do produto final; em oposição, quando as consequências de falhas são severas, o comprador tende a não focar a atenção no preço;
- Quando o custo do produto é uma proporção significativa dos custos totais para o cliente. Tal argumento surge a partir da análise que o cliente realiza no momento de compra: ele tende a focar em itens de maior custo e, por vezes, no tocante a itens secundários, não realiza uma análise mais rigorosa em relação a custos de alternativas;
- Quando a empresa fornecedora passa por períodos difíceis em relação à lucratividade e recorre à empresa cliente em busca de ajuda; dessa forma, quando a sobrevivência está ameaçada, a pressão por concessões podem ser intensas.

De acordo com Day *et al* (1997, p. 40), quando os compradores ainda percebem poucas diferenças entre os fornecedores que competem entre si, a pressão no preço é ainda mais intensificada.

A força relativa ao poder de barganha do fornecedor é definida como a habilidade de grandes fornecedores manterem-se fortes frente aos esforços de barganha de clientes, aumentando sua participação no valor criado. Essa participação no valor criado ao cliente depende dos seguintes fatores:

- Do tamanho do fornecedor em relação aos clientes;
- Da dependência dos clientes em relação ao produto ou serviço dos fornecedores, seja por questões de dependência em requisitos de qualidade ou por estarem presos ao fornecedor devido ao custo de troca ser superior a quaisquer benefícios que um novo fornecedor possa garantir;

- Da credibilidade de ameaças em integrar atividades à jusante na cadeia de valor e vender diretamente ao cliente final. Essa ameaça tende a reduzir tentativas ousadas de clientes para obter melhores preços (DAY et al, 1997, p. 40-41).

Em relação à ameaça de substitutos, havendo produtos ou serviços substitutos que sejam aceitáveis e disponíveis ao consumidor, desempenhando as mesmas funções ou benefícios, cria-se um limite na média dos preços que podem ser cobrados, limitando-se dessa forma a quantidade de valor que pode ser criada pelas empresas numa indústria (DAY *et al*, 1997, p. 41).

Os substitutos são úteis em determinar as fronteiras da arena competitiva; dependendo de onde as linhas estão definidas, alguns substitutos podem ser vistos como competidores diretos. A antecipação frente a ameaças de substitutos pode se dar, além da comparação entre atributos físicos de produtos, através da similaridade em relação a funções desempenhadas ao cliente ou a benefícios fornecidos (POLOPOLUS, 1967; LATTIN; McALISTER, 1985; DAY *et al*, 1997, p. 41).

O modelo de atratividade da indústria traz luz ao fato de que cada força de competição trabalha em conjunto com as outras para assim determinar o potencial de lucratividade de longo prazo para qualquer empresa em uma arena competitiva. É fato que, embora forneça um modelo útil para se analisar a atratividade de arenas, torna-se difícil se estabelecer com precisão seu efeito conjunto, especialmente porque a importância relativa de fatores específicos a cada força é desconhecida e, provavelmente, varia em todas as arenas (DAY *et al*, 1997, p. 42). Além disso, deve-se considerar situações em que essas forças apontam todas em uma única direção; ou, mais provavelmente, algumas delas serão mais favoráveis, porém, seus efeitos positivos na lucratividade, serão anulados por outros fatores desfavoráveis (*idem*).

### **2.2.3 Identificação e Análise das Forças Causadoras de Mudanças**

O que torna a análise da atratividade mais complexa é o impacto das tendências do macroambiente, ou macrotendências, as quais podem aprofundar ou atenuar o impacto das cinco forças. As influências da intervenção governamental, mudanças tecnológicas, e crescimento e volatilidade do mercado atuam indiretamente, o que causa impactos difíceis de

prever; no entanto, não podem ser ignorados, visto que por vezes emergem revelando-se influências dominantes na atratividade (DAY *et al*, 1997, p. 42).

De acordo com North (1991) e outros autores da Nova Economia Institucional, o ambiente regulatório fornece direcionamento para a conduta das organizações como uma instituição com força coerciva potencial, influenciando as ações da empresa através do estabelecimento de regras, monitoramento, e sanções, e reduzindo a incerteza para o coletivo.

A influência regulatória e intervencionista do governo deve ser acompanhada de perto, na medida em que pode definir quem compete em dada indústria. Exigências regulatórias também restringem a entrada, geralmente devido a recursos escassos que devem ser alocados. Padrões de desempenho ou segurança são barreiras sutis, especialmente quando favorecem os participantes no mercado (DAY *et al*, 1997, p. 42-44). A conformação a pressões regulatórias, por sua vez, pode proteger uma empresa de riscos políticos, especialmente quando o comportamento dos agentes regulados envolve custos sociais elevados (BERRONE *et al*, 2013).

Arregle *et al* (2013) examinam os efeitos do ambiente institucional (controle regulatório, democracia e investimentos de capital) nas decisões de localização de empresas multinacionais japonesas. Segundo os autores, as empresas pesquisadas avaliam o ambiente institucional amplo das regiões geográficas e, em sequência, consideram as instituições de países uns em relação aos outros da mesma região nas suas decisões referentes a investimentos estrangeiros diretos em determinado país; enxergam, dessa forma, os ambientes institucionais dos países sob uma perspectiva regional. As estratégias de internacionalização fundamentadas no ambiente institucional podem ser acompanhadas de perto por empresas localizadas nessas regiões; isso pode permiti-las preparar-se frente à concorrência estrangeira tanto competitiva quanto cooperativamente.

Sob um olhar normativo, Michael Porter afirma que os governos têm um papel crucial em fundar estabilidade macroeconômica e prover instituições políticas, legais e sociais estáveis. Garantidos esses pré-requisitos, verifica-se então a sofisticação das empresas e a qualidade do seu ambiente microeconômico. Os governos deveriam agir como catalisadores, auxiliando empresas a melhorarem sua posição competitiva (SNOWDON; STONEHOUSE, 2006).

Em relação à tecnologia, mudanças tecnológicas e regulatórias no setor bancário e em outras indústrias de serviços têm criado oportunidades para novos entrantes tomarem para si os clientes mais lucrativos de algumas grandes firmas. Dessa forma, as vantagens outrora sustentáveis de grandes firmas se tornam “desvantagens sustentáveis” na medida em que essas firmas se tornam reféns de antigas tecnologias e obrigações, regulações e outras forças (BHARADWAJ *et al*, 1993; FUENTELESAZ *et al*, 2002a).

Analisando o impacto das tecnologias da informação às empresas na década de 1960, Ansoff (1965b) argumenta que boas previsões podem ser realizadas a partir de um processo de identificação de forças capazes de moldar o futuro (muitas delas já evidentes e em ação), do seu delineamento, da análise e projeção. Uma percepção abrangente em relação ao cenário de negócios em torno da empresa pode levar a administração a antecipar-se a mudanças. Com isso, os tempos de resposta se tornam menores (novas aplicações para novas tecnologias, desenvolvimento de produtos à frente da demanda, cultivo e estímulos à demanda por produtos e serviços). Da mesma forma, a empresa se torna capaz de desenvolver um senso preciso de antecipação do potencial de ameaças de tecnologias e empresas rivais.

Segundo Ansoff (1965b) a empresa é uma criatura de seu ambiente; seus recursos, receitas, problemas e oportunidades e sua própria sobrevivência são gerados e condicionados pelo ambiente. Para ilustrar essa relação, o autor lista algumas das principais forças externas influenciadoras do comportamento das empresas, fundamentais até os dias de hoje:

- a) **Dinâmica dos produtos:** estimulada pelo acúmulo tecnológico e alterações nas demandas dos consumidores, a inovação de produto tem se tornado uma ferramenta cada vez mais importante de competição e crescimento. Por um lado, a aplicação de novas tecnologias a novas utilizações tem aberto muitos novos mercados; por outro, a invasão de linhas de produtos já estabelecidos por novos e melhorados produtos tem produzido obsolescência tecnológica e forçado empresas a devotarem bastante atenção à pesquisa e desenvolvimento.
- b) **Dinâmica do Mercado:** a própria dinâmica de produtos descrita acima é uma fonte de mudança mercadológica; na medida em que novos produtos são criados para novas utilizações, a empresa tende a expandir seus horizontes mercadológicos. A saturação da demanda é outro fator apontado pelo autor; assim a demanda se volta para novas áreas. Ansoff (1965b) cita ainda o crescimento dos investimentos estrangeiros nos Estados

Unidos e dos investimentos dos Estados Unidos em outros países, prevendo a participação maciça de empresas norte-americanas em mercados internacionais e número cada vez maior de multinacionais.

- c) **Empresas e Sociedade:** Há ainda, segundo Ansoff (1965b), um crescente debate em torno do papel da empresa na sociedade; as empresas tendem cada vez mais a operar sob grande número de restrições, explícitas e implícitas, em sua conduta. Assim, seu comportamento de busca por lucros passa a ser fortemente influenciado por uma consciência de consequências sociais.

A tecnologia pode em pouco tempo deteriorar importantes forças competitivas de uma empresa. Os próprios substitutos são originados a partir da evolução tecnológica e sua ameaça se torna crescente com a queda da relação preço-desempenho. Em outros casos, a tecnologia da informação tem possibilitado a abertura de portas para novos entrantes ao eliminar a necessidade para distribuição em larga escala; novas tecnologias também podem influenciar o aumento da rivalidade ao viabilizarem a fabricação de lotes cada vez menores e reduzindo tempos de *setup* (no caso de empresas de manufatura) e assim por diante (SIAW; YU, 2004; DAY *et al*, 1997, p. 42).

O crescimento pujante de um mercado geralmente incrementa sua atratividade uma vez que a demanda pode exceder a oferta e, dessa forma, diminuir a pressão nos preços. Além disso, os competidores no mercado voltam suas preocupações à construção e aperfeiçoamento de capacidades para lidar com a demanda, estando assim, menos propensos a reagir contra perdas em sua participação de mercado (HAX; MAJLUF, 1983; DAY *et al*, 1997, p. 44).

Fuentelsaz *et al* (2002b) ilustram essa questão apresentando um estudo sobre decisões de entrada e suas consequências em relação ao desempenho das empresas. Focando nas decisões de entrada em mercados regionais, os autores concluem que o tamanho da organização, suas competências e a experiência organizacional se mostram como fatores-chave e explicadores do padrão de diversificação geográfica. Os resultados da pesquisa ainda indicam que a diversificação ocorre sequencialmente, primeiramente a localizações mais próximas e, em seguida, ocupando mercados mais distantes.

De certa forma, mercados caracterizados por elevadas taxas de crescimento perdem sua atratividade na medida em que passam a contemplar excesso de competidores e que cada um

deles traga consigo expectativas não realistas quanto à participação de mercado. O excesso de competidores pode se elevar na medida em que o mercado e sua taxa de crescimento possuem alta visibilidade e as empresas em mercados similares mostrarem-se dispostas a investir em novas oportunidades. Esta ocasião convida uma empresa a questionar sua continuidade na indústria (PORTER, 1980a; HARRIGAN, 1982).

Em situações de redução no crescimento, ocorre uma aparente mudança no estado de competição, isto é, passa a vigorar uma competição focada em participação de mercado, na qual ganhos de uma empresa são combatidos por outras na tentativa de evitar reduções na utilização de sua capacidade produtiva. Ao mesmo tempo, os clientes passam a adquirir mais conhecimento sobre o produto e se mostram menos propensos a pagar por um preço *premium*. Com isso, ocorre a desaceleração do crescimento do mercado, reduzindo-se assim a ameaça de novos participantes que seriam possivelmente prejudicados pela indústria populosa (DAY *et al*, 1997, p. 45).

A relevância do modelo de Porter (1980a, 1980b) para a análise da indústria, segundo Bartlett e Ghoshal (1991) consiste em fornecer taxonomias mais robustas e relações passíveis de testes estatísticos. O modelo faz uma ligação importante entre a Teoria da Organização Industrial (OI) e as tradições da política de negócios representadas por Andrews (1987) e outros autores. Nesse sentido, a visão da OI sobre a estratégia empresarial enriqueceu as dimensões de análise ambiental do modelo de Andrews (1987). No entanto, o foco de grande parte dos economistas da OI os levaram a ver a estrutura industrial como determinante fundamental das regras competitivas do jogo e, assim, da estratégia da empresa. A organização interna, as competências e variáveis de recursos, apresentadas na outra parte do modelo de Andrews (1987), tornaram-se periféricos a essa análise.

De acordo com Foss (1996) e Day *et al* (1997, p. 45), a maior virtude do modelo das forças competitivas seria promover um raciocínio sobre o futuro da arena competitiva, como consequência de deslocamentos, disrupções e tendências em seus fatores subjacentes; a atratividade das arenas não está consolidada de maneira definitiva.

A recompensa em se compreender as forças competitivas se revela no momento em que os administradores passam a refletir sobre como mudar a estratégia de modo a alterar a atratividade do seu mercado em favor de sua vantagem. Essas estratégias podem restringir as

forças competitivas de diversas maneiras: aumento de diferenciação, aumento dos custos de substituição para os clientes, utilização de investimentos de capital para aumentar a escala mínima de operações e deter entrantes potenciais, etc. Dessa forma, pode-se afirmar que as respostas estratégicas das empresas também têm força para determinar o futuro de um mercado.

Por outro lado, Foss (1996) e Day *et al* (1997, p. 47) também mostram que o modelo das forças competitivas possui limitações, o que requer atenção em suas aplicações.

- **Definição da arena:** o modelo não trata de como definir uma arena competitiva, o que pode ser difícil, especialmente em situações de convergência de arenas a partir de mudanças tecnológicas;
- **Efeitos complementares:** o modelo não considera os efeitos de dependência entre produtos ou serviços que sejam complementares; no entanto, esta questão vem sendo tratada crescentemente no contexto de redes empresariais;
- **Suposição acerca do papel dos players:** o modelo tem como suposição de que cada participante adota um único, definido e imutável papel. Esta questão é especialmente importante na medida em que, na atualidade, torna-se difícil distinguir clientes de fornecedores, de competidores; as regras de engajamento e comportamento se alteram e a pluralidade de contatos em diferentes arenas contribui para a redução da rivalidade numa arena em particular;
- **Visão determinística da relação entre clientes e fornecedores:** o modelo das forças competitivas apresenta a interação de clientes e fornecedores num jogo de soma-zero – reduzindo essas relações a situações que envolvem exclusivamente o poder de barganha. Verifica-se em muitos casos que as relações compradores-vendedores têm se transformado a partir de colaborações ou parcerias com resultados de soma positiva. Isso é possível por meio do compartilhamento de informação e tomada de decisão conjunta, aspectos característicos de relacionamentos duráveis.
- **Foco nos desvios da lucratividade média da indústria:** o modelo não leva em consideração o fato de que, em muitas indústrias, a diferença entre a lucratividade dos participantes pode ser muito superior à lucratividade média entre duas indústrias diferentes.

Complementarmente à análise da indústria, há contribuições de inúmeros autores em relação a estratégias organizacionais que forneçam vantagem competitiva sustentável. Uma das principais classificações de estratégias competitivas é fornecida também por Porter (1980a) que descreve três estratégias genéricas: **liderança em custos, diferenciação em produto e foco**; de modo a obter lucratividade no longo prazo, a empresa deve fazer uma escolha entre uma dessas três estratégias genéricas, evitando uma posição de indefinição entre elas.

As vantagens em custos (obtidas a partir de um posicionamento em liderança de custos) resultam de inovações em processos, curvas de aprendizado, economias de escala, design de produtos que reduzam o tempo de manufatura e custos, e reengenharia de atividades. Isso, por sua vez, deve-se traduzir em uma entrega de produtos e serviços (comparáveis) por uma empresa de maneira mais eficiente que seus competidores. Além disso, de modo a baixar custos, uma empresa deve ter acesso a matérias-primas ou tecnologias exclusivas (PORTER, 1980a).

Uma estratégia de diferenciação de produto, por sua vez, tem como princípio o atendimento a uma necessidade única de determinado cliente, adaptando um produto ou serviço ao mesmo tempo em que permite a empresa cobrar um preço diferenciado e, com isso, capturar participação de mercado. Uma estratégia de diferenciação é efetivamente implementada quando o negócio fornece valor único ou superior ao cliente através da qualidade do produto, atributos valorizados ou suporte pós-vendas. A qualidade pode ser real ou percebida, baseada no design, na marca ou na própria imagem. Empresas que seguem uma estratégia de diferenciação podem cobrar um preço mais elevado por seus produtos com base nas características do produto, em seu sistema de entregas, na qualidade do serviço ou nos canais de distribuição. Porém, ela é voltada a um consumidor sofisticado, informado, que esteja buscando um produto único com aspectos específicos de qualidade e propenso a pagar um preço maior por esse produto ou serviço (*idem*).

A estratégia de foco, por fim, baseia-se na adoção de um escopo competitivo mais delimitado dentro de uma indústria. Estratégias dessa categoria podem aumentar a participação de mercado por meio da operação em um nicho de mercado ou mercados não atraentes ou negligenciados por grandes competidores. Esses nichos surgem a partir de um número de fatores, incluindo geografia, características do comprador, especificações do produto ou exigências de compradores. Uma estratégia de foco de sucesso depende de um segmento da

indústria grande o suficiente para apresentar razoável potencial de crescimento, mas não tão relevante para a entrada de grandes competidores. Penetração de mercado ou desenvolvimento de mercado pode ser uma estratégia de foco importante (*idem*).

O foco também pode se basear em diferenciação de alvo a segmentos específicos do mercado com necessidades não atendidas por outros competidores na indústria ou custo focado no qual a empresa tem acesso à produção especializada ou equipamentos de operação para economizar custos em lotes menores de produção. Empresas de grande e médio porte utilizam estratégia de foco somente em conjunto com as estratégias de diferenciação ou liderança em custo. As estratégias de foco são mais efetivas quando os consumidores têm preferências distintas ou quando os competidores negligenciam o nicho (PORTER, 1980a; 1980b).

A superioridade vista a partir do posicionamento pode ser descrita por várias visões. Um dos primeiros modelos sob essa ótica diz respeito ao posicionamento em baixo custo ou diferenciação em relação a clientes e rivais. Estas são estratégias genéricas, caminhos diferentes rumo à vantagem competitiva e que, por geralmente serem incompatíveis, a empresa deve escolher entre elas. A lucratividade, assim, pode vir a partir de uma oferta de valor superior em que o preço prêmio que o cliente está disposto a pagar deve exceder os custos do valor proporcionado ou a partir da oferta de valor aceitável para os clientes de modo que os preços praticados possam se equiparar ao dos competidores. Em relação à estratégia de baixo custo, quando muito da qualidade é sacrificada, por exemplo, o desconto pelo preço demandado pelos clientes será maior do que a vantagem pelo custo, e os ganhos de lucro são perdidos (PORTER, 1980a, 1980b; MILLER, 1992; DAY *et al*, 1997, p. 54).

Segundo Wright (1987), uma escolha entre estratégias genéricas tem fronteiras limitadoras em termos de tamanho da firma e seu acesso a recursos, assim como a análise da indústria e a análise competitiva. Dessa forma, empresas em uma indústria com maior acesso a recursos podem competir com as estratégias de liderança em custo ou diferenciação, ao passo que empresas menores podem competir de maneira viável apenas por meio de uma estratégia de foco. Uma vez que empresas maiores em uma indústria podem escolher competir através de uma estratégia de liderança em custo ou estratégia de diferenciação, elas estariam inclinadas a escolher aquela opção que lhes trouxer melhores expectativas em relação à lucratividade, dadas as características da indústria em que competem. Nesse contexto, ambas as estratégias assumem maior lucratividade com maior participação de mercado.

As estratégias genéricas representam duas alternativas extremas; não consideram, dessa forma, um conjunto de combinações entre ambas as estratégias, isto é, em muitos casos, uma empresa pode seguir ambas as estratégias simultaneamente. Há casos ainda em que a qualidade superior do produto pode baixar indiretamente os custos do produto. Além disso, um maior nível de qualidade pode trazer maior participação de mercado, e isso, por sua vez, reduz custos totais devido a efeitos de experiência e economias de escala. Uma segunda crítica às estratégias genéricas seria o ponto de análise em cada uma: a estratégia de diferenciação foca no cliente, isto é, na geração da vantagem competitiva a partir da oferta de qualidade superior; a estratégia de liderança em custos, por sua vez, foca no nível de custos da competição, não oferecendo, pelo menos de maneira clara, um valor ao cliente (DAY *et al.*, 1997, p. 55; MILLER, 1992; GURAU, 2007).

De qualquer maneira, a superioridade de uma estratégia de baixo custo é apenas evidente aos clientes quando os benefícios são idênticos àqueles oferecidos pela competição, mas com preço menor. Ainda assim, em muitos mercados, os clientes consideram muitos atributos além do preço.

Outra classificação de posicionamentos estratégicos voltados a ofertas de valor ao cliente é o modelo proposto por Treacy e Wiersema (1993), em que a vantagem posicional pode ser obtida a partir de um conjunto de **disciplinas de valor**.

Segundo o conceito de disciplinas de valor, em última instância, todas as estratégias ganham ou perdem pela habilidade de oferecer consistentemente valor superior a um segmento distinto de clientes. Três dessas estratégias ou disciplinas de valor predominam; cada uma delas difere em sua proposta de valor central, em termos de capacidades, ativos e sistemas de negócios a serem internalizados e na estrutura organizacional e cultura que lhe são inerentes. A premissa básica é que não é possível ser todas as coisas a todas as pessoas porque as exigências de diferentes segmentos de clientes dentro de um mercado geralmente divergem, a exemplo de elevado desempenho, baixos preços e confiabilidade, qualidade dos relacionamentos, personalização do serviço e assim por diante. Cada disciplina de valor supera em algum aspecto o atendimento às necessidades de um segmento, no entanto, oferece desempenho aceitável em relação a atributos menos importantes. Elas são **excelência**

**operacional, relacionamento com o cliente e liderança em produto** (TREACY; WIERSEMA, 1993).

**Excelência operacional** significa fornecer valor através de um critério consistente de qualidade ao melhor preço. Isso é possível por meio de sistemas padronizados de negócio que minimizam o custo e a dificuldade que o cliente terá em adquirir o produto. O objetivo de uma empresa em seguir esta estratégia é liderar sua indústria em preço e conveniência; ela não deve medir esforços na busca por caminhos para minimizar overhead, eliminar etapas produtivas para reduzir transação e outros custos de fricção e otimizar processos de negócio através das fronteiras funcionais e organizacionais (*idem*).

Já **relacionamento com o cliente** são estratégias que enfatizam na elaboração cuidadosa e adaptação de produtos e serviços para exigências cada vez mais precisas. Há uma forte orientação para atender as distintas necessidades individuais de clientes ou micro segmentos visando cultivar relacionamentos de longo prazo com clientes. Isso requer uma organização descentralizada para tomar decisões próximas ao cliente, e sistemas que facilitam modos múltiplos de produzir e entregar produtos e serviços (*idem*).

A **liderança em produto** é atingida pela rápida e contínua inovação geradora de um fluxo uniforme de produtos e serviços líderes e que consistentemente trazem à tona o estado da arte da tecnologia ou melhoram a experiência, utilização ou aplicação para o cliente. Empresas com esse foco são abertas a novas ideias, sensíveis a necessidades latentes dos consumidores, e efetivas em mobilizar equipes para perseguir essas oportunidades (*idem*).

Day *et al* (1997, p. 56-57), no entanto, alertam para a possibilidade do conceito das disciplinas de valor ser vulnerável a uma simplificação exacerbada de todos os esforços em se definir estratégias de atuação. Os três tipos de vantagem não são sempre fáceis de ser atingidos e, mesmo por razões estruturais, uma empresa pode vir a ter excelência em duas delas. Além disso, por vezes pode não haver de fato a escolha por uma disciplina de valor; um grupo de competidores pode ser forçado pela estrutura do setor ou pela economia de utilização da capacidade a seguir uma mesma estratégia.

De maneira ampla, de acordo com Andrews (1987, p. 35) a determinação de uma estratégia apropriada para uma empresa se inicia com a identificação de oportunidades e riscos em seu

ambiente e a estratégia econômica será vista como uma combinação entre qualificação e oportunidade para posicionar uma empresa em seu ambiente produto-mercado.

O ambiente de uma empresa, como o de qualquer outra entidade orgânica, é o padrão de todas as condições externas e influências que afetam sua vida e seu desenvolvimento. As influências ambientais relevantes para a decisão estratégica operam na indústria em que a empresa está inserida, em toda a comunidade empresarial, na cidade, no país e no mundo. Elas são tecnológicas, econômicas, físicas, sociais e políticas. O estrategista corporativo está geralmente, pelo menos intuitivamente, ciente dessas influências. Mas em todas as categorias, a mudança está em andamento em velocidades variadas – mais rápida em tecnologia, menos rapidamente em política. A mudança no ambiente de negócios necessita de monitoramento contínuo da definição do negócio da empresa, caso contrário ela pode tornar-se obsoleta (ANDREWS, 1987, p. 35-36).

Outro conceito essencial para a compreensão da escolha da estratégia competitiva é o da equifinalidade estratégica, proposto por Miles e Snow (1978), em que se diz que dentro de um ambiente ou indústria específica há mais de uma maneira de prosperar (MILES; SNOW, 1978, p. ix). Útil para se analisar como as empresas interagem com seu ambiente e suas correspondentes estratégias mercadológicas, este modelo expõe quatro tipos básicos de estratégias organizacionais: defensiva (*defenders*), prospectora (*prospectors*), analítica (*analyzers*) e reativa (*reactive*). O principal critério que fundamenta essa tipologia estratégica é a resposta organizacional à dinâmica ambiental, isto é, o quanto uma organização muda seus produtos ou mercados para manter-se alinhada ao seu ambiente.

Estratégias defensivas geralmente descrevem um comportamento empresarial voltado à estabilização da localização e manutenção de uma linha de produtos ou serviços; a empresa tende a focar em um conjunto de produtos ou serviços mais reduzido do que seus competidores, no entanto, agindo competitivamente por meio de atributos de qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços, mesmo que isso não signifique estar entre os líderes da indústria. Uma estratégia prospectora, por sua vez, demanda uma ampliação contínua de linha de produtos/serviços via inovação; a inovação e a oferta de novos produtos são um objetivo primordial em detrimento da lucratividade no curto prazo. Justamente devido ao foco em inovações, as empresas que seguem uma estratégia prospectora são a origem de muitas instabilidades e disrupções na indústria. Enquanto empresas prospectoras aproveitam

oportunidades de crescimento, empresas defensivas mantêm suas atividades em indústrias mais estáveis e maduras. Empresas com estratégias predominantemente analíticas buscariam manter um leque restrito de produtos e serviços ao longo do tempo, porém, concomitantemente, inserindo novos produtos ou serviços em suas ofertas mimeticamente. Ela pode ser vista como uma combinação entre as estratégias defensiva e prospectora. Já uma estratégia reativa é caracterizada pela inconsistência; a decisão de entrar em novos negócios só vem a ser concreta em situações de ameaça por competidores; nesse sentido, a resposta da empresa só é verificada em situações que envolvam a perda de clientes ou a perda da lucratividade. Essa escolha geralmente é a causa de um baixo desempenho (McDANIEL; KOLARI, 1987; ZAHRA, 1990).

Em meio às classificações e descrições supracitadas e outras não contempladas nesta monografia, cabe resumir a essência da estratégia empresarial, segundo a visão da competitividade e estratégia competitiva em Furrer *et al* (2008): a busca de uma posição competitiva por uma empresa sobre suas rivais e a redução do desgaste de suas atuais vantagens. Uma lei fundamental presente nessa visão de estratégia é a efemeridade da vantagem competitiva: vantagens competitivas não podem ser sustentadas para sempre; tornam-se obsoletas com o tempo. No entanto, em ambientes cujas mudanças ocorrem lentamente, as empresas têm condições de sustentar vantagens por períodos relativamente longos; já em ambientes dinâmicos, o processo desde a criação até a obsolescência das vantagens se acelera (DAY *et al*, 1997, p. 48; BOGNER; BARR, 2000; BIEDENBACH; SÖDERHOLM, 2008).

A criação e a sustentação de vantagens sobre empresas competidoras é uma questão que possui múltiplas perspectivas. Há duas perspectivas proeminentes sobre vantagens competitivas: a primeira advém do posicionamento da empresa em uma indústria, conforme exposto nesta seção; a segunda, dos recursos e capacidades da empresa.

A primeira perspectiva tem como premissa as forças estruturais da arena competitiva e as vantagens resultantes de iniciativas gerenciais que assegurem uma posição defensiva com base em custo, diferenciação ou foco nos segmentos mais atrativos de determinado mercado. Já a segunda perspectiva relaciona o desempenho superior de uma empresa a recursos únicos e complexos, difíceis de serem duplicados por outra. Esses recursos são fruto de combinações de ativos e capacidades e são cultivados lentamente ao longo do tempo, não podendo ser

transacionados de imediato, mas que, por outro lado, podem limitar a habilidade da empresa em adaptar-se a mudanças. (ANDREWS, 1987; BARNEY, 1986, 1991; DAY *et al*, 1997, p. 51-52). Essa segunda perspectiva será discutida no item a seguir.

### **2.3 Capacidades, Competências e a Visão Baseada nos Recursos da Firma (VBR)**

A primeira fase para se validar uma escolha entre diversas oportunidades é determinar se a organização tem a capacidade de levá-la adiante com sucesso. A capacidade de uma organização é a sua habilidade, tanto demonstrada quanto em potencial, de cumprir, contra toda a oposição de circunstâncias e competição, o que quer que ela se proponha a fazer (ANDREWS, 1987, p. 45, tradução nossa).

De acordo com Hax e Majluf (1996, p. 10), a VBR representa um distanciamento e, em certa medida, um contraponto à abordagem estratégica fundamentada nas características da indústria como responsáveis pela criação de oportunidades para a geração de lucratividade superior. Mesmo assim, há de se considerar uma visão de complementaridade entre ambas as abordagens. O posicionamento de uma empresa em sua indústria pode explicar o “porquê” de sua vantagem competitiva; os recursos superiores – ativos e capacidades – descrevem “como” essa vantagem competitiva é obtida. Juntas, essas duas visões representam a habilidade de um negócio em fazer mais (ou melhor) que a competição. (DAY *et al*, 1997, p. 54).

A partir dessa visão integrada, a explicação da VBR para o desempenho empresarial, medido pela geração de lucratividade superior, volta-se para a questão do autoposicionamento competitivo, a partir do qual a organização, ativa ou proativamente, se utiliza de uma série de recursos que a possibilita atingir uma condição de lucratividade almejada. A VBR dá a ideia de que os recursos organizacionais são a substância da estratégia, a essência da vantagem competitiva sustentável e que o ganho e a manutenção da superioridade em ambientes competitivos estão baseados num conjunto de elementos estratégicos (CAMELI; TISHLER, 2004; COLLIS; MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 27; BARNEY, 1986, 1991; WERNERFELT, 1984).

Mais especificamente, para Williams (1992), a importância de uma análise dos recursos empresariais sustentáveis<sup>8</sup> auxilia a:

- Identificar e determinar parâmetros (benchmarks) competitivos relacionados especificamente a produtos (precificação dinâmica, critérios de custeio, política de propaganda, procedimentos de orçamento de capital) que sejam apropriados às necessidades de cada negócio;
- Prever barreiras de entrada não tão evidentes dentro de indústrias supostamente homogêneas;
- Identificar estratégias e organizações similares entre empresas ou negócios tradicionalmente distintos;
- Apontar problemas de compatibilidade que possam existir para produtos e mercados especialmente complexos que podem exigir esforços de coordenação de políticas mais amplas; e
- Especificar, dentro de parâmetros abrangentes, o escopo dos processos de aprendizado organizacional (diferentes estilos de gestão, diferentes sistemas de controle e normas culturais dissimilares que uma empresa multiproduto e globalmente diversificada deve dominar para crescer).

Como, especificamente, a VBR pode proporcionar vantagem competitiva à organização? Para Amit e Shoemaker (1993), a realização ou apropriação de rendas econômicas sustentáveis por meio dos recursos organizacionais se deve às imperfeições nos mercados de recursos e às decisões gerenciais relativas ao desenvolvimento e emprego desses recursos, diferenciando assim as organizações quanto aos recursos e capacidades que controlam. Essa assimetria, por sua vez, seria uma fonte de renda econômica sustentável.

Complementarmente, Hsu e Ziedonis (2013) expõem que a vantagem competitiva é criada quando recursos e capacidades pertencentes exclusivamente a uma empresa são aplicados no desenvolvimento de competências únicas; essas competências, por sua vez, ao apoiarem o desenvolvimento e a implementação de estratégias de produtos-mercados, isto é, posicionamentos da empresa na indústria, conspiram para a obtenção da vantagem competitiva.

---

<sup>8</sup>O termo “sustentáveis”, nesse contexto, refere-se a recursos que podem ser mantidos por longos períodos.

Assim, de modo ilustrativo, uma empresa que persegue uma estratégia de responsividade ao cliente deve ter sistemas flexíveis, força de vendas capacitada e orientada a um serviço customizado, e outras capacidades que lhe permitam entregar essa estratégia (LYUS *et al.*, 2011).

A vantagem competitiva, porém, só se evidencia quando estão presentes quatro premissas básicas: unicidade (*unique competencies*), sustentabilidade (*sustainability*), apropriabilidade (*appropriability*) e oportunidade e *timing* (*opportunism and timing*). De acordo com autores como Barney (1991), Hax e Majluf (1996, p. 12) e Hsu e Ziedonis (2013), tais premissas podem ser assim explicadas:

- a) **Unicidade:** os recursos e capacidades são as fontes de geração de competências únicas da empresa. Os recursos podem ser tangíveis (recursos financeiros e ativos físicos) e intangíveis (reputação, orientação ao cliente, inovação de produto, superioridade tecnológica, etc.). A conversão de recursos em capacidades se dá quando a empresa desenvolve as rotinas organizacionais necessárias para utilizá-los efetivamente;
- b) **Sustentabilidade:** a vantagem competitiva associada a uma empresa ou a uma unidade estratégica de negócios depende também de que as condições de unicidade associadas a ela sejam sustentadas. Isso significa prevenir ameaças de imitação e de substituição de recursos e capacidades. Para que seja assegurada uma vantagem competitiva sustentável potencial, os recursos da empresa devem ser valiosos, escassos, e difíceis de serem imitados ou substituídos;
- c) **Apropriabilidade:** além da unicidade e sustentabilidade dos recursos e capacidades para que se possa gerar valor econômico significativo, deve-se definir quem capturará a renda econômica resultante. Nesse aspecto, há frequentemente dois tipos de ameaças à apropriabilidade discutidas na literatura: a retenção (*holdup*) e negligência (*slack*). A retenção indica até que ponto os proprietários da empresa não se apropriam da totalidade do valor econômico criado. Isso pode ser explicado pelas divergências que possam existir entre propriedade e controle<sup>9</sup>. Já negligência mensura até que ponto o valor econômico realizado pela empresa é significativamente inferior ao que poderia ter sido potencialmente criado. Geralmente é o resultado de ineficiências ou benefícios não

---

<sup>9</sup>Para mais informações sobre o assunto, verificar JENSEN, Michael; MECKLING, William. *Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

procurados que previnem a acumulação de rendas econômicas no negócio. Enquanto a retenção produz distribuição distinta para o total da riqueza criada, a negligência reduz o tamanho dessa riqueza.

- d) **Oportunismo e timing:** outra condição necessária à obtenção de vantagem competitiva sob a VBR ocorre antes mesmo de se estabelecer um posicionamento a partir de um recurso. É necessário que o custo incorrido na aquisição do(s) recurso(s) seja menor do que o valor gerado por ele(s). Em outras palavras, o custo implícito em implementar a estratégia de uma unidade de negócios não deve ultrapassar o valor gerado por ele.

Ainda em relação à vantagem competitiva a partir dos recursos, Penrose (1959, p. 24), uma das principais referências sobre esta teoria, justifica a necessidade de se separar atividades das pessoas e operações; com isso, pode-se averiguar o uso de recursos produtivos para o propósito de se produzir e vender bens e serviços. Segundo a autora, essa análise permite que a empresa seja compreendida como um conjunto de recursos produtivos, cuja disponibilidade para diferentes utilizações é determinada pela decisão administrativa.

Em relação a esses recursos produtivos, há diversas definições e considerações sobre sua natureza, características e contribuições à competitividade organizacional. Toda essa diversidade de recursos pode ser atribuída à evolução tecnológica dos setores econômicos; os recursos contemplados na literatura vão desde ativos físicos pertencentes à empresa até a geração e gestão do conhecimento.

De acordo com Penrose (1959), são exemplos de recursos físicos as plantas produtivas, equipamentos, terra e recursos naturais, matérias-primas, bens semi-acabados, subprodutos e estoques de produtos acabados. Alguns são utilizados de maneira rápida e por inteiro no processo produtivo; outros são duráveis em sua utilização e continuam a gerar os mesmos serviços durante um período de tempo considerável; outros são transformados em um ou mais produtos intermediários, produzidos dentro da empresa e não podendo ser adquiridos nem vendidos fora da empresa.

Ainda de acordo com Penrose (1959, p. 24-25), nesta mesma categoria de recursos físicos há os recursos humanos disponíveis na empresa: trabalho especializado ou não, suporte administrativo, contábil, financeiro, legal, técnico e gerencial; há pessoas que são admitidas por meio de contratos de longo prazo e que podem representar um investimento substancial

realizado pela empresa. Para alguns propósitos, esses podem ser tratados como recursos mais ou menos fixos ou duráveis, como plantas e equipamentos já que, mesmo não sendo propriedade da empresa, ela pode vir a sofrer com eles uma perda similar a uma perda de capital quando funcionários se desligam da organização em seu auge produtivo.

Os recursos consistem em um conjunto potencial de serviços e podem, em muitos casos, ser definidos independentemente de sua utilização; os serviços, por sua vez, não se mostram tão bem definidos. A própria essência da palavra serviço implica uma função, uma atividade. É em grande parte nesta distinção que se acha a fonte da unicidade de cada empresa singular (PENROSE, 1959, p. 25).

Na visão de Day *et al* (1997, p. 57-58), os recursos podem ser diferenciados em recursos tangíveis e capacidades. Recursos tangíveis são caracterizados pela sua presença física e, por isso, podem ser avaliados em termos monetários e prontamente contabilizados; esses recursos são mais salientes na análise competitiva justamente por fornecerem uma base de comparação direta com os competidores. São exemplos de recursos que permitem esta comparação:

- Escala e escopo de estruturas e utilização de capacidade;
- Cobertura de distribuição;
- Número de pessoal de vendas e serviços;
- Gastos com propaganda e apoio promocional;
- Capacidade financeira e custo de capital;
- Custo de matérias primas e insumos adquiridos;
- Cobertura geográfica;
- Valor da marca baseado em goodwill<sup>10</sup> construído a partir de esforços passados (*idem*)

Em se tratando de capacidades, Hall (1993), Day *et al* (1997, p. 58) e Wang e Ahmed (2007) qualificam-nas como aquelas capacidades que conferem distinção à empresa, capazes de agregar todos os recursos tangíveis e possibilitando o seu emprego de maneira vantajosa.

---

<sup>10</sup>*Goodwill*, segundo Glautier e Underdown (2001, p. 167), pode ser definido como a soma dos atributos intangíveis de um negócio que contribuem para o seu sucesso, a exemplo de uma localização favorável, uma boa reputação, a habilidade e perícia dos seus empregados e gestores e sua relação duradoura com credores, fornecedores e clientes (tradução nossa).

Cada uma dessas capacidades é um conjunto complexo em si de habilidades e conhecimentos, explícitos e tácitos; elas ainda são praticadas mediante diversos processos organizacionais (como preenchimento de pedidos, desenvolvimento de novos produtos e entrega de serviços) através dos quais um negócio coordena suas atividades, utiliza seus ativos e consegue aprender e melhorar continuamente.

Adner e Helfat (2003), ao investigarem a relação entre a tomada de decisão gerencial no nível corporativo e a heterogeneidade quanto ao desempenho da corporação, cunham o termo “capacidades gerenciais dinâmicas” (*dynamic managerial capabilities*), capacidades com as quais gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos organizacionais e competências, uma variação das capacidades dinâmicas definidas por Teece *et al* (1997) e também discutidas por Wang e Ahmed (2007).

Essas capacidades estão profundamente enraizadas nas rotinas (processos de aprendizado que incluem processos especiais de controle e as memórias coletivas das pessoas que uma organização replica em si mesma ao longo do tempo) e nas práticas organizacionais a ponto de não poderem ser transacionadas ou imitadas (WINTER, 2003; WILLIAMS, 1992); elas nem sempre estão evidentes porque muito de seu componente é conhecimento tácito e dispersado em quatro dimensões:

- a) Habilidades e conhecimentos acumulados de funcionários e colaboradores;
- b) Conhecimento enraizado em sistemas técnicos incluindo software, bases de dados inter-relacionadas e procedimentos formais;
- c) Sistemas de gestão que existem para criar e controlar conhecimento; e
- d) Valores e normas que ditam quais informações devem ser coletadas, quais delas são as mais importantes e como devem ser utilizadas (DAY *et al*, 1997, p. 58).

Por vezes, a sustentabilidade dos recursos de uma organização foge da percepção de outras empresas. Williams (1992), por exemplo, cita o caso da empresa Bain & Company que compete a partir de conhecimento e que, até então, acumulava lucros crescentes ano a ano sem atrair competição; essa mesma situação é bastante distinta no caso de Wall Street, em que o conhecimento assim como os novos desenvolvimentos são rapidamente imitados ou incorporados pelos competidores.

Similarmente ao conceito de capacidades explicitado por Day *et al* (1997), Prahalad e Hamel (1998, p. 298-299) fazem referência às competências essenciais: o aprendizado coletivo na organização em como coordenar as diversas habilidades de operações e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. Essas competências direcionam especialmente o “como coordenar” as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas possibilidades de tecnologias, estando ela também associada à organização do trabalho e à entrega de valor. As principais características das competências essenciais são detalhadas abaixo:

- As competências essenciais são compostas de comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento no trabalho através das fronteiras organizacionais, envolvendo diversos níveis de pessoas e de todas as funções.
- As competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos recursos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências, particularmente aquelas que envolvem o aprendizado coletivo, são baseadas em conhecimento e podem ser melhoradas, desenvolvendo-se na medida em que são aplicadas e compartilhadas. Mesmo assim, elas precisam ser nutridas e protegidas, já que o conhecimento desaparece quando não utilizado. Além de ligar diferentes negócios existentes entre si, as competências são também o motor para o desenvolvimento de novos negócios: padrões de diversificação e ações de entrada em mercados podem ser orientados pelas competências, e não somente pela atratividade dos mercados (ANDREWS, 1987, p. 47; RUMELT et al, 1991; HAX; MAJLUF, 1996, p. 9-10; PRAHALAD, HAMEL; 1998, p. 299-305).

Ainda de acordo com Prahalad e Hamel (1998) e Hax e Majluf (1996, p. 9), as competências essenciais são imprescindíveis para a estratégia corporativa, isto é, para uma organização com múltiplas unidades de negócios. O foco exacerbado da gestão em uma ou um grupo relacionado de unidades de negócios pode gerar uma estrutura corporativa ancorada nos atuais produtos e em negócios relacionados em termos de produtos-mercado. Na visão dos autores, nesta condição, os recursos estão sendo inapropriadamente alocados negócio a negócio, ignorando assim a criação e o desenvolvimento de competências centrais ao longo das unidades de negócios. Como resultado, ocorre um subinvestimento em competências e produtos centrais, comprometendo-se recursos no nível da UEN, e limitando-se a inovação. A resposta a esse dilema seria a consolidação de tecnologias a nível corporativo e habilidades produtivas em competências centrais que dão autonomia às unidades de negócio a se

adaptarem rapidamente às oportunidades que estão em constante mudança. Dessa forma, a ideia básica sobre as competências centrais é que elas deveriam ser cultivadas e desenvolvidas a nível corporativo, definindo assim os fundamentos da estratégia competitiva para toda a empresa.

O importante papel das competências essenciais de Prahalad e Hamel (1998) e capacidades de Day *et al* (1997) podem ser remetidos a Andrews (1987) e Williams (1992).

Segundo Andrews (1987, p. 46-47), o que fortalece uma empresa em termos de recursos para crescer e diversificar-se é a experiência acumulada de suas operações e vendas de produtos ou prestação de serviços. Esse fortalecimento é derivado também do (1) grau de desenvolvimento das forças e fraquezas dos indivíduos que formam a organização; do (2) grau de capacidade individual efetivamente aplicada à tarefa comum; e da (3) qualidade da coordenação do esforço individual e grupal. A experiência obtida com uma execução bem sucedida de uma estratégia pode sem dúvida desenvolver capacidades que poderiam ser aplicadas a diferentes finalidades. Se elas devem ser ou não aplicadas, é outra questão.

Para Williams (1992), repensar a competição nas linhas da sustentabilidade dos recursos pode proporcionar à organização adentrar novos mercados ainda não explorados por ela. Sem a visão da sustentabilidade dos recursos, o planejamento estratégico e os sistemas de controle, as regras que governam a alocação de recursos e as maneiras de se mensurar e recompensar os administradores se tornam desalinhados, o que acaba por prejudicar o desempenho organizacional. Uma empresa global com uma ampla carteira de produtos passa a ser uma empresa superestendida.

Para Adner e Helfat (2003), além das competências centrais de Prahalad e Hamel (1990) que perpetuam negócios dentro de uma empresa, alguns fatores ou recursos relacionados à corporação considerados influenciadores da lucratividade incluem: a estrutura organizacional de uma corporação multinegócios (CHANDLER, 1962; WILLIAMSON, 1975), o clima organizacional (HANSEN; WERNERFELT, 1989), e sistemas de planejamento e controle corporativos (GOOLD; CAMPBELL, 1987).

Os estudos que tratam da sustentabilidade de recursos enfatizam o poder dos processos de aprendizado organizacionais, estilos de administração idiossincráticos, e cultura

(WILLIAMS, 1992). Aonde houver processos produtivos complexos ou processos de serviços envolvidos, os processos de aprendizado de uma organização podem sustentar a vantagem competitiva.

Há três testes que podem ser usados para identificar as competências centrais em qualquer empresa. O primeiro é que a competência central fornece acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; o segundo é que uma competência central deveria dar uma contribuição significativa aos benefícios do produto final percebidos pelo consumidor; terceiro, uma competência central deveria ser difícil de ser imitada pelos competidores; essas competências se tornam complexas aos olhos dos competidores, na medida em que tão complexa for a harmonização de tecnologias individuais e habilidades de produção/desempenho de tarefas (HAX; MAJLUF, 1996, p. 9-10; PRAHALAD; HAMEL, 1998, p. 302).

Esta possibilidade, no entanto, abre caminho para uma amplitude de alternativas, sendo assim prudente para a administração uma escolha coerente e objetiva. Para isso, é importante relacionar oportunidade a competência, uma vez que cada alternativa tenha sido precisamente identificada e seu valor futuro estimado; essa combinação acaba assim por relacionar a missão econômica de uma empresa ao seu posicionamento em seu ambiente de competição. Essa mesma combinação é projetada para minimizar as fraquezas organizacionais e maximizar suas forças e, quando a oportunidade parece estar distante das atuais competências distintivas, a motivação ou entusiasmo em apostar que estas últimas podem ser desenvolvidas aos níveis exigidos é quase indispensável à estratégia que desafia a organização e as pessoas que dela fazem parte (ANDREWS, 1987, p. 48-49).

Além de equacionar uma análise da oportunidade de mercado e a capacidade organizacional, a decisão de fazer ou vender determinado produto ou serviço deveria ser acompanhada da identificação da natureza do negócio e do tipo de empresa em que a administração almeja trabalhar, premissa esta que inclui em grande parte os valores pessoais dos administradores. Assim sendo, esta premissa tende a mudar mais devagar do que outros aspectos da organização, além de dar coerência a todas as atividades da empresa (ANDREWS, 1987, p. 49).

Arend e Lévesque (2010) argumentam que a RBV e suas variantes [e.g., capacidades dinâmicas (TEECE *et al*, 1997), visão baseada no conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), visão baseada no relacionamento (DYER; SINGH, 1998)] necessitam de maior suporte teórico e empírico; mesmo assim, o impacto dessa teoria permanece substancial para pesquisadores.

Do ponto de vista prático, no entanto, a VBR parece deceptiva; sua utilização pelos administradores é por vezes irreal: primeiramente, encontrar um ativo ou capacidade que seja valioso, raro, não imitável, não substituível, e apropriável e, em seguida, alavanca-lo para gerar uma vantagem competitiva sustentável (i.e., lucratividade contínua, acima da média dos concorrentes no médio e longo prazo).

Ao explorarem a validade operacional da VBR, isto é, a relevância prática na realidade administrativa, Arend e Lévesque (2010) testam a possibilidade de a VBR fornecer duas peças de informação prática: (1) a identificação de alguns poucos ativos estratégicos dentro de um conjunto amplo; (2) a estimação da forma funcional como as características do modelo VRIO desses ativos estratégicos está relacionado ao desempenho da empresa.

Os autores concluem em primeiro lugar que o administrador não pode esperar identificar os recursos críticos à empresa com exatidão determinística. Tal resultado está fundamentado a uma das principais críticas à RBV: torna-se difícil a tarefa de alavancar um recurso na prática quando não se entende o seu funcionamento.

Em segundo lugar, o administrador não pode determinar o quanto investir com segurança em quaisquer características de qualquer recurso crítico que se possa identificar. Assim sendo, as empresas correm o risco de investir excessivamente em recursos não críticos e não investirem suficientemente naqueles críticos. Além disso, devido à limitação de recursos enquadrados de acordo com os critérios do modelo VRIO, há a possibilidade de haver uma percepção distorcida na indústria em relação ao excesso de recursos VRIO. Uma percepção distorcida acerca de quais recursos atendam aos critérios do modelo VRIO podem levar a investimentos subutilizados.

Através dessa constatação, esses resultados acabam contribuindo à complexidade da tomada de decisão do administrador ao invés de reduzi-la, como uma boa teoria deveria (MEYER,

1991). Uma solução viável, segundo Arend e Lévesque (2010), seria complementar a RBV com outras teorias voltadas ao desempenho, como a organização industrial, de modo a fornecer maior valor prático. Por exemplo, quando recursos VRIO não são praticamente tão raros, então administradores de empresas devem achar caminhos para conluio (e.g. dividir mercados, restringir suprimento, etc.) para gerar rendas.

Mesmo assim, os autores sugerem direcionamentos a estudos futuros para que a aplicação prática da RBV possa ser melhorada: maneiras de melhorar a identificação de recursos VRIO e a identificação de um mix ótimo de investimentos em características de recursos VRIO, além de um mapeamento da evolução de tais recursos ao longo do tempo, acompanhando-se mudanças em sua natureza crítica e em suas características.

Cameli e Tishler (2004) enfatizam que os recursos estratégicos centrais e as atividades organizacionais devem ser investigados a partir de grandes amostras, de maneira que seja explicado como os elementos organizacionais, independente, complementar e interativamente, podem ou não incrementar o desempenho da organização.

Os autores realizam um estudo no setor público, com autoridades locais em Israel, abordando um conjunto de seis elementos intangíveis (capacidades gerenciais, capital humano, reputação organizacional percebida, auditoria interna, relações trabalhistas e cultura organizacional) e seus efeitos diretos e interativos a um conjunto de cinco medidas de desempenho organizacionais, controlando-se para os efeitos de localização, incerteza ambiental percebida, e tamanho organizacional (comunidade). A partir de uma análise multivariada, demonstram que os elementos intangíveis, juntamente com incerteza ambiental e a localização geográfica, afetam fortemente o desempenho das autoridades locais.

O estudo utiliza mensurações que capturam a multidimensionalidade do desempenho organizacional, uma vez que nem empresas nem autoridades públicas podem ser avaliadas somente com base no desempenho financeiro; organizações públicas em particular são também analisadas a partir do seu desempenho social.

Os resultados da pesquisa revelam que uma autoridade local com cultura organizacional forte, que enfatiza elevado nível de envolvimento dos membros de sua organização, crenças compartilhadas, habilidade de adaptação ao ambiente e um senso de missão é capaz de

desempenhar melhor suas atividades em relação a outras sem tal cultura organizacional. Além disso, a reputação organizacional percebida é também um recurso crítico e consistente com a teoria, assim como achados empíricos de pesquisas prévias de Fombrun (1996), Roberts e Dowling (2002). Nesse caso, assim como na iniciativa privada, autoridades locais exploram uma reputação favorável que não pode ser facilmente imitada por competidores para atingir desempenho superior.

Outros resultados relevantes indicam que princípios tais como justiça, segurança e confiança podem motivar membros a atingirem padrões mais elevados de produção e em geral, eliminando assim os efeitos da ineficiência. Além disso, a pesquisa indicou que, iniciativas de estratégia de recursos humanos, além da prática de auditoria interna, são recursos críticos para a autoridade local, aparentemente auxiliando os funcionários a focar em fazer a coisa certa do jeito certo, através do ensino, motivação, prevenção e melhoria de processos.

Talvez a principal contribuição desse estudo seja o desenvolvimento biunívoco de elementos organizacionais que possibilitam desempenho organizacional superior. A produtividade marginal de cada elemento organizacional é maior, tanto maior sejam os valores de todos os outros elementos organizacionais. Tal resultado sugere, em condições de restrição orçamentária, um equilíbrio no desenvolvimento de elementos organizacionais, sendo para isso necessário estimar não apenas o efeito direto de cada elemento organizacional no desempenho, mas também os efeitos do desempenho a partir das interações entre eles.

No contexto dos bancos norte-americanos, Bantel e Jackson (1989) argumentam que a revisão e a melhoria constante de produtos, serviços e operações e da gestão dos recursos humanos são fundamentais para o sucesso na concorrência global. A partir de uma pesquisa com 460 CEOs dessas instituições, e seus respectivos executivos das áreas de Recursos Humanos, os autores examinaram como as características dos líderes organizacionais (recursos humanos especializados) estão relacionadas à sua propensão para inovar na indústria de serviços financeiros, inovações estas que em muitos casos são respostas a novas regulações. Para fins do estudo Bantel e Jackson (1989) consideraram inovações técnicas (produtos e serviços, processos produtivos e operações relacionadas às atividades centrais da organização) e inovações administrativas (associadas a mudanças na estrutura organizacional e em relação às pessoas que fazem parte da organização). Alguns dos principais resultados da pesquisa foram:

- A inovação é maior em bancos liderados por gestores com maior nível de escolaridade oriundos de diversas áreas funcionais;
- Há uma relação entre porte do banco e a composição da equipe da alta administração. Os bancos de maior porte tendem a ser liderados por equipes de alta administração compostas por gestores mais jovens, com maior nível de escolaridade e oriundos de diversas áreas funcionais;
- Há uma confirmação de uma relação curvilínea positiva entre tamanho da firma e inovação segundo outros estudos. Assim, o próprio tamanho da organização pode gerar incertezas e complexidade que requerem soluções inovadoras, como no caso de uma base grande e diversa de clientes que pode demandar um sistema sofisticado de CRM (Customer Relationship Management), que por sua vez, pode gerar uma categoria de inovação técnica;
- A inovação é mais fortemente associada à composição de equipes do que ao tamanho da organização ou localização. Além disso, características de equipes são mais fortemente associadas à inovação do que características de CEOs.

Uma importante relação discutida pelos autores diz respeito ao porte da firma, à composição de equipes e inovação. Para eles, o porte da empresa pode determinar a composição da equipe: as mudanças na indústria bancária exigem que a alta administração esteja constantemente atualizada em relação a conteúdos técnicos, importantes para a sobrevivência da organização, considerando que a desregulação remove barreiras competitivas, aumentando assim a competição na indústria.

Outro ponto de discussão proposto por Bantel e Jackson (1989) seria o de que bancos de maior porte podem recrutar gestores mais novos e com um nível maior de escolaridade, considerando tais ações como parte de um conjunto de estratégias que possam fornecer respostas inovadoras ao ambiente em mudanças; ao mesmo tempo, essa explicação pressupõe, em contrapartida, que bancos menores optam por não atrair novos talentos. Outra possibilidade é a de que bancos menores são menos capazes de competir por gestores mais novos, com maior grau de instrução e mais inovadores. Ao recrutarem, os bancos de maior porte podem ter uma vantagem competitiva sobre bancos menores pela capacidade de remuneração, pela oferta de oportunidades de promoção, e por uma ideia de que esforços empregados terão melhores resultados em firmas maiores. Dessa forma, o tamanho da

organização e a composição da equipe podem estar correlacionados, pois composição de equipes implica na inovação, que por sua vez, facilita crescimento.

É importante destacar que os recursos *per se* não são as entradas (*inputs*) no processo produtivo, mas sim os serviços que os recursos podem oferecer. Os serviços fornecidos pelos recursos são dados em função da maneira como eles são empregados: o mesmo recurso pode ser empregado para propósitos distintos, de diversas maneiras, ou mesmo em combinação com diferentes tipos ou quantidades de outros recursos fornecendo em última instância serviços ou conjuntos diferentes de serviços, podendo assim acelerar o ajuste da empresa às mudanças do ambiente (PENROSE, 1959, p. 25; DAY *et al*, 1997, p. 59-60; HAWAWINI *et al*, 2003).

Embora as diversas óticas analíticas para a gestão estratégica forneçam subsídio para decisões que acarretarão impacto relevante à organização, grande parte do insucesso de muitas organizações está relacionada à implementação da estratégia.

Notadamente, as pressões crescentes de vários grupos de interesse e as demandas em relação ao cumprimento de exigências fazem parte do dia-a-dia do administrador contemporâneo, além de sua tarefa de manter sua organização competitiva em mercados também crescentemente complexos. Nesse cenário, Franken *et al* (2009) argumentam que a execução da estratégia não só merece um olhar mais intenso por parte de acadêmicos e administradores como razão do fracasso de muitas empresas, mas também, que a excelência nessa execução tem se tornado um aspecto crítico ao sucesso de longo prazo da organização; a execução da estratégia se preocupa com a criação de um portfólio de programas de mudança, os quais “materializam” a estratégia. Ela, ao mesmo tempo, envolve a atração, a alocação e a gestão de todos os recursos necessários para viabilizar tais programas de mudança.

Franken *et al* (2009) explicitam ainda que a execução da estratégia pode falhar, mas o insucesso também está associado à não obtenção do valor potencial das estratégias por parte dos administradores devido a inadequações de planejamento e implementação. Assim, de modo geral, a literatura sugere que o sucesso na execução de uma estratégia é dificultado por cinco razões principais:

- A inexorável pressão dos acionistas por maior lucratividade, exigindo líderes redefinirem mais frequentemente sua estratégia. A redefinição da estratégia é necessária para que também sejam alinhadas as necessidades e prioridades dos clientes que mudam constantemente, o que, por sua vez, geram os lucros necessários. Isso demanda que as estratégias sejam executadas com sucesso dentro de períodos de tempo mais reduzidos.
- A complexidade das organizações. Em muitas delas, as atividades desempenhadas para criar produtos e serviços atravessam diversas fronteiras funcionais, organizacionais e geográficas. Conseqüentemente, qualquer programa de mudança de estratégia é possível afetar pessoas, processos, estruturas, tecnologias, fornecedores, e parceiros de negócios que trabalham tanto dentro quanto através das fronteiras. Assim, programas de mudança estratégica estão se tornando cada vez mais complexos, resultando em maior risco de fracasso devido a negligências.
- O desafio encarado por administradores para equilibrar as demandas dos programas complexos de execução de mudanças de sucesso com as demandas de administração de desempenho de negócios de hoje em dia. Em situações aonde a administração é fortemente ligada a esquemas de recompensa baseados no desempenho atual, é desafiador atingir participação ativa para a criação da organização do amanhã. Entretanto, como resultado de uma grande pressão por parte dos stakeholders por alto desempenho contínuo, administradores não têm condições de dedicar seu tempo, esforço e recursos para um conjunto de demandas exclusivamente. Esse equilíbrio é particularmente desafiador durante período de elevado risco quando um negócio está transitando para uma nova estratégia.
- Baixos níveis de envolvimento de um grande número de administradores ao longo de todas as funções num estágio primário da execução da estratégia. A mecânica por trás do grande número de pessoas em discussões complexas levam as organizações a restringir o envolvimento na missão para urgência. Geralmente administradores enxergam esses primeiros estágios como burocráticos, desnecessários e atrasando ação real. Entretanto, tal envolvimento é requerido para obter comprometimento com a mudança e para o desenvolvimento de planos efetivos de implementação.
- A quinta razão é a dificuldade em assegurar os recursos requeridos para executar a estratégia. Geralmente, como resultado de um grande número de programas de mudança concorrentes, muitos dos recursos das organizações já serão alocados. Além disso, como tais recursos são limitados, administradores competirão ferozmente por eles, e,

uma vez dentro de seu controle, se esforçarão para serem os donos para assegurar seus próprios objetivos.

Segundo Franken *et al* (2009), há inúmeras abordagens, metodologias e princípios para se obter sucesso na execução da estratégia. Os autores relacionam, dentre diversas abordagens, dez elementos genéricos podem ser identificados, podendo ser resumidos em três conglomerados:

- Alinhamento do portfólio de mudança estratégica, i.e., a identificação e priorização de um conjunto de programas acordados que entregarão a estratégia;
- Execução da estratégia de mudança, i.e., entregando de fato os benefícios da mudança estratégica através da implementação dos programas no portfólio de mudança; e
- Melhoria da capacidade de mudança, i.e., melhorar continuamente as maneiras em que os programas de mudança são identificados e conduzidos.

**Quadro 4: Elementos da execução da estratégia**

Alinhamento do portfólio de mudança estratégica	Desenvolver e reforçar uma cultura organizacional voltada à mudança contínua Compreender a cultura existente e a condição de prontidão para mudança da organização Comunicar a visão da mudança contínua, suas razões subjacentes e urgência Comunicar as implicações e motivar <i>staff</i>
	2. Compreender os direcionadores e o conteúdo de cada programa de mudança nos primeiros estágios do ciclo de vida <ul style="list-style-type: none"> <li>– Compreender os objetivos estratégicos, critérios de sucesso, direcionadores e urgência para cada programa no estágio inicial do ciclo de vida</li> <li>– Definir um resumo da iniciativa, verificando a escala dos benefícios e recursos envolvidos</li> </ul>
	3. Alinhar e filtrar programas em relação aos objetivos estratégicos e, assim, criar um portfólio de mudanças <ul style="list-style-type: none"> <li>– Compreender a capacidade para mudança, os fundos disponíveis para mudanças, disponibilidade das pessoas, habilidades e cultura</li> <li>– Filtrar os programas de mudança a partir dos objetivos estratégicos</li> <li>– Criar um portfólio de programas estrategicamente alinhados</li> </ul>
	4. Harmonizar o grupo de liderança estratégica para apoiar o portfólio de mudanças <ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificar e motivar o grupo de liderança estratégica para apoiar e comunicar o portfólio de programas de mudança</li> </ul>
Execução da Mudança Estratégica	5. Desenvolver um <i>business case</i> detalhado e obter aprovação/rejeição de cada programa de mudança <ul style="list-style-type: none"> <li>– Compreender detalhadamente a visão, benefícios, custos e mudanças de processos de cada programa de mudança</li> <li>– Definir os projetos que entregarão as mudanças no negócio exigidas</li> <li>– Obter aprovação/ rejeição; alocar responsabilidades e recursos</li> </ul>
	6. Estabelecer responsabilidades e governança para cada programa de mudança <ul style="list-style-type: none"> <li>– Criar conselhos de governança para cada programa de mudança</li> <li>– Esclarecer papéis e responsabilidades</li> <li>– Monitorar progressos de programas em curso a partir do <i>business case</i></li> </ul>
	7. Executar cada programa de mudança e atingir os benefícios esperados <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planejar detalhadamente a execução da mudança</li> <li>– Entregar cada programa de mudança</li> <li>– Atingir os benefícios</li> </ul>
	8. Administrar o portfólio de mudanças em curso, resolução de conflitos, recursos e interdependências <ul style="list-style-type: none"> <li>– Controlar programas em curso, incluindo a resolução de conflitos, recursos e interdependências</li> <li>– Equilibrar a alocação de recursos vis-à-vis operação em curso</li> </ul>
	9. Coordenar os elementos da capacidade de mudança ( <i>change capability</i> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Assegurar a efetividade do compartilhamento da informação durante cada passo do processo de mudança</li> </ul>
Melhoria da Capacidade de Mudança	10. Revisão, aprendizado e melhoria da capacidade de mudança <ul style="list-style-type: none"> <li>– Análise corrente da efetividade da capacidade de mudança</li> <li>– Revisão, aprendizado e implementação de melhorias</li> </ul>

Fonte: Franken, Edwards e Lambert, 2009.

Recursos no âmbito da organização são considerados valiosos na condição de proporcionarem à empresa desenvolver e implementar estratégias que tenham o efeito de baixar os custos ou aumentar receitas liquidadas da empresa além do que seria contrariamente esperado. Apesar de avanços na RBV como teoria da vantagem competitiva, a literatura enfatiza em excesso se os recursos são valiosos, assim, obscurecendo um entendimento maior do porquê e de como tais recursos são vantajosos. Além disso, autores como Leiblein (2011) sugerem que os pesquisadores da RBV procurem esclarecer melhor se o valor dos recursos se origina em mercados de fatores estratégicos, em que insumos como trabalho e capital são reunidos, ou em mercados de produtos, ou em ambos. Hsu e Ziedonis (2013), nesse sentido, argumentam como patentes, na condição de recursos podem possuir diferentes papéis em diferentes arenas competitivas e fazem considerações para as implicações referentes à avaliação econômica do recurso.

#### **2.4 Ambiente Competitivo dos Bancos Comerciais**

Para se compreender como a vantagem competitiva sustentável é analisada nas instituições bancárias, faz-se necessário uma caracterização de sua estrutura operacional e de negócios. Com isso pode-se verificar tanto os elementos internos quanto aqueles externos à instituição capazes de influenciar sua capacidade de geração de retornos acima da média da indústria ao longo do tempo.

No Brasil, os bancos comerciais públicos e privados, assim como os bancos múltiplos com carteira comercial, são instituições financeiras monetárias; recebem depósitos à vista de seus correntistas e, assim, são responsáveis pela multiplicação da moeda na economia. O principal objetivo dessas instituições, de acordo com o BACEN (2012), seria adequar o suprimento de recursos indispensáveis ao financiamento do comércio, da indústria, de empresas de serviço e de pessoas físicas tanto no curto quanto no médio prazo. Tendo em vista tais objetivos, os bancos comerciais realizam as seguintes operações:

- Desconto de títulos;
- Realização de abertura de crédito simples ou em conta corrente (contas garantidas<sup>11</sup>);

---

<sup>11</sup> Contas garantidas são contas de empréstimo independentes da conta corrente, com limite de crédito de utilização rotativa destinado a suprir eventuais necessidades de capital de giro para pessoas jurídicas.

- Realização de operações especiais como crédito rural, operações de câmbio e operações de suporte ao comércio internacional;
- Captação de depósitos à vista (contas correntes livremente movimentáveis) e programados e obtenção de recursos junto a instituições oficiais para repasse aos clientes;
- Prestação de serviços, inclusive mediante convênio com outras instituições.

É através da captação de recursos, juntamente com captação via CDBs e RDBs, via cobrança de títulos e arrecadação de tributos e tarifas públicas, que os bancos realizam empréstimos de recursos às empresas e aos consumidores que, por sua vez, movimentam a atividade produtiva (BACEN, 2013).

De acordo com Andrezo e Lima (2002, p. 8), os bancos comerciais, bancos múltiplos e caixas econômicas, dispostos no Sistema Financeiro, são intermediários financeiros, especialistas, e passam a oferecer a tomadores e poupadores uma gama de títulos diferenciados. Algumas características tornam essa atividade de intermediação atraente tanto para a instituição quanto para o cliente:

- **Economia de escala:** os intermediários financeiros podem atuar com custos menores do que aqueles incorridos por tomadores e poupadores que operam isoladamente;
- **Especialização e conveniência:** os intermediários financeiros são especialistas na compra e venda de obrigações, o que elimina inconvenientes na negociação direta, como conhecimento de aspectos cada vez mais complexos;
- **Divisibilidade:** um intermediário financeiro, ao atuar com inúmeros poupadores e tomadores pode negociar montantes variados com o mercado, reunindo volumes significativos de poupança ou dividindo alternativas de investimento em pequenos volumes;
- **Diversificação das características dos instrumentos financeiros:** a intermediação financeira possibilita, além da transformação do volume de capital, uma maior flexibilidade em relação a prazos, taxas de juros e riscos;
- **Maior segurança:** como os intermediários financeiros atuam em nome próprio, assumem riscos, tais como perdas decorrentes de roubos, acidentes, e inadimplência;

- **Liquidez:** os intermediários financeiros podem oferecer alternativas de aplicação e captação de recursos mais rapidamente do que os agentes conseguiriam por conta própria (ANDREZO; LIMA, 2002, p. 8).

No Brasil, o processo de globalização da economia compeliu o Conselho Monetário Nacional (CMN) a regulamentar, em 17/08/94, através da Resolução 2.099 e suas alterações posteriores, os limites mínimos de capital realizado e de patrimônio líquido, ou simplesmente, o patrimônio de referência para as instituições financeiras. Essa medida teve como objetivo harmonizar o mercado financeiro aos moldes de solvência e liquidez internacionais, previamente definidos em 1988, em acordo assinado na Basileia, Suíça, pelos bancos centrais dos países que compõem o grupo dos dez, dez representantes das economias desenvolvidas (BASEL, 1998, 2004; FORTUNA, 2008, p. 725).

Considerada uma das mais importantes mudanças realizadas no mercado financeiro brasileiro, a Resolução 2.099 apresenta, por meio de seus anexos, as seguintes normatizações:

- **Anexo I e alterações posteriores:** apresentou as regras para o funcionamento, transferências e reorganização das instituições financeiras, revogou toda a legislação que concedia incentivos à constituição de bancos múltiplos, unificou as carteiras de desenvolvimento e investimento e possibilitou a criação da carteira de arrendamento mercantil (leasing).
- **Anexo II e alterações posteriores:** especificou os novos limites mínimos de capital e patrimônio de referência para o funcionamento das instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo BACEN.
- **Anexo III:** disciplinou a instalação e o funcionamento das dependências das instituições financeiras autorizadas pelo BACEN.
- **Anexo IV, alterações introduzidas pela Circular 2.568, de 04/05/95, e documentos posteriores:** fixou as regras de determinação do Patrimônio de Referência – PR -, que passou a ser calculado proporcionalmente ao grau de risco da estrutura dos ativos de cada instituição (idem).

A partir da natureza de suas operações e, considerando a capacidade de geração de lucros acima na média da indústria um dos principais indicadores da competitividade, a lucratividade

dos bancos comerciais é dissecada por Bourke (1986), o qual a descreve como suportada por alguns fatores determinantes, divididos em duas categorias: determinantes internos, controláveis pela gestão, e determinantes externos, os quais estão além do controle da gestão dessas instituições. Esses determinantes podem ser representados pelas seguintes subdivisões, de acordo com Quadro 5:

**Quadro 5 – Determinantes da lucratividade dos bancos comerciais**

<b>DETERMINANTES INTERNOS</b>	Variáveis relacionadas a demonstrativos financeiros
	Variáveis não relacionadas a demonstrativos financeiros
<b>DETERMINANTES EXTERNOS</b>	Desregulações financeiras
	Impactos nas condições competitivas
	Concentração
	Participação de mercado
	Influência da taxa de juros na lucratividade
	Propriedade
	Escassez de capital e inflação

Fonte: Bourke; (1986)

Textos e relatórios setoriais também sugerem um conjunto de variáveis cujo acompanhamento por parte dos executivos de bancos e analistas são fundamentais para o aferimento da competitividade atual e futura de suas instituições. Um desses relatórios é fornecido pela consultoria Plunkett (2010) que descreve seis categorias de mudanças responsáveis pelos principais impactos nas operações dos bancos e, conseqüentemente, em sua competitividade. O Quadro 6 ilustra as categorias de mudanças, a natureza de algumas delas e seus respectivos impactos.

**Quadro 6 – Categorias de mudanças e impactos às instituições bancárias**

FONTE: Adaptado de Plunkett; 2010.

<b>CATEGORIA DE MUDANÇAS</b>	<b>NATUREZA DA MUDANÇA</b>	<b>IMPACTOS</b>
Mudanças sociais	Alterações nas preferências dos consumidores	Impactam na demanda por produtos ou processo
	Tendências populacionais	Impactam na distribuição, na demanda pelo produto ou processo
Mudanças conduzidas pelo governo	Novas legislações	Impactam nos custos de produtos
	Novas prioridades exigidas	Impactam em investimentos, produtos e demanda
Mudanças macroeconômicas	Taxas de juros	Impactam a expansão e custos de dívidas
	Taxas de câmbio	Impactam demandas doméstica e externa, lucros
	Mudanças na renda real individual	Impactam na demanda
Mudanças competitivas	Adoção de novas tecnologias	Impactam na posição de custo, qualidade do produto
	Novos competidores	Impactam nos preços, participação de mercado, margem de contribuição
	Mudanças nos preços	Impactam na participação de mercado, margem de contribuição
Mudanças em relação a fornecedores	Mudanças em custos de inputs	Impactam nos preços, demanda, margem de contribuição
	Mudanças de suprimento	Impactam processos de produção, exigências de investimento
	Mudanças no número de fornecedores	Impactos nos custos, disponibilidade
Mudanças mercadológicas	Novas utilizações de produtos	Impactam na demanda e na utilização de capacidade
	Novos mercados	Impactam nos canais de distribuição, demanda e utilização de capacidade
	Obsolescência do produto	Impactam preços, demanda e utilização da capacidade

Outros relatórios são, por exemplo, fornecidos pelo Fundo Monetário Internacional (FMI). Enquanto órgão financeiro internacional, o FMI divulga através de um de seus relatórios, o Global Financial Stability Report (GFSR), o Mapa de Estabilidade Financeira Global (Global Financial Stability Map) composto por um grupo de variáveis que descrevem em grande parte a evolução do ambiente financeiro global (primeira coluna do Quadro 7): Condições Monetárias e Financeiras, Apetite por Risco, Riscos Macroeconômicos, Riscos de Mercados Emergentes, Riscos de Crédito, Riscos de Mercado e de Liquidez. Essas variáveis são ainda

compostas por subvariáveis obtidas a partir de levantamentos de dados, índices e pesquisas periódicos.

**Quadro 7: Variáveis que compõem o Mapa de Estabilidade Financeira Global (Global Financial Stability Map).**

Monetary and Financial Conditions	Monetary conditions	G-7 real short rates
		G-3 excess liquidity
	Growth in official reserves	
Risk Appetite	Financial conditions	Financial conditions Index
	Lending conditions	G-3 lending conditions
	Investor survey	Merrill Lynch investor risk appetite survey
Macroeconomic Risks	Economic Activity	State Street Investor Confidence Index
		Emerging market assets
	Relative asset returns	Emerging market fund flows
Emerging Market Risks	Sovereigns	Global risk appetite Index
		World Economic Outlook global growth risks
	Private sector credit growth	G-3 confidence Indices
Inflation		OECD leading indicators
Credit Risks	Banking sector	Implied global trade growth
		Household sector
	Corporate sector	Global breakeven inflation rates
Market and Liquidity Risks	Market positioning	Mature market sovereign CDS spreads
		Advanced country general government balance
	Funding and liquidity	Fundamental EMBIG spread
Market and Liquidity Risks	Equity valuations	Sovereign credit quality
		Volatilities
	Funding and liquidity	GDP-weighted credit growth
Market and Liquidity Risks	Equity valuations	Media inflation volatility
		Volatilities
	Funding and liquidity	Corporate spreads
Market and Liquidity Risks	Equity valuations	Global corporate bond index spread
		Volatilities
	Funding and liquidity	Credit quality composition of corporate bond index
Market and Liquidity Risks	Equity valuations	Speculative-grade corporate default rate forecast
		Volatilities
	Funding and liquidity	Banking stability index
Market and Liquidity Risks	Equity valuations	Consumer and mortgage loan delinquencies
		Volatilities
	Funding and liquidity	Household balance sheet stress
Market and Liquidity Risks	Equity valuations	Hedge fund estimated leverage
		Volatilities
	Funding and liquidity	Net noncommercial positions in futures markets
Market and Liquidity Risks	Equity valuations	Common component of asset returns
		Volatilities
	Funding and liquidity	World implied equity risk premia
Market and Liquidity Risks	Equity valuations	Composite volatility measure
		Volatilities
	Funding and liquidity	Funding and market liquidity index

Fonte: Global Financial Stability Report; outubro 2010.

Em consonância com os determinantes propostos por Plunkett (2010), autores como Eriksson (1994), Day *et al* (1997), Lima (2003) e Facó *et al* (2009) destacam que a habilidade de competição na indústria bancária está associada a alguns aspectos particulares da própria indústria, dependendo das prioridades estabelecidas pela organização com base no mercado e seus recursos disponíveis: especificamente, a tecnologia da informação e o cenário regulatório, aspectos fundamentais para a construção da vantagem competitiva, especificamente para o desenvolvimento de novos produtos bancários (determinantes internos).

De acordo com Facó *et al* (2009), suportados por Bátiz-Lazo e Woldesenbet (2004), tanto a tecnologia da informação quanto a regulação são fatores que influenciam o surgimento e o desenvolvimento de novos produtos bancários, na medida em que podem impulsionar ou restringir a sua difusão no mercado, além de fatores de mercado (adoção por outros *players*) e de demandas de clientes. Ainda segundo Facó *et al* (2009), “é importante considerar que as características reguladoras adotadas podem influenciar direta ou indiretamente na difusão de produtos e serviços inovadores neste mercado” e que “muitos produtos são desenvolvidos a partir de medidas regulatórias promovidas no interior de setores governamentais”.

A tecnologia também é responsável por uma grande tendência observada ao longo das primeiras décadas dos anos 2000 em relação aos serviços bancários: a redução da presença física dos bancos comerciais, continuamente substituídos pelo acesso eletrônico. Essa mudança nas operações bancárias tem intensificado a competição do setor uma vez que os produtos bancários tendem a se tornar similares, permitindo que outras instituições passem a oferecer variações de produtos mais vantajosos aos clientes em termos de geração de valor. De certa forma, as agências permanecem relevantes para os bancos, muito embora tendam a contribuir cada vez menos para a competitividade dessas instituições. Com isso, mesmo que uma nova tecnologia não substitua o *banking* em agência, uma nova geração pode acabar por alterar esse padrão histórico.

De acordo com Facó *et al* (2009), a difusão de produtos inovadores no setor bancário é um fator importante de competitividade para os participantes da indústria. Os autores partem do princípio de que se a competitividade de uma organização está intrinsecamente associada ao desenvolvimento de produtos, é natural que, para este processo, de responsabilidade da alta gestão, estratégias de posicionamento mercadológico sejam estabelecidas e, ao mesmo tempo, práticas ou procedimentos (recursos internos) sejam implementados de maneira que o desempenho do processo de desenvolvimento de inovações seja otimizado.

Inovações no âmbito dos serviços bancários podem ser representadas sob três possibilidades: pela agregação de diferentes ofertas num só serviço, por modificações profundas no processo de entrega do serviço ao cliente e por melhorias incrementais em serviços existentes (METTERS *et al*, 2003).

Em meio a tantas leituras, tanto do ambiente de competição quanto de recursos e estratégias a serem implementadas, verifica-se que diversas são as variáveis de relevância e muitas as relações entre elas. Pode-se inferir que essa realidade torna a tarefa do administrador cada vez mais incerta, menos focada e mais passível de manobra, porém mais fatal perante o erro; a aproximação a um resultado esperado, satisfatório, é cada vez mais frequente do que a busca por resultados precisos, pois os próprios processos de formação da estratégia (MINTZBERG *et al*, 2007) passam a ser cada vez menos rígidos estruturalmente, carecendo de coerência na totalidade das decisões tomadas no âmbito da organização.

### 3 MÉTODO

Nowotny *et al* (2001), ao refletirem sobre o contexto mutável da ciência, discorrem sobre forças que a fazem repensar-se, utilizando o termo “contextualização” para descrever tais forças. O desenho da ciência contemporânea, segundo esses autores, é uma de pluralismo e diversidade, “volatilidade e transgressão”, um domínio contraposto por produtores e consumidores de conhecimento, diversos e heterogêneos, alterando assim a natureza do conhecimento produzido (STARKEY *et al*, 2009).

Além de Nowotny *et al* (2001), Starkey *et al* (2009) reconhecem as aspirações modernistas de muitas das pesquisas em administração. Contudo, questionam a existência de um real compromisso com o contexto. Para eles, o pluralismo e a diversidade são fundamentais à pesquisa em administração em contraponto a diversas iniciativas obsessivamente autocentradas. Sobre tais iniciativas, quando se estendem a outras ciências sociais ou a empresas, estendem-se de maneira limitada, apresentando assim, na melhor das hipóteses, uma figura parcial do mundo. Falta-lhes, portanto, dinamismo, principalmente por sua natureza autocontemplativa, narcisista.

Complementarmente, Kieser e Leiner (2009) sugerem que a verdade em administração – suas suposições em relação a meios e fins – é de alguma forma mais simples do que a verdade que a ciência persegue. Esse argumento contrapõe uma opinião prevalente entre acadêmicos de que a verdade consiste em desnaturar, simplificar excessivamente o que eles estudam, de maneira que o conhecimento criado tenha aderência ao forte clamor da verdade da ciência. Cientistas da administração aspiram às condições da física na crença de que o desempenho de uma empresa obedece imutavelmente às leis da natureza e poderiam ser preditas com a precisão da ciência. Essa crença reflete o desejo pela certeza e ordem ao invés de uma realidade organizacional em que “verdades de pesquisa” são tratadas com contexto, interpretação, expectativa, papéis, temporalidade e relações (JELINEK *et al*, 2008, p. 322; STARKEY *et al*, 2009).

As considerações acima são apropriadas para caracterizar esta pesquisa já que sua proposta é a construção de um entendimento, a partir de múltiplos pontos de vista, sobre elementos de competitividade de bancos comerciais no Brasil, levando-se em consideração variáveis de

configuração do seu ambiente competitivo. Trata-se de uma pesquisa fortemente dependente de um contexto, na medida em que as respostas serão direcionadas para a realidade de um setor econômico específico e, relevantes dentro de um horizonte temporal demarcado. Além disso, a elaboração deste estudo se baseia na expectativa de que se possa levantar, analisar e divulgar informações relevantes a empresas e organizações. Com isso, ela tem o papel de reunir e propiciar importantes pontos de reflexão tanto para acadêmicos quanto para a tomada de decisão administrativa dessas instituições, contribuindo em última instância para seu desenvolvimento em termos de competitividade.

Em relação à caracterização, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva: exploratória, pois aborda um tema emergente, com forte aderência a uma conjuntura específica, necessitando, portanto de maiores informações; descritiva, pois coloca em evidência fatos e percepções tanto individuais quanto coletivos sobre um conjunto de variáveis. Com isso, puderam-se examinar convergências, divergências e relações pontuais entre os dados. Quanto à natureza, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa uma vez que os principais dados coletados foram relatos, entrevistas, relatórios, documentos e pareceres técnicos.

Para a coleta de dados, foram utilizadas duas estratégias de pesquisa: um roteiro de entrevistas e um painel Delphi, ambos realizados de janeiro a agosto de 2013. Para a organização e análise dos dados, utilizou-se o software de análise de dados qualitativos NVIVO9. A estruturação dos instrumentos de coleta, bem como sua definição, levou em consideração uma sustentação teórica alinhada aos objetivos de pesquisa e conversas informais com o orientador de tese.

Os questionários e o painel Delphi foram conduzidos junto a três grupos específicos de respondentes: executivos e ex-executivos de bancos com carteira comercial, especialistas do setor (acadêmicos e consultores) e profissionais ligados ao principal órgão regulador executivo do SFN, o Banco Central do Brasil. Considerando-se a escolha dos respondentes como um dos aspectos fundamentais do Painel Delphi, ela se baseou em quatro critérios: tempo de experiência profissional do respondente relacionado ao setor; complexidade das tarefas/posição estratégica que ocupa ou ocupou na organização em que atua ou em que já tenha atuado; vivência internacional e formação acadêmica. A escolha dos mesmos passou por uma validação junto ao orientador de tese. Essa estratégia permitiu obter um consenso de

julgamentos coerente a partir de um grupo com profundo conhecimento do setor (DALKEY; HELMER, 1963), além do estabelecimento de um filtro para a análise de conteúdo. O perfil detalhado dos respondentes é apresentado na Tabela 1.

Embora críticos contestem a confiabilidade e a validade do Delphi enquanto método científico há evidências de que este método seja utilizado com frequência em pesquisas de doutorado (LANDETA, 2006; LINSTONE, 1975; RIEGER, 1986). Tal fato denota a aceitação do Delphi pela comunidade científica como uma técnica de pesquisa útil e válida, principalmente quando não há dados sistematizados que possam subsidiar a pesquisa. Outra crítica frequente seria o fato de que o próprio Delphi tem-se descaracterizado de sua proposta fundamental relacionada à problemas futuros e prospecção tecnológica e adaptado-se a outros problemas de pesquisa específicos. De acordo com Skulmosky *et al* (2007), tal fato não invalida sua aplicação, tampouco compromete os resultados obtidos na medida em que aspectos estruturais do método como iteração, anonimato, escolha de especialistas sejam cautelosamente planejados e executados.

A primeira rodada do painel Delphi foi realizada entre o período de fevereiro a maio de 2013 contando com a participação de treze respondentes, caracterizados na Tabela 1. A segunda rodada, a partir da qual lhes foram enviados os resultados preliminares, contou com o a resposta de seis dos treze respondentes iniciais: cinco deles mantiveram suas respostas e um apenas reviu e alterou notas referentes a três dos ativos intangíveis, atribuídas na primeira rodada. Dessa forma, os aspectos relativos aos fatores de configuração do ambiente permaneceram inalterados na segunda rodada do painel, impossibilitando atingir-se maior grau de consenso a alguns de seus itens.

A elaboração do instrumento de coleta de dados para a realização do painel Delphi teve como base conceitual os temas Estratégia Competitiva e Visão Baseada nos Recursos da Firma. Em termos específicos, para a confecção das questões, foram utilizados artigos científicos e livros, relatórios setoriais e discussões com os orientadores de tese, cujo conhecimento e experiência em consultorias no setor serviram para fixar os principais elementos a serem investigados no painel.

Para a análise de dados referentes à pesquisa documental e às entrevistas, empregou-se uma análise de conteúdo, seguindo-se o modelo descrito por Krippendorff (1986) e recomendações de Lewins e Silver (2008).

**Tabela 1: Perfil dos respondentes da pesquisa.**

<b>Respondente</b>	<b>Idade</b>	<b>Experiência<sup>12</sup></b>	<b>Experiência Internacional<sup>13</sup></b>	<b>Organização<sup>14</sup></b>	<b>Cargo ocupado<sup>15</sup></b>	<b>Formação</b>	<b>Titulação</b>
1	31	13	2	Agência/órgão regulador (a)	Analista	Administração	Doutorado
2	64	35	30	Instituição financeira privada e Instituição de ensino e pesquisa	Presidente	Engenharia civil	Mestrado
3	38	15	1	Instituição de ensino/pesquisa	Professor	Economia	Doutorado
4	50	25	10	Instituição financeira privada	Diretor	Economia	Pós-graduação lato sensu
5	57	25	4	Instituição financeira privada	Presidente	Engenharia de produção	Mestrado
6	58	15	1	Instituição financeira privada e Instituição de ensino/pesquisa	Diretor	Economia	Doutorado
7	55	33	25	Instituição financeira privada	Diretor	Administração	Pós-doutorado
8	49	34	1	Instituição financeira privada	Superintendente	Administração	Mestrado
9	53	30	20	Especialista	Diretor	Engenharia	Doutorado
10	29	9	7	Instituição financeira privada	Gerência	Administração	Pós-graduação lato sensu
11	36	15	6	Especialista	Gerência	Administração	Pós-graduação lato sensu
12	51	20	15	Instituição de ensino e pesquisa	Diretor	Engenharia	Doutorado
13	36	16	1	Instituição financeira privada	Gerência	Administração	Pós-graduação lato sensu

<sup>12</sup>Anos de atuação em cargo gerencial ou executivo.

<sup>13</sup>Anos de atuação profissional fora do Brasil.

<sup>14</sup>Natureza da organização em que o respondente atua.

<sup>15</sup>Cargo ocupado pelo respondente em pelo menos uma das organizações em que atua.



## **4 RESULTADOS**

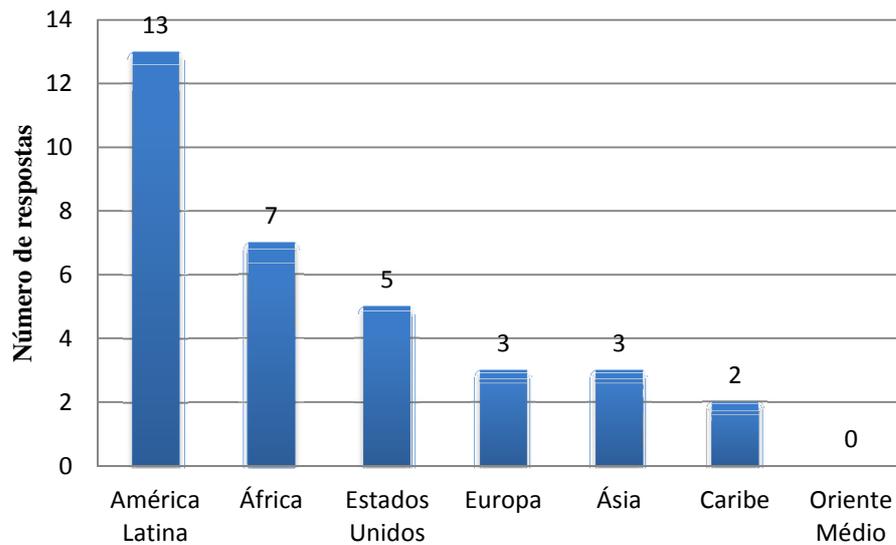
Esta seção apresenta a análise dos dados e relatos obtidos a partir das duas estratégias de pesquisa: uma análise de conteúdo a partir das respostas dos questionários abertos aplicados e, por fim, um resumo de pontos específicos e respectivos comentários a partir do painel Delphi realizado com o mesmo grupo de respondentes.

### **4.1 Análise de Conteúdo**

A análise de conteúdo foi realizada de acordo com os procedimentos delineados por Krippendorff (1986) e procurou-se atender aos seguintes objetivos específicos: (2) “analisar o fator de configuração internacionalização para a indústria de bancos comerciais no Brasil”; (3) “analisar o fator de configuração concentração para a indústria de bancos comerciais no Brasil”; (4) “analisar o fator de configuração regulação para a indústria de bancos comerciais no Brasil”; (5) “analisar o fator de configuração tecnologia para a indústria de bancos comerciais no Brasil”; (6) “analisar a essência da instituição bancária do futuro no contexto brasileiro”.

#### **4.1.1 Análise do Fator de Configuração Internacionalização**

Acerca das principais regiões que trarão oportunidades para os bancos brasileiros, as respostas apresentaram elevado grau de concordância em relação à expansão na América Latina como principal destino internacional. Em segundo lugar, África e Estados Unidos foram apresentados como potenciais destinos e, em menor número, Europa e Ásia (Gráfico 1).

**Gráfico 1: Principais Regiões Promissoras para a Expansão Internacional**

**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Antes de se discutir internacionalização na indústria bancária, deve-se considerar a estrutura da expansão das atividades em mercados estrangeiros. Internacionalização nesse contexto é uma expressão genérica, visto que não há, em verdade, um banco global. A internacionalização de uma instituição bancária ocorre primeiramente estendendo-se a atuação da instituição para lugares aonde os atuais clientes têm efetivamente demanda. O banco, ao ter uma base em determinado país, vislumbra a partir de sua experiência e competências, o que pode vir a ser ofertado para outras regiões e continentes que apresentam elevado grau de compatibilidade com a expertise que ele tem; outra possibilidade seria seguir para aonde seus atuais clientes estão migrando. (HALL, 1993; WANG; AHMED, 2007).

Para que um banco possa entrar em determinado país ou região, é importante que sua expertise esteja alinhada àquilo que esteja sendo desenvolvido no novo contexto ou que ela estabeleça uma aliança estratégica com outra instituição bancária presente na região-alvo. Assim, parcerias estratégicas acabam sendo mais frequentes do que uma ocupação efetiva de espaços diferentes ou a simples extensão das operações.

Em relação à América Latina, os principais argumentos que apoiam a escolha desse destino são: (1) A proximidade geográfica, assim como a semelhança da língua, da história e cultura; a relativa sofisticação do sistema financeiro brasileiro em relação à América Latina como um todo e à África, o que pode fazer com que essas regiões sejam o alvo preferencial dos bancos brasileiros; (2) os bancos latino-americanos têm um custo de capital superior ao dos bancos

brasileiros. Assim, os bancos latinos, de modo geral têm margens menores e, os brasileiros, discretamente mais eficientes, o que abre a possibilidade de uma arbitragem através de operações na região. A América Latina, apesar de ser o principal destino dos bancos brasileiros, não trará as maiores oportunidades, mas haverá sempre opções a serem exploradas, principalmente com uma maior atuação das empresas brasileiras nessa região; (3) Há ainda um argumento de que os bancos brasileiros não teriam os recursos intangíveis necessários para atuarem em outros mercados que não a América Latina e África e, além disso, (4) América Latina representada principalmente pelo Brasil deve ser um mercado analisado com cautela; países como a Argentina passam por uma situação preocupante, criando um clima de desconfiança tanto interna quanto externamente. As oportunidades serão localizadas, e o Brasil ainda será principal ponto de atratividade de investimentos; as operações em outros países da América Latina serão isoladas.

Em relação ao continente africano, de um modo geral é um mercado que atrai crescentemente interesses econômicos; há riquezas minerais muito importantes: carvão, minérios e ouro, por exemplo. É um mercado que precisa se expandir e muitas empresas têm descoberto a importância estratégica da África, principalmente como ponto de apoio logístico. Há grandes oportunidades e a presença de grandes empresas pode justificar tal fato. A proximidade geográfica, a semelhança da língua e da cultura, no caso dos países africanos lusófonos e o nível de sofisticação financeira superior do Brasil permitindo economias de escala nas operações bancárias, deve fazer com que América Latina e África sejam dois alvos preferenciais dos bancos brasileiros.

O mercado norte-americano, por sua vez, apresentaria algumas possibilidades de internacionalização, especificamente por diáspora, que pode vir a ser uma estratégia de entrada. Os bancos brasileiros já atendem contingentes de brasileiros que residem em estados como Flórida, Nova Iorque e Califórnia. A menos que haja uma aquisição de peso de uma instituição bancária, toda estratégia de internacionalização se inicia por uma movimentação como essa. Os Estados Unidos sempre tiveram uma diáspora brasileira muito grande e agora isso ganha força, há uma nova aquisição do Banco do Brasil em Miami, o que aponta para uma diáspora ser explorada. Nos Estados Unidos há ainda outras diásporas a serem exploradas, diferentemente da América Latina.

Os Estados Unidos também guardariam maiores oportunidades para os bancos brasileiros; o país ainda tem a posição de centro financeiro mundial e, mesmo sendo um mercado maduro, têm um PIB da ordem de 15 trilhões de dólares, exercendo ainda influência econômica muito grande em todo o ocidente. Os Estados Unidos ainda vão continuar sendo uma região muito promissora. Embora a China tenha um PIB que vem crescendo a praticamente dois dígitos, as operações e os fluxos financeiros estão cada vez mais concentrados nos Estados Unidos.

Em relação à União Europeia, há divergências consideráveis: se por um lado os principais países são extremamente bancarizados e pouco abertos à competição de bancos estrangeiros, por outro, preços deprimidos de instituições financeiras naquele continente poderiam estimular movimentações de internacionalização via aquisição de algum participante estabelecido. No entanto, alguns elementos se fazem necessários, capacidade de gestão no ambiente europeu e capacidade de concorrência suportada pela robustez da instituição adquirente.

Considerações em relação à Ásia enfatizam barreiras e cautela: além de ser um mercado bastante competitivo, apresenta condições que dificultam a entrada de novos bancos internacionais. Além do aspecto cultural que apresenta grandes diferenças em relação à cultura de negócios brasileira, há também o argumento de que os bancos brasileiros não teriam os recursos intangíveis necessários para atuarem em mercados asiáticos, tais como reputação e marca.

Apesar do crescimento e do amadurecimento do mercado asiático, o mercado chinês, principal deles, ainda é um mercado com fragilidades institucionais; o governo, comandado pelo partido comunista, ainda exerce intervenções exacerbadas o que leva o mercado financeiro a ser cauteloso. Os marcos regulatórios na China e a concentração política sinalizam risco e trazem insegurança para o investidor disposto a aportar capitais; além disso, os fluxos de capitais no mercado interno chinês deverão ter representatividade somente nas próximas duas, três décadas, período em que uma expressiva classe média chinesa estará formada. O Japão, por outro lado, é um mercado maduro, mas que não apresenta taxas de crescimento significativas. Trata-se de um mercado consolidado que apresenta taxas de juros muito baixas, sendo assim um mercado difícil para obtenção de receitas financeiras. Um claro exemplo disso são os estímulos que o governo faz para que a população desembolse seus recursos para “girar a economia”. A Coreia do Sul seria outro mercado promissor, no entanto,

não possui o volume necessário para níveis adequados de retorno. As próprias empresas coreanas crescem a partir de um modelo de expansão internacional, isto é, buscam oportunidades fora do país.

Em relação às movimentações e sua influência à posição competitiva dos bancos brasileiros, o roteiro solicitou uma comparação entre regionalização e internacionalização. Para a maioria dos respondentes, ficou claro que a regionalização é a opção mais conveniente; outras respostas, no entanto, veem a regionalização não só como uma estratégia mais conveniente, menos arriscada, mas como o início de um processo contínuo e mais complexo que envolve maior grau de internacionalização.

A regionalização, segundo as respostas, não só permitiria o fortalecimento de uma base competitiva na América Latina, uma consolidação regional, mas também exigiria pouca complexidade operacional e gerencial; exigiria um processo mais específico, uma visão focada em interesses identificados, objetivos traçados e a reprodução do resultado esperado de uma maneira mais simplificada; controles mais efetivos e uma estratégia mais fácil de ser implementada. No âmbito da regionalização, segundo os respondentes, ainda há estratégias de nicho a serem empregados, novos produtos; essa demanda, no entanto, não é abundante como nos últimos cinco anos, embora permaneça.

Por outro lado, as diferenças entre regionalização e internacionalização enquanto estratégias mutuamente exclusivas poderiam estar relacionadas ao surgimento de oportunidades e à capacidade da gestão. Algumas instituições têm construído uma base regional, como é o caso do Itaú a partir da aquisição do BankBoston, no segmento de *private banking*. Já o Banco Bradesco, por exemplo, tem sido uma instituição mais seletiva em relação à escolha dos mercados estrangeiros para atingir seus objetivos enquanto um banco de varejo.

Para um grupo de respondentes, no entanto, ainda há outras iniciativas prioritárias ante regionalização e internacionalização: no Brasil, há mais de cinco mil municípios e a capilaridade ainda é pequena. Uma presença local forte é necessária, não só para as operações, mas como estratégia de fortalecimento da marca. Assim, ao mesmo tempo em que há uma corrida para posições internacionais, exigindo-se estratégias de regionalização e internacionalização rápidas, principalmente para a América Latina, como têm feito, eles terão de ajustar essas estratégias, buscando simultaneamente consolidar uma presença no próprio

mercado interno. A presença na América Latina e uma presença internacional cada vez maior na África são justificadas por serem mercados em desenvolvimento que carecem de serviços bancários; o sistema bancário brasileiro está muito melhor estruturado do que muitos bancos presentes em economias desenvolvidas, e essa experiência pode ser seguramente levada a esses mercados-destino.

Há, entre as respostas fornecidas, um padrão de concordância quanto a um possível epicentro financeiro a nível regional (América Latina). São Paulo seria, de acordo com os respondentes, um centro capaz de atrair a presença de grandes instituições e catalisar fluxos financeiros em grande escala, quando comparado a outros centros cogitados: Cidade do México, Santiago e Miami.

O Brasil tem potencial para assumir o papel de um importante centro regional, a exemplo de Frankfurt e Hong Kong, apesar de não o ser hoje. Embora disponha de um mercado financeiro robusto e sofisticado, modernas escolas, sofisticada infraestrutura de rede de comunicações, apesar de pouco expressiva, São Paulo perde posições relevantes por não colocar em prática reformas e ações nesse sentido. Outras cidades da América do Sul, como Buenos Aires, Bogotá, Lima e Montevideú não teriam esse potencial. Miami, apesar de sua localização, poderia vir a ser uma segunda opção devido às grandes movimentações de capital; em terceiro lugar, Cidade do México.

O México não seria uma possibilidade a ser descartada; é um país que vem crescendo a taxas atraentes e que representa geograficamente uma porta de entrada para os Estados Unidos, o maior mercado financeiro do mundo. Seria, assim, um país conveniente para se tornar um epicentro financeiro regional. Suas significativas taxas de crescimento contribuem para isso, fato que deve ser acompanhado de perto pelos bancos brasileiros. Além disso, a língua espanhola pode vir a ser um fator facilitador cultural nesse processo.

Em relação à internacionalização como uma oportunidade para a captação de recursos mais baratos, as respostas apresentaram divergências.

Respostas positivas em relação a esse aspecto se baseiam na possibilidade de se ter acesso a mercados mais competitivos, com juros mais baixos, havendo assim a possibilidade de tornar os ganhos, com as operações de arbitragem, mais expressivos. Nesse sentido, os marcos

regulatórios de outros países, a exemplo dos níveis de alavancagem de patrimônio autorizados no mercado norte-americano, podem trazer vantagens às instituições que se inserirem crescentemente em mercados estrangeiros.

Porém, de certa forma, não há a necessidade de presença física para a captação de recursos; podem-se captar recursos de fora via emissão de títulos, *bonds*, *eurobonds*, *globalbonds*. A questão principal nesse contexto de captação de recursos é a credibilidade, tanto da instituição bancária, quanto do país em que a instituição está sediada.

Ainda em relação a essa questão, há de se pensar na dinâmica do mercado financeiro internacional e nos eventos futuros. As oportunidades devem ser continuamente antecipadas ou monitoradas; essas oportunidades, por sua vez, levarão os bancos a captarem recursos a taxas mais vantajosas. Além disso, tais recursos estão sujeitos a certos tipos de volatilidade, como taxas de câmbio, formas de intervenção externa e outras formas de regulamentação, assim como custos, prazos, moeda, “casamentos”, as regras e os contextos de captação. Por isso, num horizonte de dez anos, esta seria uma questão difícil de ser respondida.

A internacionalização só tornaria atrativa para a captação de recursos dependendo se tais recursos forem de longo prazo ou recursos híbridos, e isso já acontece. Recursos de curto prazo acabam trazendo um custo de hedge bastante elevado. Mesmo, se a internacionalização se fizer na direção dos mercados da OECD, gerando um custo mais barato de captação em moeda estrangeira, isso não seria suficiente para a instituição; não só o custo deve ser barato, mas deve ser na moeda em que a instituição empresta; correr risco cambial para fazer empréstimo de varejo é um negócio muito perigoso. A captação de recursos mais baratos pelos bancos também se dá em função da condição macroeconômica do País, mais devido a isso do que pela internacionalização em si.

Para mais da metade dos respondentes, as variáveis que podem influenciar um *funding* mais barato acabam igualmente impactando as taxas de aplicação de uma instituição bancária: em um contexto dinâmico, os bancos devem estar atentos às oportunidades de aplicação, mas também, aos custos, prazos, câmbio, casamento, os principais direcionadores dos contextos de captação e aplicação, etc.

Dessa forma, essa possibilidade não é vislumbrada; as taxas domésticas já são muito altas em relação a muitos mercados. Há mercados emergentes como o africano a serem explorados no segmento de varejo; em outros mercados, como o norte-americano, há a possibilidade de maiores receitas com serviços diferenciados, mas, mesmo assim, a competição em mercados mais maduros oferece taxas menores. Além disso, Os bancos brasileiros já têm uma matriz de captação, envolvendo não só diferentes produtos no mercado doméstico, mas também em mercados estrangeiros. A aplicação dos bancos em um leque de produtos, muitos dos quais tabelados, não teria suas taxas aumentadas com a internacionalização. Dessa forma, uma internacionalização não necessariamente auxiliaria uma instituição bancária a aplicar melhor seus produtos. No entanto, para os bancos brasileiros, a internacionalização pode ser uma oportunidade para um aprendizado em torno de como estruturar suas operações para garantir rentabilidade dentro de um cenário de taxas de juros mais baixas.

Os principais argumentos em relação ao possível aumento da competição promovida pela internacionalização reconhecem que isso será em função do tamanho da instituição, da aceleração das mudanças do cenário competitivo; respostas negativas, embora não trouxessem argumentos mais elaborados, são ilustradas por uma resposta de teor protecionista.

Em relação ao tamanho da instituição como pré-requisito para ser competitivo, deve-se reconhecer que o mercado internacional movimenta trilhões de dólares por ano e, em comparação, nem o maior banco brasileiro, estatal ou privado, possui alguma expressão em relação a esse volume financeiro que circula globalmente. A atuação global, de fato, exige movimentos de fusões e aquisições, o que já vem ocorrendo com os bancos brasileiros e, possivelmente mais adiante, uma fusão maior entre os dois maiores bancos brasileiros privados. Com isso, ter-se-iam requisitos fundamentais (tradição e patrimônio) para se competir numa arena global.

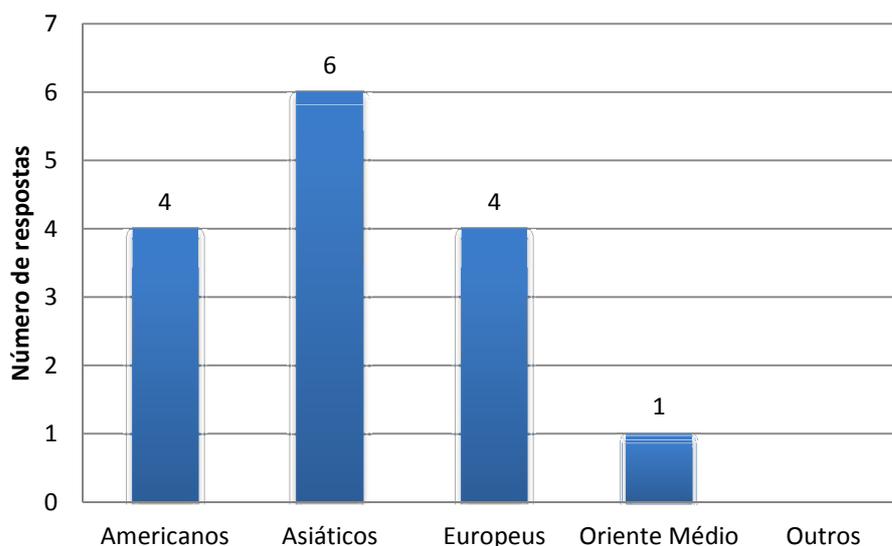
Por outro lado, a competição entre os bancos aumentaria por outros motivos: identificação natural da competição, mudanças mais frequentes na arena competitiva, processos mais voláteis e oportunidades mais frequentes, situações que ocorrem com frequência.

Por outro lado, em relação às respostas negativas, levou-se em consideração o fato de que há poucas grandes instituições bancárias em operação no País e essas mesmas instituições estão até certo ponto protegidas pelo Governo e pelo BACEN, isto é, seria muito pouco provável

que os poucos bancos brasileiros que existem hoje, Itaú, Bradesco, BB e CEF sejam vendidos ou saiam do controle de capital brasileiro, salvo alguma imprudência da gestão que venha a colocar em risco a sua saúde financeira e contábil.

Em se tratando dos novos entrantes, as respostas gravitaram em torno dos seguintes argumentos: baixa probabilidade de uma grande fusão ou de uma grande compra direta; a entrada de bancos asiáticos via estratégia de diáspora, porém com possibilidades de crescimento nos próximos dez anos, e o crescimento pouco expressivo de instituições bancárias estrangeiras já presentes no Brasil. Por terem passado por um momento de crise, o interesse de bancos americanos e europeus no mercado brasileiro ou América Latina acabou diminuído.

**Gráfico 2: Novos entrantes iminentes no ambiente brasileiro**



**Fonte: Dados da pesquisa (2013)**

Para a entrada de uma instituição asiática, existe sempre a possibilidade de bancos de nicho, atendendo a diáspora, com estratégias específicas. Por outro lado, assiste-se a outro tipo de movimentação, no caso asiático. Há outras indústrias (Hyundai, Toyota, Honda, etc.) que demandam a entrada de bancos sediados em seus países; outras indústrias sempre vão pedir um braço financeiro para poder fechar o chamado ciclo econômico; assim, há fatores do mundo financeiro e fatores do mundo industrial que precisam ser considerados. Além disso, o capital asiático pode vir a ser um grande direcionador do crescimento da infraestrutura brasileira, viabilizando o atendimento de demanda pelas commodities brasileiras. Essa possibilidade, não pode ser descartada e o crescimento de muitas indústrias asiáticas coloca-as

em posição de vantagem em relação a concorrentes tradicionais, tanto brasileiros quanto estrangeiros que estão presentes no País. Isso significa que cedo ou tarde eles acabarão absorvendo *know-how*, aspectos da cultura local, etc.

Os bancos locais têm capacidade, conhecimento, um modelo de governança e um modelo de gestão que os tornam ágeis e profundos conhecedores das características das regiões em que eles atuam e isso se configura como uma vantagem competitiva; são poucas as empresas que conhecem o mercado brasileiro em profundidade. Já houve muitas que perderam oportunidades por essa falta de conhecimento. Mesmo assim, os asiáticos estariam mais bem preparados hoje para essa entrada no mercado brasileiro do que os próprios americanos ou europeus que estão lidando com seus problemas internos. O mercado de varejo no Brasil já está concentrado na mão de poucos bancos, o que em tese impediria qualquer tentativa de compra e, a partir daí, construir uma posição significativa. A possibilidade de entrada de bancos asiáticos seria mais provável via uma aliança estratégica, porém a governança e o controle ficariam a cargo do banco local.

De acordo com as respostas coletadas, os riscos advindos da internacionalização bancária estão associados a três questões principais: conhecimento do mercado-alvo no exterior, movimentações de competidores e regulação.

Em relação ao conhecimento do mercado alvo, a internacionalização, já abordada em outras questões, é mais efetiva e menos arriscada através de uma estratégia de diáspora em que o banco conhece o perfil do seu mercado que reside no exterior. O mercado desbravado é sempre mais arriscado; os lucros do banco seriam maiores atendendo a um público de diáspora e ao longo do tempo, a instituição bancária pode adquirir *know-how*. A menos que ocorra uma aquisição, situação em que o *know-how* seria praticamente transferido ao banco comprador, o conhecimento de mercado ocorre paulatinamente.

Outros argumentos se referem à internacionalização como uma estratégia de balanceamento de riscos, similarmente a uma diversificação de carteira de investimentos. Na hipótese de que o desempenho das operações de um banco concentradas em um país depende exclusivamente do desempenho da economia daquele país, suas operações internacionais se caracterizam como um mecanismo de redução de risco. Nessa vertente, pode-se ainda argumentar que devido a uma maior integração econômica, há maior facilidade nas trocas internacionais, o

que facilita a incursão das operações dos bancos em outros mercados de maneira que oportunidades possam ser exploradas. Esse cenário de menor risco, logicamente, exige todo um aparato de entendimento compatível com os novos riscos que passarão a ser incorridos com as operações internacionais.

Quanto aos riscos de internacionalização gerados por questões regulatórias, estes dizem respeito às possibilidades de desestabilização do sistema vigente, a partir de movimentações internacionais e possibilitadas pela regulação. Nesse aspecto, há uma grande preocupação em relação ao compromisso com os acordos da Basileia (BASEL, 1998; 2004) e esse compromisso depende de cada governo e do seu papel de regulador de mercado. O mercado brasileiro, segundo as respostas, é caracterizado por um marco regulatório adequado, embora possa ser aprimorado. Com o histórico da regulação brasileira, esse risco de movimentos internacionais no País seria pequeno.

#### **4.1.2 Análise do Fator Concentração da Indústria Bancária**

A segunda variável de configuração do ambiente de competição dos bancos no Brasil abordada no roteiro de entrevistas foi Concentração da Indústria. Acerca desse tópico, os seguintes aspectos foram indagados:

- Tendência de aumento ou de redução da concentração da indústria para os próximos dez anos e possíveis razões;
- A possibilidade de espaços de competição para bancos de pequeno e médio porte;
- A possibilidade do surgimento de um banco de grande porte a partir da consolidação de bancos pequenos e médios e possíveis alternativas;
- A possibilidade de que um modelo de bancos regionais privados (semelhante ao modelo outrora em vigor nos Estados Unidos) possa promover um movimento de desconcentração e
- Outras considerações acerca dos movimentos de concentração/desconcentração da indústria bancária no Brasil.

Em se tratando da tendência de aumento ou de redução da concentração da indústria bancária, as respostas obtidas se distribuíram entre uma tendência de aumento e permanência do atual

nível de concentração. Não houve considerações acerca de uma redução desse nível de concentração para os próximos dez anos, exceto para o segmento de pessoa jurídica.

Os argumentos por trás de uma tendência de aumento da concentração são: (1) pressão sobre as margens (devido a forte e crescente regulação do setor e a novas exigências de aumento de alocação de capital) e a necessidade de aumento da produtividade do setor que, em grande parte, exige uma maior concentração para aproveitamento de economias de escala e escopo; (2) a tendência de aquisição de bancos brasileiros menores, tendo em vista sua base de capital pouco estável e poucos nichos de mercado em que podem atuar, além da própria aquisição de operações de *players* estrangeiros com menor participação no mercado em determinadas linhas de negócio; e (3) o crescimento dos bancos estatais:

Os bancos estatais brasileiros têm crescido largamente na área comercial. Nos últimos 10 ou 12 anos, de sua missão de banco social, um banco focado em crédito imobiliário, em crédito rural, no caso da Caixa e do Banco do Brasil e hoje estão atacando fortemente o segmento comercial detendo quase 50% dos ativos do sistema. [...] o risco de concentração, e principalmente o estatal, é grande no Brasil por falta de opções para os bancos pequenos e pelo grande apetite dos bancos estatais, o que se deve a um viés ideológico. (Respondente 5).

A concentração bancária pode ser vista como um movimento histórico. Aquisições ou fusões entre grandes instituições seriam remotas, segundo os respondentes, mas seriam uma solução comum numa dada situação de insolvência. A compra de uma instituição bancária, no entanto, geralmente é realizada por outra e isso é justificado por específicos modelos de gestão e uma série de particularidades de suas operações que as diferem de outras empresas; isso leva automaticamente a uma concentração, leva a uma corrida bancária, comprovada historicamente em diversos contextos.

Por outro lado, há um conjunto de respostas que argumentam a favor de uma concentração estacionada, permanecendo em níveis atuais. Uma ilustração dessa tendência são bancos como o Cruzeiro, Prósper e Morada que, nos últimos anos, tiveram suas operações encerradas e correntistas buscaram bancos maiores. Bancos pequenos e médios têm tido dificuldades crescentes com a captação de depósitos e, mesmo exercendo outros negócios, como a venda de carteiras para bancos maiores, têm sido afetados por fraudes, a exemplo do caso do Banco Panamericano, dificultando assim, sua rentabilização.

De qualquer maneira, a tendência de concentração depende de outros aspectos como a evolução dos mercados no Brasil. Atualmente, boa parte do *funding* de longo prazo em moeda

doméstica para investimento em empresas é oriunda de instituições governamentais (CEF e BNDES). Na existência de patamares mais reduzidos de taxa de juros de longo prazo associado a menores níveis de volatilidade, há a possibilidade da criação de maiores oportunidades para uma concorrência por crédito pelos mercados de capitais, além de uma oportunidade para o desenvolvimento de instituições financeiras dedicadas a esses objetivos. Por enquanto, no entanto, essa possibilidade parece distante.

Em relação aos espaços de atuação para bancos de pequeno e médio porte, metade dos respondentes entende que sempre haverá espaço para operações de nicho (principalmente no segmento de pessoa jurídica), desde que sejam eficientes e focadas, servindo o cliente com níveis de excelência. Muitas vezes, com a uma posição consolidada, os bancos maiores não focam em um bom atendimento. Mesmo assim, no conjunto, os bancos médios estão perdendo espaço. No caso do segmento de pessoas físicas, a criação de espaços para os bancos pequenos e médios depende da criação de mecanismos de captação que arrebatem o risco percebido pelo correntista ou investidor, risco este que atualmente é demasiado. A possibilidade de ascensão de bancos pequenos e médios a grandes bancos é, no entanto, difícil. Essa trajetória é longa e frequentemente interrompida por uma aquisição efetuada por outra instituição já consolidada.

As cooperativas de crédito ganharão cada vez mais espaço na intermediação financeira, principalmente em negócios relacionados a pessoa jurídica; esse crescimento, estimado em torno de 5% ao ano na próxima década está intimamente relacionado à estruturação de cadeias produtivas a nível estadual e regional.

Outro ponto apresentado em relação aos espaços de competição de bancos de menor porte diz respeito às dificuldades que um “banco plural” tem para explorar ao máximo as oportunidades que um nicho pode oferecer. Essas dificuldades se dão por várias razões: por questões de governança, de flexibilidade e velocidade do ponto de vista de reação ao mercado (cada vez mais competitivo). Porém, isso tudo é sempre transitório; as razões são:

- Em primeiro lugar, a indústria bancária, similarmente a indústrias de tecnologia, evidencia frequentemente a movimentação de grandes players adquirindo novas soluções que surgem instantaneamente, ou copiando essas soluções. Assim, se de fato surgirem aplicações voltadas a um nicho na indústria bancária, as chances são altas de

que elas sejam adquiridas por grandes bancos interessados na utilização e exploração de tais ativos.

- Em segundo lugar, há vertentes tecnológicas muito agressivas que demandam um monitoramento contínuo da logística de distribuição pela gestão. Esse ponto foi mencionado por um dos entrevistados como um dos mais relevantes temas relativos à competição e à arena competitiva dos bancos comerciais e que está no âmago do conceito de geração de valor para o cliente. Logística de distribuição está associada à capacidade de se promover um encontro entre a oferta e a demanda de produtos e serviços financeiros. Dentro dessa logística há dois modelos: o modelo físico, tradicional, composto pela rede física de distribuição; e o modelo virtual, que contempla todos os canais eletrônicos que têm capacidade de promover essa distribuição. Recentemente, têm-se observado uma migração progressiva do modelo de distribuição físico para o modelo virtual. O aparelho de telefone celular, nesse contexto, tem se evidenciado como o principal meio de desenvolvimento de uma competência fundamental: a de catalisar produtos e serviços de uma maneira fácil, acessível e por meio de processos confiáveis. A ocupação dos espaços de competição nos próximos dez anos pode ocorrer, dessa forma, não só por bancos de pequeno e médio porte, mas também por outras empresas que possuam uma procedência tecnológica que, embora distinta daquela dos bancos, acabarão enxergando as mesmas oportunidades de aproximação entre oferta e demanda de serviços financeiros – e estão capacitados para tal. Em virtude dessa situação, haverá como resultado uma desintermediação, colocando em risco a posição competitiva de grandes players com elevados custos de operação. Tal fato pode sugerir ou exigir outros tipos de alianças estratégicas, não necessariamente entre instituições financeiras, mas entre detentores de determinado know-how tecnológico ou operacional ou financeiro cuja combinação pode ser sinérgica e ocupar um novo e distinto espaço competitivo.

Na mesma linha das ressalvas supracitadas, os argumentos contrários em relação a prováveis espaços de competição para bancos de menor porte são fundamentados no fato de que não há um desenvolvimento claro dessas instituições no contexto brasileiro, com exceção de um número bastante reduzido delas. Contrariamente, os pequenos estão fechando e, embora haja negócios a serem explorados, as posições na indústria já estão consolidadas. Além desse aspecto, dificuldades relativas ao tamanho do mercado, do perfil de renda e da ausência de políticas de crédito com marco regulatório bem definido impõem barreiras maiores aos

pequenos. Para os bancos médios, há algumas estratégias possíveis: eles podem atuar como subsidiárias de bancos multinacionais, por exemplo. Na condição de bancos locais, não há muito espaço para eles. Podem ou se tornar corretoras, executar operações de *front* para bancos de grande porte. A não ser que novos produtos (a exemplo do crédito consignado) sejam criados, e rendimentos atrativos sejam identificados; os pequenos não serão capazes de ocupar uma posição rapidamente, embora o espaço maior já tenha sido tomado.

Aos respondentes foi indagada a possibilidade de formação de um banco de grande porte a partir da fusão de bancos menores. Para essa questão, houve quase uma unanimidade de que esta é uma possibilidade remota. Respostas reafirmaram que, para se desenvolverem em grandes instituições, os bancos menores sofrem interrupções motivadas principalmente por aquisições de instituições já consolidadas; as barreiras de entrada são muito grandes.

Além disso, fusões entre bancos são bastante complexas, havendo uma possibilidade maior de estratégias cooperativas entre os menores. Assim, a consolidação bancária é muito mais provável via grandes instituições. Esse argumento é explicitado por um dos respondentes ao considerar que grandes bancos são “cemitérios de bancos,” visto que sua atual estrutura abriga inúmeros outros bancos adquiridos. A incorporação pelos grandes bancos de bancos pequenos e médios que tenham *know-how* em segmentos específicos acabará incentivando a formação de bancos múltiplos.

Uma das respostas ainda trouxe um problema adicional, abordando especificamente a questão da viabilidade da fusão entre bancos menores: na medida em que há pouca uniformidade em relação a sistemas e operações dos diferentes bancos, o investimento demandado para uma convergência operacional se torna bastante elevado, podendo levar alguns anos até a sua consumação.

Além dos custos de convergência, há ainda questões estruturais mais complexas:

O que torna o banco viável para uma operação de grande escala é capacidade de colher depósitos. E esse é um custo de barreira muito alto: a aquisição de agências bancárias é cara, aquisição de distribuição é cara, a aquisição de tecnologia de distribuição é cara. Eu diria que para um banco pequeno ou médio, tirando um grande varejista, é quase impossível. Já se passaram 50 anos desde que isso era possível. O banco, para suas atividades, precisa de captação. Ele não consegue ser agressivo na captação se tiver um custo elevado de proliferação de agências [...] (Respondente 1).

Uma pequena parte das respostas revelou, em contraste, uma possibilidade de mobilidade por parte dos pequenos, a exemplo do crescimento de instituições como o Banco ABC e Banco Votorantim. Esses são casos de bancos menores que, com parcerias estruturadas, estão mais imunes a serem comprados e, ao mesmo tempo, podem ser também compradores.

Nessa mesma linha, o BACEN contribui para essa movimentação. Ao fornecer capital para socorrer as necessidades dos bancos, ele obriga a instituição a incorporar bancos com problemas. Mas, sob um olhar mais geral, amenos que o Governo conduza mais fortemente essa movimentação de aumento de concorrência, provavelmente via BNDES, objetivando a criação de um player, as possibilidades são muito pequenas.

Por outro lado, na medida em que as grandes instituições conseguem servir satisfatoriamente seu público, existem segmentos de mercado que oferecem oportunidades de nicho a serem exploradas por instituições menores com foco regional ou com foco em produto. Instituições como o Banco Cooperativo Sicred ou o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (Banrisul), que atuam via cooperativas de crédito; nesse modelo específico, pode-se vislumbrar uma expansão, porém limitada. Seria pouco provável que essas instituições tenham um modelo de serviço comparável ao dos grandes bancos múltiplos. Assim, essas instituições podem fortalecer-se, mas dentro de uma linha de atuação bem definida e em regiões em que a cultura do cooperativismo é forte: Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Tocantins.

Outra importante consideração diz respeito ao papel de regulação do BACEN em relação aos bancos menores em meio à tendência de concentração crescente. A geração de produtos a exemplo do DPGE, que retira o risco de captação do banco pequeno seria muito importante para que esses mesmos bancos se recuperem no curto, médio prazo e consigam assim gerar resultados, crescimento. A menos que o BACEN forneça um mecanismo de captação para eles que retire esse risco percebido pelo investidor, as instituições terão dificuldade para sobreviver.

Em relação à possibilidade de que a criação de bancos regionais privados com limites geográficos de atuação, modelo similar ao norte-americano, possa trazer uma desconcentração da indústria, as respostas foram unânimes ao considera-la como remota.

As respostas apresentaram argumentos diversos. Primeiramente, o modelo norte-americano de bancos regionais é um modelo problemático. Na medida em que se aumenta a regulação e, principalmente a parte cadastral, o conhecimento do cliente, o nível de capital, nível de solvência, etc., dificulta-se o banco pequeno a operar. A própria movimentação dos Estados Unidos é na direção reversa a essa tendência. A existência do modelo de bancos regionais está atrelada a uma regulação que proibia o *trustee banking* no âmbito estadual (McFadden Act<sup>16</sup>). A partir do final dos anos 1980 e dentro do processo de regulação a indústria bancária passou por consolidações e, em meados da década de 1990, essa legislação restritiva do *trustee banking* foi revogada, dando ensejo a uma consolidação nacional. Na medida em que o McFadden Act começou a ser questionado no final da década de 1980, despertou-se a maior onda de fusões e aquisições na história dos Estados Unidos. Em menos de dez anos, do final da década de 1980 até o final da década de 1990, o setor bancário norte-americano voltou a ser um dos mais concentrados do mundo. Havia, historicamente, uma barreira regulatória, mas também uma enorme demanda reprimida devido ao mercado americano ser muito grande. Desde então, a tendência da indústria bancária tem sido a consolidação nacional; em última instância, as instituições bancárias buscam escala máxima para captação, escala máxima para a oferta de crédito e gestão de risco a nível nacional com as terceirizações necessárias. Além disso, com os atuais padrões tecnológicos facilitadores de fluxos entre instituições, a limitação geográfica pode não vir a ser uma alternativa eficiente do ponto de vista regulatório ou mesmo do ponto de vista de posicionamento de nicho, no caso de bancos de menor porte.

Posto que a concentração seja uma tendência, um ponto fundamental seria questionar o que está sendo feito em termos de regulação para que se possa evitar com que as grandes instituições possam trazer prejuízos a toda uma economia a exemplos da crise de 2007; nesse aspecto, o sistema bancário brasileiro e seu sistema de transações demonstra clara segurança, apesar de sua concentração.

---

<sup>16</sup>O McFadden Act de 1927, uma das mais contestadas regulações bancárias na história dos Estados Unidos, exerceu forte influência na indústria bancária por mais de meio século. Essa lei dava o poder de regulação bancária aos estados, especificamente em relação à autorização de funcionamento de agências bancárias, incluindo agências de bancos nacionais. O objetivo dessa lei era o de impedir que os recursos oriundos da captação de depósitos em um estado fossem investidos em outros estados ou países. Posteriormente, o Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act de 1994 alterou o McFadden Act, permitindo os bancos abrirem agências captadoras de depósitos nos estados através da fusão com outros bancos.

Acerca dos movimentos de concentração e desconcentração da indústria, de uma maneira geral, os respondentes percebem um aumento da concentração e, uma concentração necessária do ponto de vista gerencial, conforme já mencionado, devido principalmente a uma combinação de perda de rentabilidade do setor, ineficiências localizadas e a necessidade de economias de escala a partir de regulações conforme já mencionado.

A concentração será também uma necessidade competitiva de instituições bancárias nacionais nos próximos anos devido a instituições internacionais que poderão entrar com maior volume de operações no mercado brasileiro. Porém, mesmo que no curto prazo essa concentração seja benéfica no sentido de criar um sistema mais sólido, no longo prazo a baixa concorrência no setor tende a prejudicar os usuários dos serviços no que diz respeito a preços e qualidade dos serviços.

Poucas respostas que divergem desse cenário apontam para uma probabilidade de manutenção do atual grau de concentração, talvez com pequeno aumento; e outras ainda citam a evidenciação de uma tendência de desconcentração da indústria financeira para bancos de tesouraria, setor em que há grande diversidade de instituições: grandes *players*, algumas consultorias que atuam na área de administração de fortunas, de fundos, e até mesmo *private equity*.

#### **4.1.3 Análise do Fator Crescente Regulação da Indústria**

O primeiro aspecto abordado dentro do tema Crescente Regulação da Indústria no roteiro de entrevistas foi o posicionamento dos respondentes sobre que elementos devem ser privilegiados nos esforços de regulação. De um modo geral, as respostas fornecidas quanto a tais elementos regulatórios enfatizaram liquidez e credibilidade.

Níveis adequados de liquidez e capitalização [10 a 11%, conforme patamar atual (2013)] foram mencionados como um objetivo fundamental a ser buscado pela autoridade monetária. A mensuração de riscos associados à liquidez também foi mencionada como essencial para que problemas a exemplo do *subprime* sejam evitados, principalmente se estão envolvidos *players* representativos. O monitoramento e a antecipação desses riscos permitiriam ações proativas, que possam evitar efeitos danosos à economia como um todo. Isso, no entanto, não exige uma “mão pesada” do Governo, mas uma equipe de pessoas competentes, tecnicamente.

Complementarmente, ainda no âmbito da liquidez, mencionou-se a importância de uma estruturação de limites de alavancagem de operações (*exposure*), assim como a determinação de alocação do capital.

Já em se tratando de credibilidade, ela está associada à manutenção de uma reputação ilibada. Exemplos de ações mencionadas pelas respostas são: legislações de defesa ao consumidor, regulações específicas direcionadas a ações de risco e tomadas pelo banco, limites a empréstimos para empresas com histórico de crédito ruim, e outras possibilidades que envolvam o prejuízo à reputação do banco. Reputação, associada à credibilidade e liquidez do capital são, dessa forma, os dois princípios que mantêm a estabilidade de um banco.

Contemplando os dois focos acima mencionados, metade dos respondentes apontaram os pacotes regulatórios do Acordo da Basileia 3 como os principais elementos a serem observados em relação à regulação. Uma vez que as principais diretrizes regulatórias são globais, há uma exigência mais ampla a ser atendida e que já se mostra como uma resposta satisfatória aos riscos dos bancos brasileiros. Os padrões estabelecidos pela Basileia poderiam, no entanto, tornar-se mais depurados. No passado, por exemplo, não se dava muito peso a instrumentos como opções. Hoje, uma necessidade cada vez maior é a de se discriminar o risco dos produtos. Inicialmente, Basileia se referia somente a crédito, atualmente aborda também risco de capital (BASEL, 1998; 2004). Derivativos, por exemplo, preconiza exigência de capital, assim como transações e liquidações. Basileia 3 aborda especificamente: um nível de capitalização adequada, pesos para os ativos corretos para se chegar à demanda de capital, índices de liquidez para garantir estabilidade do *funding* e apertos nos pilares 2 e 3 para forçar o grau de *disclosure* necessário e assim facilitar o regulador de mercado e de liquidez da instituição.

Outras iniciativas enfáticas nas entrevistas são os modelos de risco de crédito individuais, possíveis a partir de novos desenvolvimentos tecnológicos. Nessa mesma linha, ressaltou-se a necessidade de o sistema financeiro brasileiro ter um banco de dados único a partir do qual as instituições bancárias consigam ter um acesso mais amplo a informações cadastrais e realizar pesquisas mais rápidas. O atual nível de informatização do mercado financeiro brasileiro, nesse aspecto, foi assim mencionado como precário; atualmente, por exemplo, não é possível uma instituição bancária obter informações sobre um de seus correntistas que foram prestadas por ele a outras instituições em que possui conta corrente.

Outro padrão de respostas de revelou, nessa temática sobre a qualidade e a eficácia das da regulação no País. Mencionou-se, por exemplo, que iniciativas mais ousadas de afrouxamento da regulação para determinadas instituições, considerando seu porte, poderiam tornar o ambiente de competição dos bancos, como um todo, mais efetivo. Um banco pequeno, por exemplo, tem praticamente as mesmas exigências que um banco de grande porte, com poucas diferenças. Um dos grandes componentes do custo de operação de um banco é a quantidade de pessoas, de informações demandadas pelo BACEN, pela Receita Federal e pela Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e de Capitais (ANBIMA). A racionalização dos esforços de regulação por segmento e por porte da instituição poderia contribuir para uma nivelção do ambiente de competição entre instituições de diferentes tamanhos. Assim, a questão principal em torno da regulação não seria um maior ou menor nível, mas sim uma regulação melhor, prezando-se pela eficiência, equidade e estabilidade do ambiente. A indústria bancária no Brasil, segundo os referidos respondentes, não é bem regulada; é excessivamente regulada, visto que há muita regulação de baixa qualidade.

Considerações finais em relação a esse item fazem referência à importância de que haja um entendimento muito claro da autoridade monetária sobre a dinâmica do mercado, de que o banco convencional deu lugar a um banco tecnológico, e que este ocupa um espaço competitivo diferente. Tal fato é exemplificado pela possibilidade de que outros agentes econômicos tenham a capacidade de promover distribuição, ensejando assim determinados riscos: lavagem de dinheiro, conhecimento mais profundo acerca do cliente, criação de moedas que possam escapar ao controle da autoridade monetária, etc. Assim sendo, há uma necessidade emergente e urgente no sentido de se enxergarem novas dinâmicas mercadológicas ou quais agentes tenham a capacidade de promover uma aproximação entre oferta e demanda de serviços financeiros e que a autoridade monetária tenha um olhar muito crítico e ágil sobre essa regulamentação.

Os elementos regulatórios que terão maior capacidade de influência nos lucros dos bancos, segundo os respondentes, são aqueles associados a uma maior demanda por capital para se incorrer risco. As respostas mencionam dois elementos regulatórios específicos: índice de nível de alavancagem e patrimônio de referência, além dos correspondentes custos associados à exigência de uma estrutura operacional no âmbito da instituição. Esses dois elementos são contemplados no Acordo Basileia 3, que deverá intensificar continuamente os padrões de

regulação a nível global.

Em relação ao índice do nível de alavancagem, uma redução preventiva tem ocorrido em diversos países. Essa tendência, do ponto de vista dos respondentes é necessária, consonante ao princípio de que se deve mostrar solidez para o depositante. No Brasil, embora não haja uma situação preocupante, há a possibilidade de haver uma contração de operações bancárias devido à possibilidade de se operar com uma alavancagem menor. Porém, um contraponto fundamental é o fato de que mais regras aumentam custos e, nesse sentido, não se tem realizado uma análise custo benefício adequada dessas regras.

Já a exigência de uma estrutura operacional para fazer frente às exigências regulatórias contempla o conhecimento de transações, custo de geração de cadastro de informações, custo de processamento, verificação de informações. Na medida em que exigências são assentadas, os bancos também se reposicionam em função de suas possibilidades de negócio, como operações de *investment banking*, por exemplo. Tal estratégia não dá à instituição o mesmo nível absoluto de rentabilidade que ela teria incorrendo maior risco. No entanto, tais redirecionamentos tendem a gerar lucros sustentáveis. Caberia à administração da instituição, acompanhar diferentes indicadores de rentabilidade, crescimento e eficiência operacional e intervir de maneira a se atingir patamares-alvo. Por outro lado, dependendo do posicionamento do banco frente ao seu mercado e sua capacidade de gerar lucros sustentáveis ele pode, em verdade, não estar alinhado ao objetivo de maximização da riqueza do acionista. Esta seria uma questão relacionada aos recursos da firma e a economias de escopo.

Além dos elementos citados, os respondentes entendem que há outros associados à intervenção governamental que acabam impactando na lucratividade dos bancos: a limitação de cobrança de tarifas, a criação de novos impostos e contribuições tais como CPMF e IOF, além de alterações no padrão de taxas de juros, implementação de tarifas e regras de funcionamento que conflitam com a capacidade do um banco de oferecer serviços diferenciados além de questões de natureza trabalhista. A combinação e o efeito de todos esses elementos acabam explicitando assim um ponto de vista abrangente dos respondentes acerca desse tema.

#### 4.1.4 Análise do Fator Tecnologia

O quarto item abordado no roteiro de entrevistas, Tecnologia, contemplou seis questões:

- Quais das novas tecnologias distinguirão a utilização dos produtos/serviços bancários pelos consumidores nos próximos dez anos;
- Quais das novas tecnologias impactarão os processos bancários, as estruturas organizacionais e os colaboradores dos bancos nos próximos dez anos;
- Até que ponto os investimentos em tecnologia definirão a competitividade bancária;
- Até que ponto os investimentos em atualização tecnológica ou adoção de novas tecnologias serão obstáculos aos bancos de pequeno e médio porte;
- Até que ponto os investimentos para a atualização tecnológica ou adoção de novas tecnologias serão obstáculos aos novos entrantes; e
- Até que ponto as novas tecnologias permitirão economias de escala no sentido de que sistemas únicos poderão ser utilizados em todos os países onde os bancos operam.

Em relação às novas tecnologias que impactarão a utilização de produtos e serviços bancários pelos consumidores, embora haja certa dificuldade em se prever os limites, a tendência é que elas surpreendam o setor financeiro, que deve estar atualizado e propenso a investir em inovações no tempo certo.

O *home banking* continuará a ser um serviço importante. Seu desenvolvimento nos próximos dez anos se justifica por atender às necessidades tanto do consumidor, pela sua praticidade, quanto do banco por proporcionar economia de custos na prestação de serviços. O potencial de crescimento da *web*, de uma maneira geral, é modesto, especialmente com sistemas de pagamento, transações eletrônicas, compra e venda de produtos eletrônicos, movimentações financeiras eletrônicas, a utilização dos mecanismos de registro eletrônico de transações e de custódia. As redes sociais, nesse contexto, podem ser exploradas pelos bancos; alguns as utilizam para pesquisas de satisfação, avaliação das ações de *marketing*, sugestões, divulgação de produtos, mas muito pouco para transações. No entanto, apesar de toda a tecnologia disponível, problemas para os clientes persistem nas agências bancárias, como o tempo de atendimento e filas. Assim, pode-se argumentar que os bancos que mais investirem em tecnologia e segurança da informação, considerando as novas gerações de clientes e o fator produtividade em relação ao atendimento do usuário, terão um relevante diferencial, embora

não se configurem como vantagem competitiva sustentável. Esse diferencial, no entanto, será um dos principais atributos de escolha de um banco por seus clientes.

A principal tecnologia citada pelos respondentes ampla e consensualmente foi o *mobile banking*. *Mobile banking* vem a ser definido como as funções bancárias de transação realizadas pelo cliente através de telefones celulares, *smartphones* e outros dispositivos móveis. Já há alguns anos a tecnologia dominante tem sido os serviços via *web* e, atualmente, as redes sociais. Os serviços bancários via telefone celular (produtos de crédito e pagamento) continuarão crescendo como um canal dos bancos, inclusive como dinheiro eletrônico, possível através da tecnologia de Near Field Communication (NFC). Isso, por sua vez aumentaria o número de transações e aceleraria a redução da circulação do papel-moeda. Essa tendência é apoiada pelo comportamento do consumidor, influenciado crescentemente pela instantaneidade, impaciência e simultaneidade, todas elas oriundas de usos de tecnologias. Os bancos também têm buscado se adaptar a essas atuais características de mercado para atender ao seu público. O telefone celular, o grande dispositivo que tem a capacidade de encapsular, aglutinar e catalisar todos esses produtos e serviços. Nesse sentido, chama-se atenção para a usabilidade, um atributo da tecnologia que, apesar de crítica, merece maior ênfase nos novos desenvolvimentos de maneira a tornar a entrega de valor mais efetiva.

O *mobile banking* através do telefone celular tem se concretizado também como uma estratégia de inclusão financeira no País. De acordo com a Febraban (2011), a população brasileira ainda é desbancarizada<sup>17</sup>; havia 115 milhões de brasileiros bancarizados em 2010, um crescimento de pouco mais de 26% em relação a 2006 (quase 91 milhões), porém, ainda há muitas ações a serem realizadas nesse sentido, considerando o atual número da população brasileira. O mecanismo mais eficaz que pode catalisar todo esse contingente de pessoas é evidentemente o telefone celular. Para alguns respondentes, situações como esta podem trazer ameaças de novas empresas ou inclusive empresas de outros setores que tenham viés tecnológico; novas e grandes empresas podem surgir e derrubar processos de negócio antigos ou já estabelecidos, mas que não contemplam essa possibilidade. As oportunidades no âmbito da tecnologia têm em sua essência uma volatilidade para a mudança, mudanças muitas vezes radicais. A “eletronificação” do dinheiro físico, por exemplo, trará muitas consequências, sobretudo demandas relacionadas à regulação, mencionadas anteriormente.

---

<sup>17</sup>Bancarização, segundo a Febraban (2011) é definida pelo nível de acesso a serviços financeiros e o grau de uso dos serviços financeiros.

A omnicanalidade foi também apontada como uma grande tendência para os bancos. Omnicanalidade substitui o termo multicanalidade, utilizado para descrever um banco atuante em todos os canais de distribuição e entregando produtos e serviços em todos esses canais. Omnicanalidade traz um elemento de consistência entre canais já existentes ao mesmo tempo em que esses diferentes canais passam a contribuir para uma interação. Essa consistência significa o fim de informações distintas ou replicadas e de pedidos e solicitações replicados.

Outra tecnologia voltada à oferta de produtos e serviços por parte dos bancos comerciais e com grande potencial de crescimento são as ferramentas de análise de grandes depósitos de dados, também associadas às competências específicas de pessoal nessas instituições. Essas ferramentas são importantes, pois permitem evidenciar informações valiosas acerca do histórico de transações de cada um dos clientes do banco, bem como aspectos de seu comportamento de consumo e uso de produtos e serviços financeiros. Estão relacionados nesse pacote modelos preditivos e *insights* que diferenciam um cliente do outro e que permitam o banco servir com mais assertividade. Especificamente, essas tecnologias permitirão que serviços financeiros sejam oferecidos de forma customizada para clientes VIPs e de forma comoditizada para os demais com forte emprego de *internet banking* e telefonia celular.

A biometria e a identificação por biometria foi também mencionada como uma tendência tecnológica relevante por um dos respondentes. Esta, em particular, pode trazer uma grande vantagem competitiva se empregada de maneira eficaz. Com sistemas biométricos, o cartão de crédito tende a desaparecer, já que não há mais a necessidade de cartão para identificação de dados. O reconhecimento do cliente pela sua íris ou artéria na mão não só eliminaria a necessidade do uso de cartão, mas traria ainda uma economia muito grande para as operações bancárias, sobretudo pela redução de fraudes. A utilização da internet (*internet banking*) já não se trata de uma tecnologia diferenciadora. No entanto, os serviços de *mobile banking* associados à biometria serão um grande diferencial; em poucos anos, essa tecnologia pode sepultar o papel moeda e o cartão de crédito estará no aparelho de telefone celular, que poderá ser reconhecido por biometria e, dessa forma, impedido de ser furtado ou fraudado.

Antes de se tratar sobre as novas tecnologias que impactarão os processos bancários, as estruturas organizacionais e os colaboradores dos bancos nos próximos dez anos, é importante

que se entenda a instituição bancária como uma grande organização de intermediação financeira e armazenadora de informações. Essa sua característica lhe impõe uma condição obrigatória de acompanhamento do estado da arte da tecnologia envolvida nessas funções, isto é, no domínio da transmissão da informação de maneira confiável.

Durante a análise de conteúdo, verificou-se uma ênfase na gestão de processos apoiada pela internet, desde o fluxo de aprovação, de verificação, de checagem, todas elas são pertinentes dentro da busca pela redução dos custos e de eficiência operacional dos grandes bancos. Atualmente, em uma instituição bancária, não se consegue rastreamento ou verificação de processos de empréstimos ou de compensação de cheques processados, ainda não é uma tarefa factível, por exemplo. Nesse sentido, os bancos ainda teriam espaço para aperfeiçoamento.

Cinco dos treze respondentes mencionaram fundamentalmente a modelagem de banco de dados, tecnologias de informação, TI e inteligência artificial como tecnologias impactantes, necessárias devido a uma logística de distribuição cada vez mais intensa via telefone celular e à migração do processo de bancarização para o mundo eletrônico. Com a pré-identificação dos bilhões de transações realizadas por ano entre um banco e seus clientes, o conhecimento acerca do cliente e do seu comportamento a partir de suas transações financeiras passa a ser um valioso ativo: um fluxo pré-identificado, carregado da informação acerca daquilo que pode ser oferecido ao cliente, daquilo que ele teria propensão a aceitar. Esse tipo de combinação são duas vertentes, ambas impulsionadas por natureza tecnológica: uma com impacto na distribuição e outra com impacto no conhecimento e, juntas promovem, portanto, uma oferta mais assertiva naquele que pode melhorar o relacionamento. As bases de dados de clientes, a partir de um esforço de *analytics* a nível institucional, não dentro de cada área ou produto, preservará a “visão cliente” consistentemente através da organização. Isso, conseqüentemente, impactará os processos de negócio, em que diferentes ofertas atuais podem ser “amarradas” a um só produto para determinado cliente. Esse processo de negócio se torna, então, um processo corporativo, não um processo isolado de uma agência, por exemplo.

Concomitantemente, há uma tendência de aperfeiçoamento em relação a sistemas de pagamento, sistemas mais robustos à prova de hackers e de manipulação externa, assim como o avanço dos serviços remotos e eletrônicos de *home* e *office banking*. Muitos produtos hoje

não estão disponíveis eletronicamente, as empresas dependem de um profissional do banco para realiza-los. Com essas tecnologias mais disseminadas, as empresas serão mais independentes e terão de se adaptar à utilização dessas tecnologias.

Finalmente, a estrutura organizacional dos bancos comerciais será mais concentrada num número menor de colaboradores. Haverá menos gente trabalhando nos bancos com a tendência de produtos mais massificados e mais baratos; a automação sempre reduz serviços operacionais e a mão de obra menos especializada tende a ser reduzida fortemente nos bancos. Os colaboradores deverão buscar mais especialização e conhecimento e serão demandados para prestar serviços de maior valor agregado. Além disso, o conhecimento técnico de produtos, conhecimento de mercado e habilidade em outros idiomas serão fundamentais para a sobrevivência desses profissionais no setor. O relacionamento acabaria sendo aprimorado, porém voltado cada vez mais a públicos específicos do banco. Para outros grupos, o autosserviço será enfatizado e para eles, tecnologias correspondentes serão disponibilizadas cada vez mais.

Em relação à determinação dos investimentos em tecnologia para a competitividade bancária, há uma necessidade mencionada pelos respondentes de se separar tecnologia de entrega da entrega de valor: a competitividade será sempre definida com base no processo e nos atributos de valor exigidos pelo cliente. A tecnologia, enquanto ferramenta de suporte, no entanto, deve estar alinhada à proposta de valor do banco e ela, nesse sentido, sempre foi importante e certamente continuarão sendo.

As respostas reiteram a importância das tecnologias associadas ao telefone celular como canal de distribuição e comunicação com os clientes e ativo gerador e mecanismo de manutenção de relacionamento, principalmente no segmento de pessoas jurídicas. Grande parte dos bancos no Brasil, no entanto, está alinhada em relação a esses investimentos: produtos ofertados por diferentes instituições apresentam fortes similaridades. Investimentos em tecnologia, assim, não trariam um diferencial competitivo, considerando o curto período de tempo em que tecnologias são copiadas e disponibilizadas; mas seria uma condição básica de competição.

Outro ponto ressaltado sobre os investimentos em tecnologia são seu forte componente de risco; qualquer investimento em tecnologia tem um nível de dispersão de resultados às condições projetadas. Um importante aspecto que deve ser levado em consideração é o grau

de aceitação das novas tecnologias pelos mercados, isto é, o chamado componente “natureza humana.” Há a necessidade de se compreender o que motiva a aceitação de determinada tecnologia por uma base de clientes; tecnologias que não prezarem pela usabilidade estão fadadas ao fracasso.

Além disso, não basta investir em tecnologias (i.e. máquinas, software e infraestrutura); é preciso saber usa-las. Investimentos em *big data*, servidores, etc., devem ser acompanhados de investimentos em pessoas de modo que se consiga extrair valor desses investimentos. E o valor, conforme já mencionado, virá da agilidade de processos, de uma maior coesão das áreas de negócio para e da criação de *insights* para melhores decisões. Esses valores são identificados a partir das necessidades das áreas de negócios.

Ainda em relação aos investimentos em tecnologia, foi questionado se esses investimentos se colocarão como barreiras de entrada para bancos de médio e pequeno porte. Nove do total dos treze respondentes apresentaram argumentos de que os investimentos em tecnologia são de fato barreiras de entrada ao setor.

O primeiro argumento a favor dessa ideia é o fato de que os investimentos em tecnologias, de modo a serem viáveis, exigem escala em suas aplicações, o que de fato só se mostra possível em instituições de grande porte. Aliado a isso, há custos de aquisição, manutenção e atendimento aos níveis de segurança exigidos em regulamentação. O custo de tecnologia no Brasil ainda é muito alto, apesar da disponibilidade e, mesmo assim, são poucos os que percebem o gasto com tecnologia como um investimento que trará retornos em períodos futuros. A tomada da decisão em relação ao investimento em tecnologia usa frequentemente como critério o ganho em escala e esse critério, atualmente, não fornece bases comparativas amplas ou imparciais, o que acaba inibindo a decisão de investimento.

Mesmo assim, investimentos em tecnologia podem eventualmente ser compartilhados a partir de provedores que prestam esse tipo de serviço; atualmente há serviços tecnológicos terceirizados e empresas que se dedicam a oferecer soluções tecnológicas. Esse argumento não invalida os citados acima, porém não descarta outras possibilidades; os investimentos não são determinantes das barreiras para bancos de menor porte. A determinação das barreiras, estaria mais relacionada à capacidade de alavancagem desses bancos com baixo capital para trazer as transações a um custo unitário tão baixo que lhes permitam operar. Por outro lado, o

banco de menor porte, com um foco em nichos, precisa de um aparato menor do que um banco de grande porte. Se a necessidade for cobrir uma região menor, operar com um número menor de produtos e se nesse contexto as tecnologias empregadas são atuais e proporcionam produtividade e geração de valor para o cliente, há grandes possibilidades de viabilidade da operação bancária em instituições de menor porte.

Os argumentos contrários à ideia de que investimentos em tecnologia se confirmam como uma barreira de entrada, no entanto, citam o barateamento gradual de várias tecnologias (comoditização) empregadas nos processos bancários como uma garantia de acesso por *players* de menor porte.

No contexto brasileiro, há também bancos menores que são mais avançados tecnologicamente em algumas esferas; não em número de processamentos, mas em sistemas de risco, por exemplo. Além disso, não se pode acreditar que os bancos menores têm de fazer tudo; a terceirização de boa parte desses investimentos associada a uma atuação em redes ou outras estratégias colaborativas, pode lhes permitir obter competências de quem tem escala para servir vários *players* como eles.

Uma ideia mais ampla em relação aos investimentos em tecnologias como barreiras aos bancos de menor porte é a possibilidade das tecnologias disponíveis e amplamente acessíveis se tornarem grandes oportunidades para os bancos menores, a exemplo das redes sociais. As redes sociais, por exemplo, permitem compreender melhor o mercado, suas necessidades, percepções e comportamentos e, como consequência, diversos setores empresariais e seus modelos de negócio têm sido revistos por conta desses movimentos. O que está acontecendo agora numa dimensão completamente diferente, já aconteceu em um contexto e em uma vertente tecnológica semelhante, quando o processo da digitalização agregou indústrias, como a indústria do rádio, a indústria da televisão e do entretenimento. Portanto, há agentes pequenos, não necessariamente financeiros, que podem questionar e reestruturar todo o processo de distribuição e de atendimento de clientes através da Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM). Os investimentos em tecnologias e as barreiras de entrada não estão necessariamente bem definidas (DAY *et al*, 1997) e os agentes que impulsionam esses vetores nem sempre têm origem nas instituições financeiras.

Os investimentos em tecnologia como barreira de entrada a outras instituições foi uma questão pouco consensual entre os respondentes.

As respostas que argumentam sobre a possibilidade desses investimentos se configurarem como barreiras de entrada a outras instituições reiteram os mesmos mencionados para os bancos de pequeno e médio porte. Porém, os principais pressupostos por trás dessa questão são o custo de oportunidade e a consolidação das posições dos atuais *players*. A constituição de um banco, com as atuais exigências e custos de regulação, os riscos, e os custos de operação e *funding*, é pouco cogitado até mesmo por grandes investidores; há muitos outros negócios que permitem uma alavancagem muito maior do que um banco. Assim, a atratividade do setor é um impeditivo para novos entrantes. Porém, novas tecnologias trazidas de fora podem ser motivos de preocupação pelos bancos.

Outra resposta, no caso de bancos grandes, considera o caso de novos entrantes estrangeiros, que geralmente trazem o *modus operandi* do seu país de origem. Essa tentativa de replicação de operações, no entanto, não necessariamente torna uma instituição bancária preparada para atuar em um contexto como o do mercado brasileiro. Dessa forma, a instituição pode ter problemas ao buscar escala com tecnologias aplicadas em outros contextos mercadológicos.

Conforme abordado no item anterior, as razões que consideram os investimentos em tecnologia como irrelevantes para novos entrantes exploram o fato de que a tecnologia tende a se comoditizar ao longo do tempo, além de tornar-se cada vez mais padronizada no mundo inteiro. A questão fundamental é o acesso a *funding* barato, não tecnologia. Tecnologia é acessível a qualquer instituição em relação à necessidade de *funding*, segundo uma das respostas. Com isso, a inovação, a partir do desenvolvimento de novos produtos, pode vir a ser uma grande porta de entrada para muitas instituições. Além disso, há a possibilidade de que novos entrantes tenham acesso a um custo de tecnologia menor que o dos bancos já estabelecidos em determinado mercado.

Finalmente, uma consideração mais apurada dessa discussão apresenta dois cenários. O primeiro considera a ameaça de novos entrantes que farão da mesma maneira o que os atuais *players* fazem no presente. Nesse cenário, os novos entrantes terão de dispor de grandes estruturas e volumosos recursos necessários para se posicionarem da mesma forma que *players* já consolidados em termos de infraestrutura tecnológica.

O segundo cenário trata da criação e utilização de novas soluções tecnológicas diferentes das atuais. Essa possibilidade está repleta de exemplos atuais e podem impactar de maneira severa o processo de distribuição e de conhecimento dos clientes. Dessa forma, dependendo da solução que esteja sendo ofertada, a entrada de novos *players* é iminente. Por outro lado, ainda há outro aspecto relacionado à tecnologia e que está intimamente associado à possibilidade de novos entrantes: os sistemas legados. A instituição estruturada em padrões tecnológicos atuais não precisam gastar recursos e esforços em recorrer todo um histórico de tecnologias previamente adotadas. Evidentemente que os atuais grandes *players* acompanham atentamente os sistemas mais sofisticados possíveis e disponíveis, o que exige grandes volumes de recursos; por outro lado, novos *players* têm uma vantagem justamente por começarem suas atividades livres desses processos. Por outro lado, no segundo caso, há a necessidade de um investimento elevado, o que evidentemente limita a capacidade de novos entrantes dentro da atual dinâmica de operação.

A última questão referente a tecnologia diz respeito a uma situação bastante peculiar no universo dos bancos: o ganho de escala a partir da utilização de sistemas únicos nas diferentes regiões geográficas em que os bancos atuam.

Em relação a essa questão, quase todas as respostas apresentaram argumentos positivos. Uma condição chave destacada para que se obtenha vantagem competitiva a partir de economias de escala com a utilização de sistemas é o planejamento para atender às demandas dos clientes nesses diferentes mercados, apesar dos custos de integração. Essa possibilidade é inclusive resumida como uma das consequências da globalização: uma padronização maior de preferências, gostos, serviços e produtos. Além disso, se a isso associar-se a convergência regulatória, maior a possibilidade. Tal possibilidade é confirmada por um dos respondentes ao mencionar um sistema de um banco europeu com operações no Brasil e em outros países. Aonde o banco tem presença física, os clientes utilizam essa mesma plataforma. Em outros casos, conforme mencionado, as instituições que tentaram essa replicação gastaram muito mais em customizações para adaptar dado sistema às demandas de um país do que se tivesse desenvolvido uma tecnologia direta para atender o mercado local.

Outra situação citada foram bancos norte-americanos e ingleses que obtiveram ganhos de escala com sistemas únicos a partir de forte inserção em *internet banking*. Nesse caso, essa

tecnologia trouxe uma nova posição em custos principalmente quando há um contexto em que a população tem denso acesso à internet e não enxerga o serviço associado “ao quê os olhos não veem”; sem dúvida a oportunidade de redução de custo é intensa. Visto que o principal custo de um banco é o de sua agência bancária.

Cabe ressaltar que a aplicação de sistemas únicos em diferentes países é um trabalho amplo, mas que será algo factível dentro de cinco a dez anos, tanto para bancos multinacionais quanto para bancos nacionais. É uma tendência clara e os bancos investem grandes volumes de recursos nisso. Questões específicas, como, por exemplo, a centralização das operações e de registros e a questão da soberania nacional em relação a um banco multinacional, ainda merecem maiores discussões; a legislação, a soberania, o parlamento de cada país tem interesse em evitar que os registros de seus clientes sejam mantidos e geridos no exterior, mas, obviamente, há uma pressão muito grande para organizações transnacionais centralizarem suas operações locais ou regiões com menores custos de tecnologia e mão de obra.

Visões divergentes, quanto a essa possibilidade ressaltam uma grande diferença entre teoria e prática; muitas vezes, os esforços de replicação, adaptação e customização de sistemas a outros contextos acabam criando sistemas distintos, descaracterizados daqueles inicialmente propostos. Mesmo assim, em países que guardam similaridades culturais e de padrões regulatórios, como a América Central, por exemplo, a uniformidade é maior. Países pequenos tendem a não ter padrões próprios; países grandes tendem a ter padrões próprios, a exemplo da China e do Brasil. Pequenos países europeus, em contraste, tendem a adotar padrões dos outros.

#### **4.1.5 Caracterização do Banco do Futuro**

O último aspecto abordado no roteiro de entrevista, a configuração do banco brasileiro no futuro, abordou as seguintes questões:

- Os possíveis tipos de oferta de banking a surgir, permanecer e serem extintas;
- O papel das agências bancárias, dos correspondentes bancários e de outros elementos físicos da distribuição nas estratégias de intensificação e capilarização das ofertas dos principais players nos próximos dez anos;

- Transformações das agências bancárias em relação a critérios de localização, estrutura e pessoas; e
- A possibilidade dos bancos contemplarem a formação de poupança nacional em seus novos posicionamentos dos bancos.

Acerca dos possíveis tipos de oferta de banking, houve forte convergência das respostas quanto a ofertas que se utilizarão de plataformas baseadas em ambiente *web* e em aplicativos móveis. Bancos com uma relevante base de distribuição de produtos através de mecanismos da *web* e *smartphones* vingarão; uma maior abertura financeira exigirá um banco mais eletrônico e o crescimento se dará a partir dos serviços oferecidos pela internet, por aplicativos específicos, pelas redes sociais e pelas centrais de atendimento, o que deve continuar a diminuir os custos dos bancos e aumentar sua eficiência. Ao mesmo tempo, será exigida desses bancos alguma rede, alguma capilaridade não só bancária, mas também fora do ambiente bancário, via correspondentes bancários. Ainda não será o fim da agência tradicional, apesar de observações contrárias isoladas; a chegada do cliente no varejo é sempre uma combinação de infraestruturas de distribuição e gestão de risco e recuperação de crédito. Assim, ainda haverá necessidade do “*brick and mortar*”. Esse modelo deverá ser o predominante, não só no Brasil, mas no mundo.

Um modelo bancário que está condenado, segundo duas das repostas e que já dá indícios de forte retração é o tradicional banco comercial que tem como principal negócio o empréstimo de recursos a taxas elevadas para pequenas e médias empresas. Esse modelo tenderá a desaparecer devido a uma tendência evidente de automatização. Dessa forma, bancos de investimento e bancos com base tecnológica são os bancos que devem vingar no futuro.

Além disso, os bancos de investimento como intermediadores de poupança, movimentando fluxos de poupança de um mercado para outro aumentarão seu espaço de atuação na arena competitiva nos próximos dez anos, inclusive envolvendo produtos que coloquem próximos o investidor do tomador, gerando um processo de inteligência, um processo de prestação de serviço financeiro.

Em relação à oferta de produtos em si, o que se espera verificar em termos de aprimoramento ao longo do tempo é o crédito imobiliário e o crédito direto ao consumidor (CDC). Esses dois produtos devem permanecer e serem aperfeiçoados. Por outro lado, mencionou-se uma

possibilidade factível de que produtos como a poupança possa se extinguir em virtude da queda da taxa de juros e da emergência de pacotes de aplicação mais rentáveis de renda fixa.

Além das considerações acima, mencionou-se uma tendência muito rápida de desaparecimento dos cheques especialmente devido a problemas de transação e de segurança. Os pagamentos com cheque são cada vez mais raros e o cartão se mostrou como uma alternativa mais simples e mais segura; para os próximos dez anos, o pagamento através do telefone celular associado à biometria e NFC será algo corriqueiro, em que todas as transações ficarão registradas no telefone celular. O acesso via internet a linhas de crédito mais ou menos automáticas também estará mais disponível, tanto para pessoas físicas quanto para empresas, graça a sistemas que utilizam a inteligência artificial e que poderão determinar exatamente as necessidades de capital e os prazos mais adequados para pessoas e empresas.

Outras respostas citadas contemplam a simplificação do portfólio de produtos, com maiores possibilidades de customização de atributos de cada oferta e de canais preferenciais. Os produtos terão reduções ou acréscimos de custos em função disso. Os canais diretos ganharão maior representatividade com uma população recém-bancarizada e outra população já adepta de novos canais fazendo uso mais intensivo da *internet banking* e *mobile banking*. De maneira mais ampla, as novas ofertas de banking serão criadas, definidas, aperfeiçoadas a partir de tecnologias e ferramentas que permitam o banco a realizar CRM visando uma interpretação diferenciada da microsegmentação ou se aproximar cada vez mais do *marketing one-to-one*. O cheque, por exemplo, é simplesmente uma consequência disso. Em suma, as novas ofertas serão resultado do que puder ser aperfeiçoado e inovado dentro do que se denomina logística de distribuição.

Em relação a serviços que tenderão a se desenvolver no contexto brasileiro nos próximos dez anos, são os serviços embutidos, a exemplo dos serviços de renegociação, especialmente para o Brasil. Citou-se, por exemplo, a renegociação de hipotecas como um serviço que surgiu recentemente e que encontra muito espaço no Brasil, em comparação a outros países como os Estados Unidos, aonde a maioria das transações bancárias imobiliárias advêm desse serviço. Para a renegociação de hipotecas não existe uma barreira regulatória; entretanto, existe uma barreira cultural.

Eu não vejo, uma vez que o crédito é dado, o banco competindo pelo cliente. Isso eu esperaria ver acontecer: uma competição por taxas. E não uma competição por taxas na concessão; isso já acontece de certa forma. Mas, competição pelo cliente que já está fidelizado. Você trocar uma hipoteca, trocar por um *leasing* mais barato. Isso é novo no Brasil. Aqui há espaço para isso. Até porque o cliente renegociável já possui uma informação mais barata do que aquele cliente que está comprando uma hipoteca, o custo dessa operação já ficou com aquele banco gerador, na operação de crédito. Ele ficou com o custo de geração; na renegociação, eu posso oferecer uma taxa mais baixa, porque o custo da operação para mim já caiu. Mas isso é pouco feito, é coisa nova. Isso pode ser o futuro nos próximos 10 anos. (Respondente 1).

A questão referente ao papel das agências bancárias, dos correspondentes bancários e de outros elementos físicos de distribuição em um futuro próximo, trouxe um conjunto de respostas coeso sobre uma evolução gradual das agências e tendência de crescimento de correspondentes no contexto brasileiro.

As agências ainda serão representativas, porém, em menor grau do que até o presente momento. A figura do gerente bancário e da pessoa na linha de frente da instituição financeira estará focada em tarefas mais complexas de consultoria financeira e comercialização de produtos. Assim, haverá menos agências universais e mais agências especializadas; para um bairro comercial, mais agências de operação e apoio a transações; para bairros residenciais, mais agências especializadas na comercialização de produtos de crédito imobiliário e de produtos orientados à família. Canais diretos terão maior peso, havendo ainda melhores alternativas de produtos de renda fixa.

Complementarmente a esse papel de consultoria financeira da agência do futuro, em países como o Brasil em que há ainda um baixo nível de bancarização e penetração bancária, as agências serão um importante espaço de educação financeira e de iniciação do cidadão no sistema financeiro, um papel que, obviamente, será apoiado por novas tecnologias e pela internet.

A representatividade da agência é justificada do ponto de vista do cliente, uma vez que o ponto físico é percebido como elemento de segurança e confiança na instituição. Mas, uma tendência já em evidência nos últimos anos é a diminuição do número de funcionários, passando o foco da agência da realização transações bancárias à distribuição de produtos. Assim, a agência permanecerá como o principal reforço de imagem da instituição.

O papel dos correspondentes bancários continuará relevante; mesmo havendo uma consolidação dos serviços disponíveis nesse canal de distribuição, ainda há espaço para o

desenvolvimento de outros por vir. Os correspondentes continuarão expandindo-se a uma taxa constante, considerando as diversas localidades de difícil penetração e presença bancária e os elevados custos de abertura de agências bancárias, além das possibilidades de simbiose com estabelecimentos comerciais. Os correspondentes se posicionam como fortes parceiros estratégicos a partir do conceito de logística de distribuição bancária.

Ainda em relação ao desenvolvimento dos correspondentes na estrutura de distribuição dos bancos comerciais, vislumbra-se um espaço razoável para a oferta de produtos de crédito, o que não ocorre atualmente considerando-se o cliente que utiliza com frequência o correspondente bancário. A captação ocorre de forma fluida através do correspondente, mas a estrutura não é favorável em uma operação de concessão de crédito, principalmente, porque é um nicho de risco. Essa possibilidade se tornará mais factível a partir de uma estratégia de *scorecard*, de conhecimento do cliente. Só assim, poderá esse canal atender eficazmente o perfil do tomador de crédito.

Em se tratando das transformações quanto à tipologia das agências bancárias e à topologia da rede e, em consonância às respostas fornecidas no item anterior, as agências tenderão a se localizar onde seus clientes permanecerem mais tempo, especialmente, próximo ao local de trabalho ou em localizações com grande circulação de pessoas com o perfil do cliente que o banco ou já atenda ou pretende conquistar, mesmo que isso signifique abrir agências próximas as de bancos concorrentes.

Com o desenvolvimento de aplicativos *web* e redes sociais, o aconselhamento pode ser realizado via internet. A base da função da agência será a captação de clientes e na transação, mesmo com a existência de agências mais sofisticadas para atender públicos que buscam serviços de aconselhamento. A centralização do aconselhamento com pessoal especializado, qualificado traria maiores economias de custo. Assim, uma resposta convergente em relação a todas as respostas evidenciadas nessa questão está na descoberta de um mix de funções distribuídas nas agências estruturadas em torno de perfis de clientes segmentados, inclusive considerando uma segmentação por horário de utilização de serviços, oferecendo, no entanto, uma gama de produtos mais focados na captação e aplicação.

Um elemento pouco percebido pela maioria dos respondentes diz respeito ao papel do bancário. Se um banco se diz onnipresente, ele alcançará seu cliente não importa onde ele

estiver. As transações mais simples seguramente serão automatizadas e as tecnologias bem sucedidas têm como objeto e foco o “ser humano-cliente” e sua usabilidade. Haverá sempre um processo de interação mais adequada para interações simples, até porque, do ponto de vista de gestão de custos, é cada vez mais importante. Por outro lado, um distanciamento disso são as questões trabalhistas. Os custos trabalhistas crescentes para os bancos significam um fator de inibição competitiva. As transações mais complexas deverão chegar num patamar diferenciado, e demandarão intervenção humana e, nesse aspecto, preconiza a capacitação das pessoas que irão transacionar com o cliente. Essas pessoas serão mais caras, mais especializadas e deverão concentrar-se num único local. Para que isso seja possível, serão criados novos centros de atendimento que utilizarão recursos modernos de comunicação, de imagem, som e à semelhança de uma conversa *face-to-face*. Na medida em que os custos de distribuição, de conexão e de conectividade se tornarem mais baixos, todo esse relacionamento tenderá a mudar a dinâmica do trabalho da organização bancária. Essa possibilidade será também importante para a formação de recursos também, de especialização, inclusive para a própria gestão de carreiras dentro do banco. Haverá cada vez mais uma aproximação do perfil da pessoa para a necessidade da função que ela vai desempenhar.

A última questão abordada no contexto do Banco do Futuro trata do papel do banco como instrumento de política econômica. Se o seu papel de fazer circular a riqueza nacional parece ser algo já consolidado, há outras políticas que merecerão prioridade, como por exemplo, a construção de poupança nacional, fundamental para o crescimento econômico e desenvolvimento social, através do aumento do volume de recursos para investimentos produtivos e de infraestrutura e do sistema bancário.

As respostas fornecidas pelos respondentes dividiram-se ao mesmo tempo em negativas e positivas, embora as estratégias e ações voltadas a essa iniciativa sejam de pouco impacto.

Respostas negativas prezam outra questão que, embora complementar, talvez seja mais prioritária: a pulverização do alcance bancário, isto é, lidar com o contingente populacional que não tem acesso a produtos e serviços bancários; o interior brasileiro necessita de outras alternativas para atender mais eficazmente suas necessidades de investimentos. Este desafio está também relacionado à necessidade de trazer para o sistema financeiro um volume muito grande de recursos que gira na economia informal. O volume de recursos que é movimentado

na economia brasileira e fora do sistema financeiro parece ser uma questão mais prioritária e de interesse mais comum entre Governo e bancos.

Outro argumento coloca em perspectiva uma posição contrária a essa estratégia de construção de poupança: há a necessidade de um esforço do governo em parar de tomar poupança para financiar sua dívida; a partir dessa postura, o governo poderia então canalizar esforços para estimular a poupança através dos bancos junto à população. Caberia ao Governo, além disso, atuar de maneira mais intensa através de medidas políticas e legislação e esses são grandes desafios que parecem não ser prioritários nem para o BACEN nem para os bancos.

A construção de uma poupança nacional mais robusta depende ainda de outra estratégia: a transformação da poupança (captação) em crédito de longo prazo em reais e a taxas mais acessíveis pelo SFN. Nesse sentido, há importantes instituições presentes: o Sistema BNDES e a CEF, mas mesmo assim, para que se crie de fato um livre mercado de crédito de longo prazo, existe a necessidade do fator credibilidade que forçará o alongamento e a redução da taxa de juros de longo prazo. Com base nesses pilares, os bancos poderão ter um posicionamento mais efetivo para construir poupança.

Por fim, os argumentos negativos enfatizam que a caderneta de poupança já seria em tese um produto voltado a esse objetivo, especificamente para o pequeno poupador; é uma forma de captar dinheiro para o mercado imobiliário. O banco, nesse sentido, já estaria cumprindo essa função. As baixas taxas de juros que remuneram essas aplicações, no entanto, são efetivamente um movimento contrário ao estímulo de poupança. Além disso, há outra tendência crescente: a desintermediação, principalmente através de debêntures e fundos de direitos creditórios (FDICs), que podem ser também distribuídos pelo sistema bancário.

Quanto às respostas positivas, apesar do problema de priorização de iniciativas por parte do Governo e dos bancos, o sistema bancário tem e deverá continuar promover junto a seus clientes processos amplos de educação financeira, uma cultura de informação e aconselhamento, de modo amplo, estimulando, mesmo que timidamente, a construção de uma poupança de longo prazo. Esta não é uma responsabilidade exclusiva do banco, embora o banco tenha um grande papel nessa estratégia; uma questão de impacto social e econômico é responsabilidade de todos, é uma questão de escola, família, Governo, Estado, etc.

Um exemplo prático é o seguinte: você coloca o dinheiro na poupança porque daqui a trinta anos você quer ter uma economia. Mas, se você só vai usar essas economias daqui a trinta anos e, no longo prazo, o mercado de capitais tende a ser seguro dado que as volatilidades são compensadas no longo prazo, por que eu não faço um aconselhamento melhor, distribuindo essas economias em poupança, tesouro, algumas ações, fundos imobiliários? Esse conhecimento está pouco disponível para a população em geral e fica difícil dar uma consultoria *premium* para um cliente de menor renda, universitário. Mas se eu conseguir mecanizar esse aconselhamento em canais, *chat*, os clientes têm muito a ganhar com isso. (Respondente 11).

Atuais estratégias do próprio Governo referentes a alongamentos de dívida assim como de benefício tributário para poupança mais longa estão dando seus resultados, mas não se espera muito mais delas. Outras iniciativas também dependerão mais da renda do brasileiro.

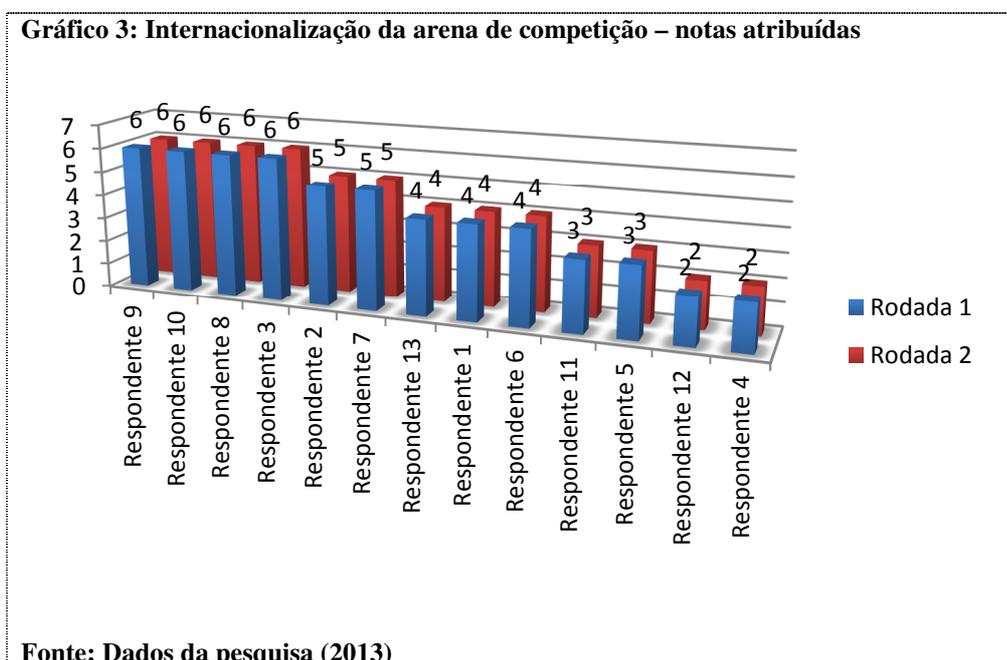
## 4.2 Painel Delphi

A segunda estratégia de pesquisa utilizada foi um painel Delphi que objetivou trazer respostas complementares aos objetivos específicos concernentes aos fatores de configuração do ambiente dos bancos, objetivos 2 a 6, já citados no item 4.1. O consenso de especialistas, em muitas situações, acaba sendo uma ferramenta útil para se estabelecerem as variáveis que influenciaram a realidade que se deseja antever (LANDETA, 2006; RIEGER, 1986; SKULMOSKY *et al*, 2007). O painel foi o método de pesquisa escolhido para se abordar os objetivos específicos 1 e 7 quais sejam, as principais variáveis de configuração do ambiente dos bancos no Brasil e os principais ativos intangíveis que podem trazer vantagens competitivas sustentáveis a essas instituições no referido horizonte de tempo, respectivamente. Nesta parte da tese, os gráficos que ilustram devem ser vistos levando em consideração as questões que fazem parte do Roteiro de Entrevistas e Painel Delphi, ajuntado a esta tese como apêndice.

### 4.2.1 Principais variáveis de configuração do ambiente dos bancos no Brasil

A relevância da internacionalização como fator de configuração apresenta argumentos diversos: (1) a internacionalização como fator dependente da regulação e do foco no segmento de atuação; (2) a expansão internacional das atividades bancárias, quando muito para territórios próximos, i.e. América Latina (Gráfico 1); e (3) os efeitos de uma possível entrada de instituições estrangeiras no País, o que tornaria o mercado mais competitivo, reduzindo o nível de *spread* e elevando a qualidade dos produtos bancários oferecidos ao grande público.

A regulação, conforme o Acordo de Basileia, é de fato uma das principais forças por trás das movimentações internacionais; para a atual conjuntura dos bancos ocidentais, especialmente em cenários de crise, a Basileia exige a venda dos ativos de instituições bancárias no exterior, o que diminui consideravelmente sua ação no exterior, tornando-os descapitalizados para a realização de aquisições, por exemplo. Por outro lado, a não conversibilidade do Real seria outro fator que desestimularia a internacionalização de instituições bancárias estrangeiras para o mercado brasileiro, já que isso impede uma dinâmica maior dos fluxos financeiros.



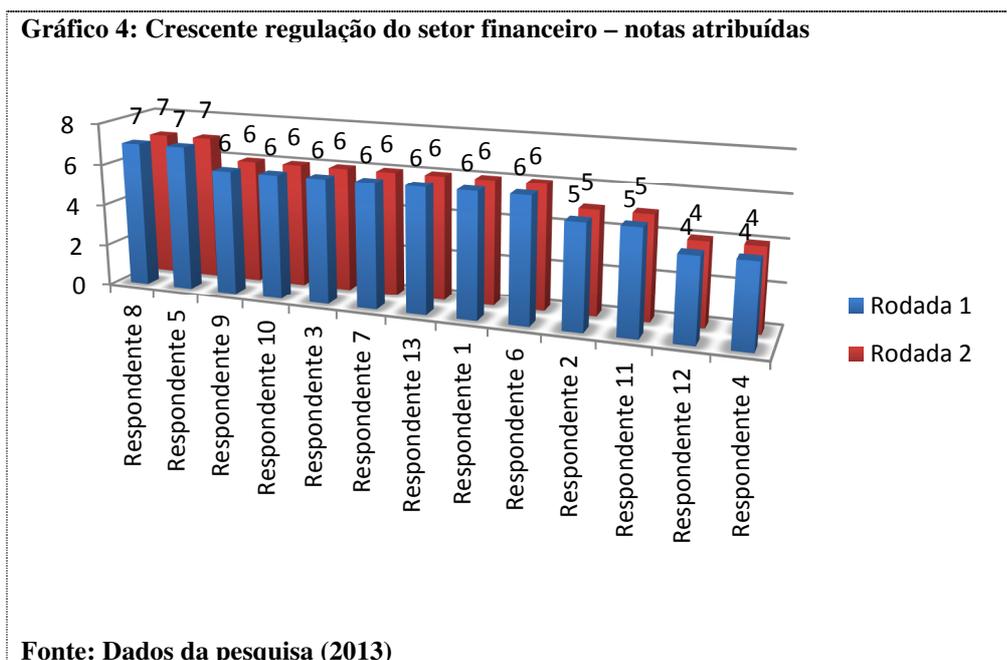
O segundo argumento apresentado ainda no item sobre internacionalização a partir do painel Delphi diz respeito ao foco estratégico dos bancos brasileiros. O segmento de varejo em grande parte das instituições bancárias brasileiras está voltado à expansão no próprio País, onde quase metade da economia permanece informal. Nesse segmento, ainda há muito espaço de crescimento, levando-se em consideração a baixa taxa de bancarização da população brasileira. Por outro lado, estratégias de expansão para mercados estrangeiros demandam *know-how* e conhecimento de mercado, o que as tornam muito arriscadas para os atuais *players*; no caso de uma internacionalização, uma expansão das atividades bancárias seria mais provável no máximo para países vizinhos em que já há posições estabelecidas, não procurando ser *players* globais. A consideração de outros segmentos como o *corporate*, no entanto, revela um cenário distinto: com a movimentação das empresas brasileiras para o

exterior, os bancos brasileiros têm interesse em marcar presença com seus clientes tanto no País quanto nos mercados em que seus clientes atuarem.

O terceiro argumento apresentado evidencia a internacionalização dos bancos estrangeiros no Brasil como um fator necessário para o aumento da competição no mercado brasileiro, influenciando a queda do nível de *spread* cobrado pela indústria e estimulando o aumento da qualidade do atendimento e dos produtos oferecidos ao público em geral. Essa possível movimentação, no entanto, possui ressalvas: seria pouco provável que o Banco Central, considerando seu histórico de atuação, autorizasse um aumento da entrada de bancos estrangeiros no Brasil.

Essas diferentes e conflitantes visões não contribuíram para um alinhamento consensual entre as respostas (Gráfico 3).

Os entrevistados elegeram a variável crescente regulação como a mais relevante ao ambiente competitivo das instituições bancárias, conforme se pode verificar no Gráfico 4. Nove do total de treze respondentes atribuíram notas de 6 a 7, notas máximas, para esse impacto, o que denota elevado nível de consenso entre as respostas fornecidas, apesar de nenhuma revisão dessas notas pelos respondentes na segunda rodada do painel.



De acordo com a pesquisa, há uma grande preocupação em relação ao desempenho das instituições bancárias diretamente associada aos níveis de regulação. Os acontecimentos de 2007 e 2008 deixaram claro que a livre regulação é pouco eficiente e traz elevados riscos às operações; mas, se por um lado ela é necessária para evitar ações como a necessidade de aporte de recursos pelo governo, como aconteceu em instituições norte-americanas, por outro lado, a regulação obriga as instituições bancárias a investirem crescentemente em controles, tecnologia e disporem de mais capital a ser alocado além de impor uma série de restrições às operações realizadas, situações estas que impactam diretamente na sua rentabilidade. Conforme exemplificado por um dos respondentes, atualmente bancos, instituições corretoras e distribuidoras de títulos e seguradoras são obrigadas a ter verdadeiras legiões de funcionários para entender a regulação, estabelecer canais de comunicação com o Governo ou atender as demandas do Banco Central, que exige informações diárias, semanais, mensais, anuais.

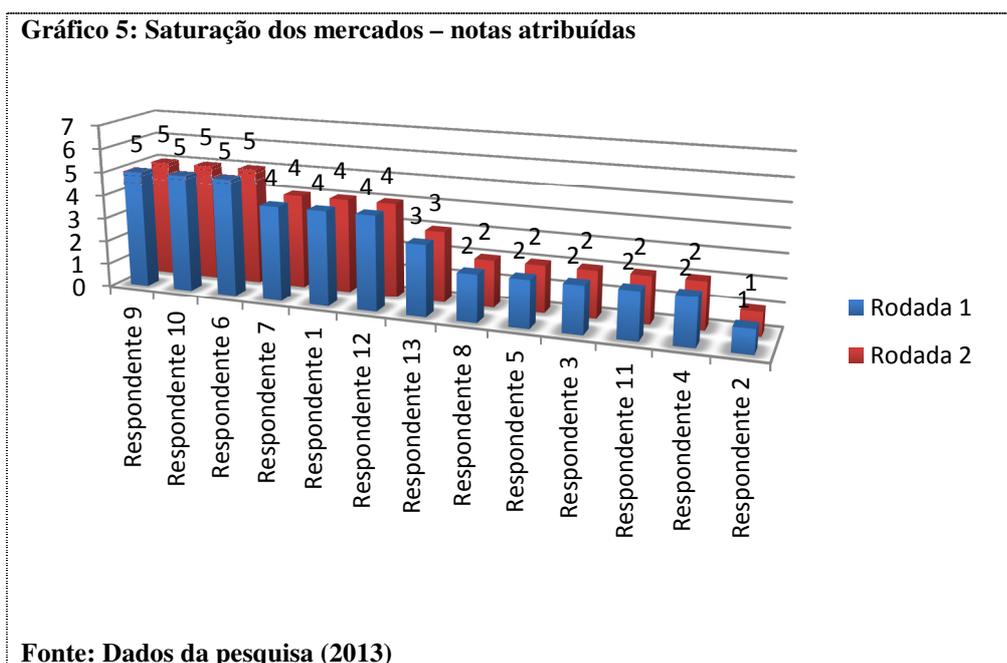
Houve, dessa forma, críticas em relação à regulação por causa de suas inúmeras regras. Para os respondentes, não só há excesso de regras, mas também regras ruins que comprometem a eficiência das instituições, aumentando seus custos de operação. Por outro lado, apesar da necessidade da revisão de regras questionáveis, a aderência aos atuais padrões, bem como às novas regras do Acordo da Basileia esperado (Basileia 4), são fundamentais para as instituições bancárias e para o SNF no sentido de se construir solidez e reputação internacional.

A regulação tende a crescer não só no Brasil, mas no mundo inteiro, apesar do mercado, segundo quase todos os respondentes, já ser bastante regulado. Há, assim, dois pontos a serem aprofundados: como tornar a regulação menos burocrática e também mais efetiva. Essa é uma questão já antiga, no entanto, a partir de uma regulação crescente, deve passar a ser cada vez mais central. Outra questão seria buscar áreas de atuação que possam trazer retornos incrementais, mas que ainda não são reguladas, como programas de benefícios a clientes ou programas de fidelização.

Saturação de mercados significa competição por clientes de outros bancos e taxas de crescimento pequenas ou nulas. A saturação dos mercados foi apontada como um fator de médio impacto para o ambiente competitivo dos bancos brasileiros para os próximos dez anos. Essa percepção por parte dos entrevistados se dá devido ao grande espaço que os países

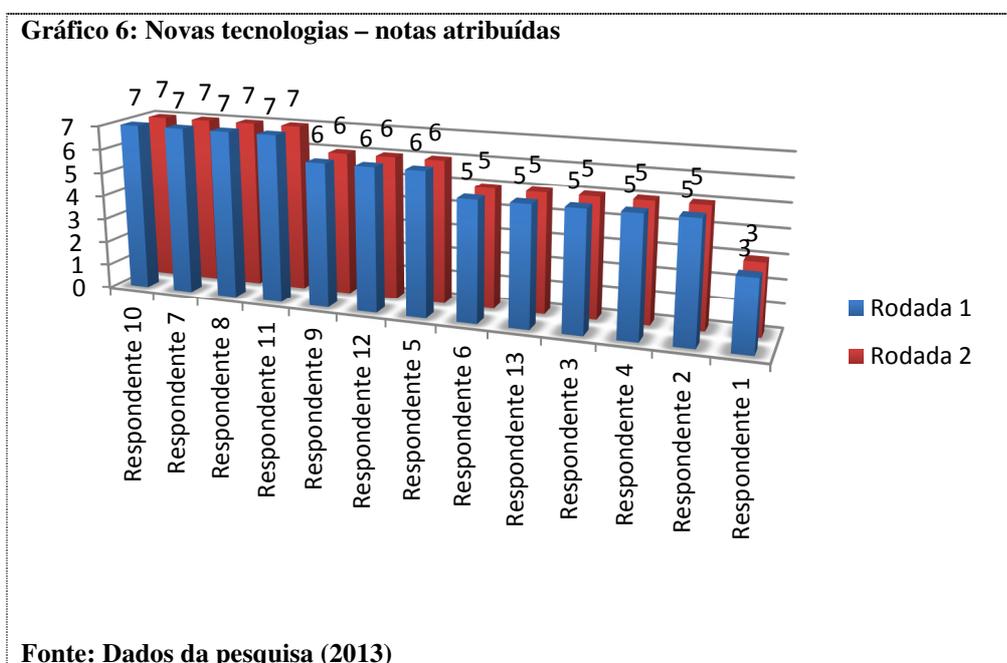
emergentes, principalmente os BRICS, dispõem para crescimento e desenvolvimento. Especificamente para as instituições bancárias, há grandes oportunidades nos segmentos de baixa renda e, mesmo em um período de dez anos, não se projeta uma possibilidade de saturação desses mercados no País.

Em relação aos produtos, vislumbra-se espaço para produtos que até então não eram tão focados, em necessidades específicas, como o crédito imobiliário, que compõe boa parte dos negócios de instituições bancárias estrangeiras, mas que no Brasil ainda é pouco representativo. Esse produto, assim como outros, no entanto, tem seu crescimento dependente do patamar de juros praticados no Brasil. Dessa forma, a saturação dos mercados não seria algo iminente; há sim, clientes e produtos que merecem ser mais bem explorados. Esses argumentos, de certa forma, explicam as dez notas abaixo de 5 atribuídas, quase um consenso em torno de um baixo impacto.



Todas as considerações dos respondentes sobre novas tecnologias no ambiente dos bancos estão focadas na internet, redes sociais no *mobile banking*, serviços financeiros ou de operação bancária realizados através de dispositivos móveis de telecomunicação (normalmente, telefones celulares) oferecidos pelas instituições bancárias aos seus correntistas.

Houve uma clara percepção de importância desse fator de configuração ao ambiente futuro de competição dos bancos; da mesma forma que as primeiras operações bancárias através da internet alteraram a relação entre a instituição bancária e seus clientes, situação que pode ser evidenciada no presente momento em relação às décadas de 1980 e 1990, as respostas contemplam uma alteração contínua da forma de fazer banking via tecnologias de internet e telefones celulares (*smartphones*), trazendo uma transformação grande nessa indústria, e isso será cada vez mais frequente e presente no relacionamento da instituição com seus clientes. O Gráfico 6 evidencia certo consenso, com sete das notas atribuídas acima de 6, cinco notas 5 e apenas uma nota 3. Em relação a esta última nota, foi considerado o fato de que as novas tecnologias acabarão sendo, em última instância, adotadas por quase todas as instituições.

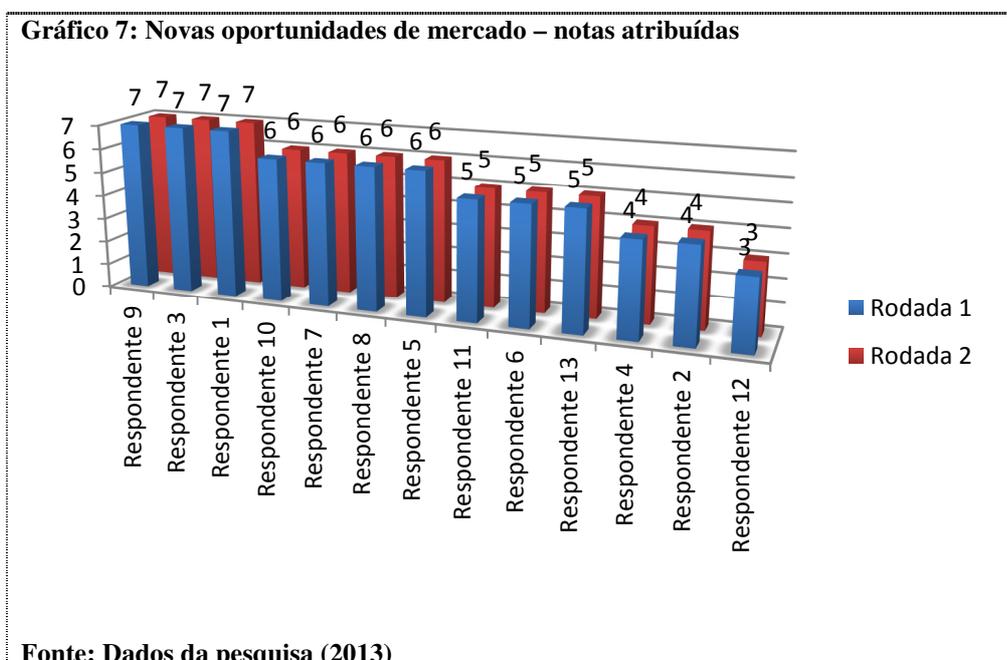


Não há uma previsão clara e específica acerca de quais novas tecnologias aparecerão, embora haja concordância acerca do surgimento de ferramentas revolucionárias. Outro consenso seria em relação à capacidade de expansão e desenvolvimento do internet banking; por outro lado, os *players* que dominam o mercado parecem já deter o estado da arte desse tipo de tecnologia. Um aspecto nuclear sobre essa questão é a expansão dessas tecnologias a mercados domésticos com elevado potencial de crescimento.

Em relação às novas oportunidades mercadológicas, há três importantes argumentos explicitados pelos respondentes.

O primeiro argumento trata da bancarização. Tanto no Brasil, quanto em outros mercados emergentes como a China, o México, a Rússia e a Coréia ainda há bancarização a ser feita. Além disso, de uma maneira geral, inovações em relação a produtos de crédito têm surgido e aumentado o potencial do mercado para pessoas físicas e jurídicas.

O segundo argumento diz respeito à exploração do valor dos dados compilados pelos bancos sobre seus clientes e seus hábitos de consumo. Os bancos dispõem de grande volume de dados de clientes, tanto de seu perfil demográfico, quanto de sua vida transacional. Com a utilização de novas tecnologias de *mobile banking*, por exemplo, a instituição bancária pode inclusive mapear a localização de seus clientes, lugares por onde passam, etc. Esses dados podem ser fundamentais para campanhas de marketing, possuindo, assim, elevado valor para a instituição, e configurando-se como fonte de receita a ser explorada pela instituição. No entanto, a capacidade de se explorar todos esses dados, ou seja, criar-se uma avançada inteligência de mercado pelos bancos brasileiros pode demorar mais de dez anos, horizonte de tempo contemplado nesta pesquisa. Portanto, apesar de ser uma questão de constituição de ativos competitivos, não se configurará como uma prioridade para as instituições em um futuro mais próximo.

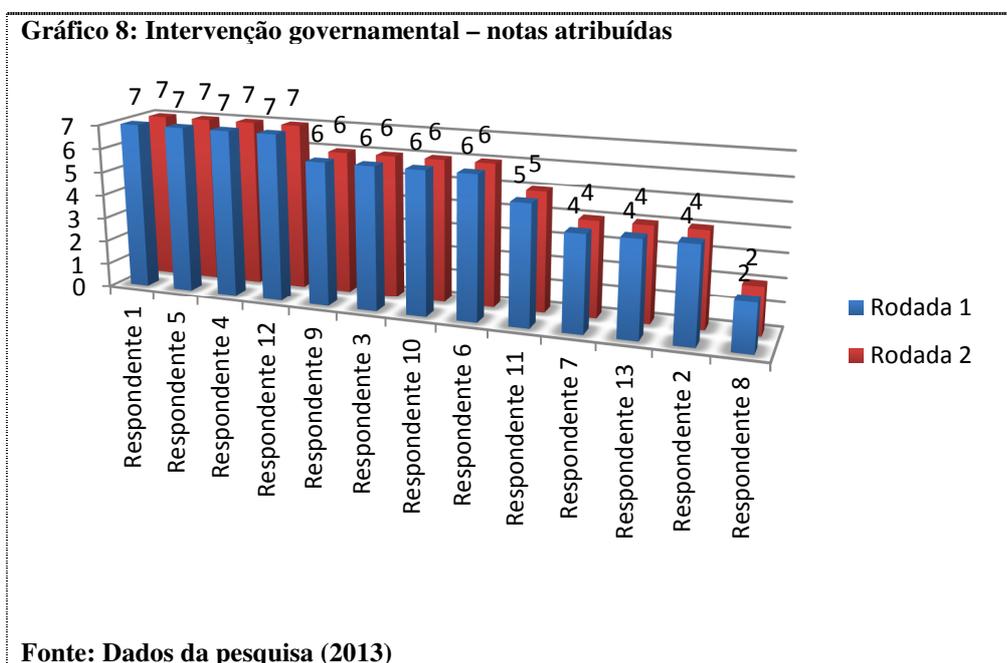


O terceiro argumento foca em oportunidades via oferta de produtos e serviços para pessoas jurídicas, especificamente em relação ao comércio internacional. O Brasil, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) (2013), possui uma

participação em relação ao fluxo de comércio internacional da ordem de 1,4%. Tendo em vista a ampliação do potencial produtivo e das políticas voltadas a uma maior inserção do Brasil nas trocas internacionais, há muita oportunidade para o crescimento desse segmento bancário.

A partir dos três argumentos citados, verifica-se um consenso de que as oportunidades de mercado terão impacto forte no ambiente competitivo dos bancos: dez das treze notas atribuídas estão acima de 5 e apenas uma das notas, abaixo de 4 (Gráfico 7).

A intervenção governamental foi mencionada como um fator omnipresente em boa parte dos países emergentes, e mesmo nos Estados Unidos. Não houve, no entanto, consenso em relação aos benefícios dessas intervenções; houve, isso sim, um ponto de convergência dos comentários sobre a maneira errônea com que muitas das intervenções são realizadas, partindo-se do exemplo da redução compulsória de taxas para o financiamento de veículos, um produto caracterizado por elevados índices de inadimplência.

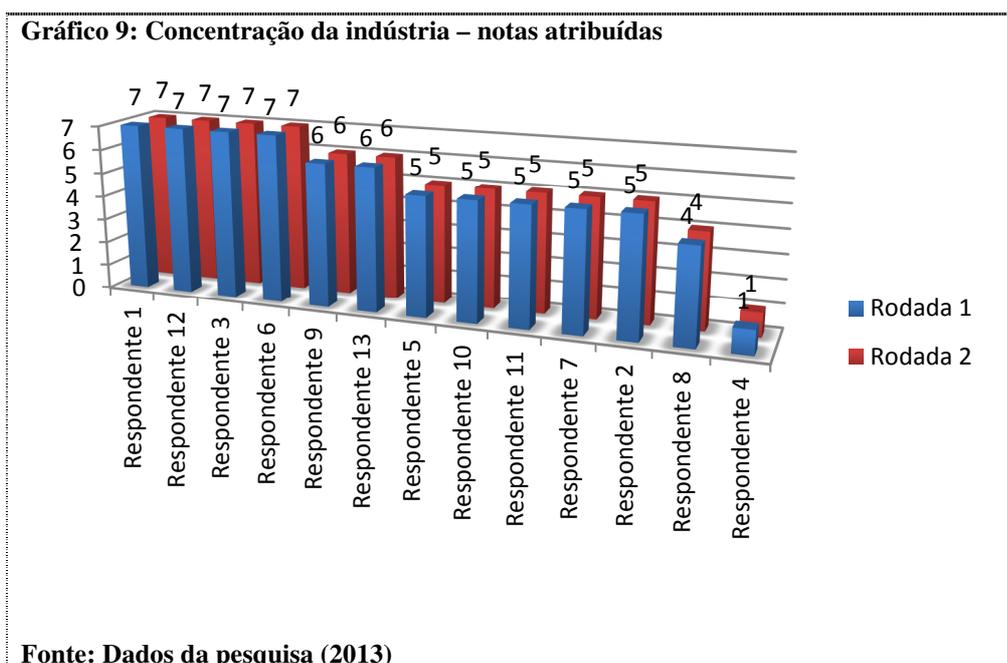


Além disso, de acordo com os comentários fornecidos, as motivações ou estratégias por trás das intervenções não estão tão claras; as intervenções são compreendidas como movimentações táticas e, apesar de ser uma questão pouco previsível em termos de posicionamento do governo, sabe-se que ela estará cada vez mais presente no ambiente de

competição dos bancos, realizada principalmente a partir dos grandes bancos públicos: BB e CEF.

Nove dos respondentes atribuíram notas a partir de 5 (Gráfico 8) e, embora não haja clareza acerca das vantagens e desvantagens da intervenção governamental, conforme argumentado pelos respondentes, esses números denotam elevado grau de concordância de que a intervenção será um elemento presente no ambiente de competição dos bancos nos próximos dez anos.

A concentração da indústria bancária no Brasil, segundo as opiniões dos especialistas entrevistados, é demasiada e ainda apresentará uma tendência de aumento para os próximos dez anos.



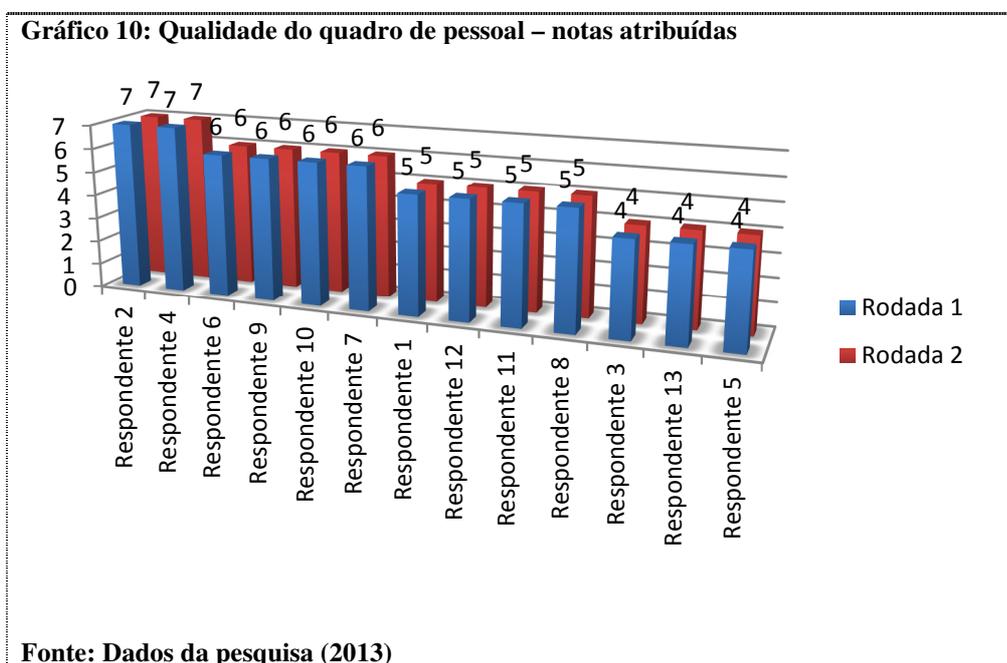
Há uma tendência histórica de concentração, e as movimentações para a concentração advêm da necessidade de maior capitalização, de uma ampliação da base de receita, de resultados; no entanto, há um limite imposto pela regulação através do Banco Central.

Um argumento isolado abre espaço para discussão acerca de novos entrantes, especialmente os chineses, como uma possibilidade de quebra desse equilíbrio, forçando a uma queda no *spread* cobrado pelas atuais instituições bancárias no País. No entanto, essa possibilidade também esbarra nos aspectos regulatórios. Esse argumento ilustra as quatro notas 7 e duas

notas 6 e, então, sete notas de 5 para baixo, sendo uma das notas, 1 (Gráfico 9). Assim, as respostas não apresentaram consenso, ficando praticamente divididas.

Há duas considerações importantes em relação ao quadro de pessoal. Uma em relação à experiência e formação; a outra, em relação à capacitação técnica exigida pelas regulações da indústria.

Inicialmente, verifica-se uma uniformidade dos comentários fornecidos quanto a uma preocupação das instituições bancárias com a especialização. Permanece a preferência de contratação de futuros administradores nas mais respeitadas instituições de ensino superior, sobretudo nas escolas de engenharia, das quais parte significativa do contingente de formandos acaba indo trabalhar na indústria financeira. Há um argumento forte de que é importante que a gestão tenha visão e uma visão analítica devido à própria essência da atividade bancária: “uma operação bancária é comprar risco de crédito e vender na forma de outras coisas. Isso é fundamental” (Respondente 2).



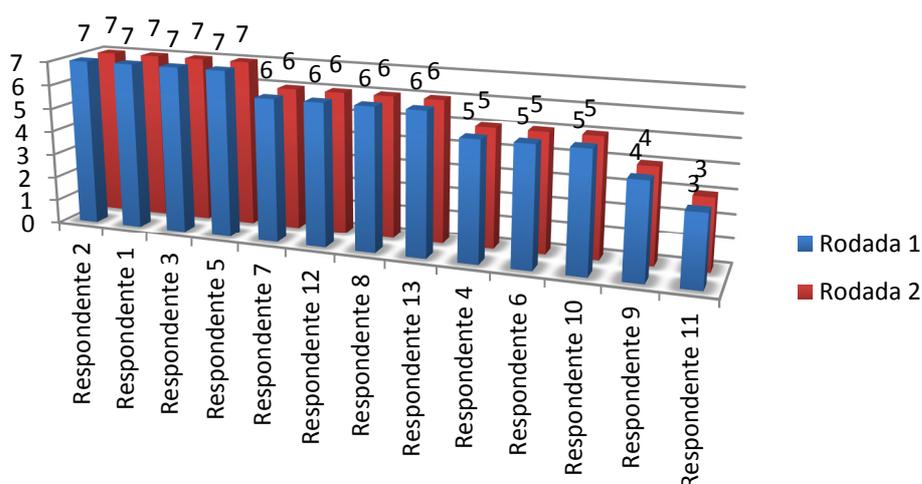
A qualidade do pessoal será assim um fator de importância para os próximos dez anos. Alguns sinais evidentes dessa preocupação, segundo as respostas, são profissionais estrangeiros ou mesmo brasileiros que já atuaram no exterior ocupando cargos de liderança e, em função do crescimento do Brasil, essa tendência poderá continuar, visto que há uma carência de talentos no País. Pode-se observar que, mesmo com uma economia não tão

dinâmica, existem posições para os quadros superiores, e existe uma atratividade dessas posições no Brasil, porque elas oferecem salários atraentes em relação a países nos quais há mercados de talentos estagnados, como o europeu, por exemplo. No entanto, tal movimento não tenderá a ser muito expressivo; tenderá a crescer a taxas pequenas.

Quanto à capacitação técnica do quadro de pessoal nas instituições bancárias, exigida pelas forças regulatórias, ela não será efetivamente um fator de configuração preocupante: a ANBIMA, por exemplo, tem sido e será uma grande força na preparação do quadro de pessoal nas instituições bancárias. A regulação e exigências relativas à capacitação valem para todas as instituições financeiras; a qualidade é exigida gradualmente e as adaptações ocorrem à medida que os mercados evoluem. Em relação a este fator de configuração, pode-se verificar no Gráfico 10 um razoável consenso de moderado impacto: seis notas de 6 a 7 e sete notas entre 4 e 5.

Em relação aos comentários sobre menores níveis das taxas de juros como fator de influência no ambiente competitivo dos bancos no Brasil, a síntese da opinião de todos os respondentes é que a queda das taxas no País é uma necessidade. Além disso, dois posicionamentos importantes extraídos das repostas são: capacidade dos bancos de operar em um ambiente com menores taxas de juros e a própria possibilidade desse cenário se apresentar.

**Gráfico 11: Baixas taxas de juros – notas atribuídas**



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O posicionamento dos respondentes em favor de uma baixa no patamar de juros no País possui dois argumentos: o primeiro argumento é o de que altas taxas de juros promovem uma arbitragem financeira que é prejudicial ao País; prejudicial, pois recursos públicos são destinados à sustentação de operações de arbitragem, de especulação de capital financeiro externo. Outro argumento diz respeito à eficácia do aumento de juros em relação ao combate à inflação; o problema da inflação para muitos dos produtos que compõem os índices está atrelado à necessidade de planejamento para as cadeias produtivas, sobretudo em relação à produtividade e distribuição. Na ausência de políticas de planejamento efetivas para essas cadeias, as taxas de juros tenderão a permanecer elevadas em comparação com o cenário internacional.

A pouca possibilidade de um cenário com baixos patamares de juros está associado ao fato de que o Brasil está se tornando menos atrativo do que era há dez anos. Se os custos de oportunidade proporcionados pelo tesouro norte-americano se mostrarem mais interessantes, então não haveria uma possibilidade concreta de queda dos juros no Brasil; eles tenderiam, na verdade, a aumentar.

Em se tratando da capacidade das instituições bancárias de operar num cenário com baixas taxas de juros, as respostas convergem para uma necessidade de preparação estrutural, especificamente com pressão por menores níveis de *spread*. Com menores ganhos de *floating*, a partir da redução do *spread*, haveria de se aumentar a base de clientes e depósitos. As instituições teriam de ser mais eficientes no desenvolvimento e na criação de novos produtos, aumentando também a exposição de crédito e compensando a perda de *spread* com o aumento do volume emprestado. Nesse sentido, as novas tecnologias e os talentos presentes nas instituições teriam também um papel fundamental, seja na oferta de novos serviços, seja a partir de novos métodos de gestão de risco e *analytics*.

Por outro lado, a busca pela eficiência poderá se dar principalmente mediante intervenção do governo via bancos públicos, com a finalidade de se fazer cumprir a agenda de crescimento. A partir de preços mais competitivos de produtos oferecidos pelo BB e CEF, o governo estaria em última instância influenciando a concorrência, forçando o *spread* cobrado na indústria a cair. Assim, de acordo com as respostas evidenciadas, o *spread* ainda tende a ser um fator de influência. Permanece, no entanto, o patamar de juros na ordem de 10% ao ano. Dessa forma, enquanto fator de configuração do ambiente de competição dos bancos, a queda dos

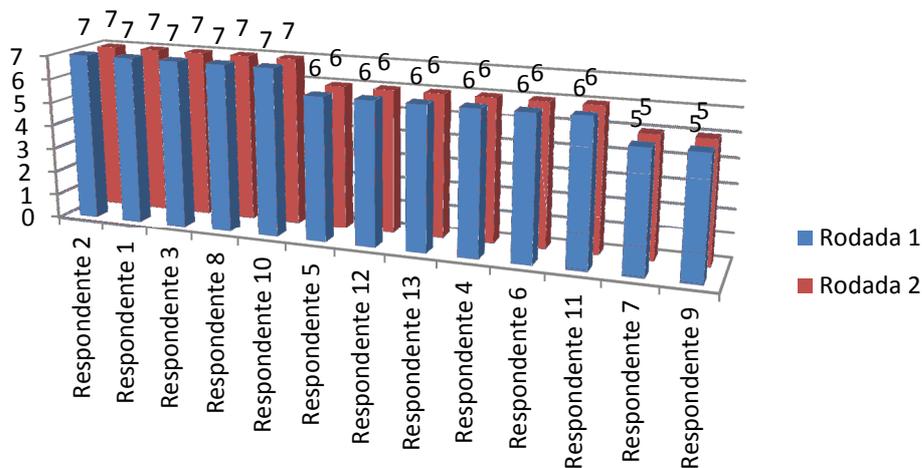
patamares de juros não será tão decisiva, exercendo média influência para o ambiente para os próximos dez anos.

De acordo com o Gráfico 11, as opiniões se dividem entre uma queda e um aumento das taxas de juros. Oito das notas atribuídas foram de 6 a 7 e as cinco restantes, abaixo de 5.

Quanto à variável de configuração eficiência operacional, ela foi percebida de maneira geral não só como muito importante, mas também como uma busca incessante a ser realizada nos próximos anos pelas instituições bancárias. Com o achatamento das margens, principalmente a partir de uma possível queda do *spread* cobrado nas operações e regulações futuras, além de uma eventual pulverização das instituições bancárias, a eficiência operacional será cada vez mais algo a ser buscado. Ainda de acordo com um dos respondentes, “a eficiência operacional é talvez o principal *driver* das próximas fusões” (Respondente 5).

A eficiência operacional, segundo os respondentes, está associada à questão da tecnologia, abrange a eficiência de custos e receitas e escala, mas está também associada a fornecer ao cliente o que ele precisa. Verifica-se neste argumento a possibilidade de se desenvolverem processos ou aperfeiçoar processos já existentes que não só estejam mais alinhados às necessidades dos clientes, mas que tenham menores custos (AMIT; SHOEMAKER, 1993; PENROSE, 1959).

**Gráfico 12: Eficiência operacional – nota atribuídas**



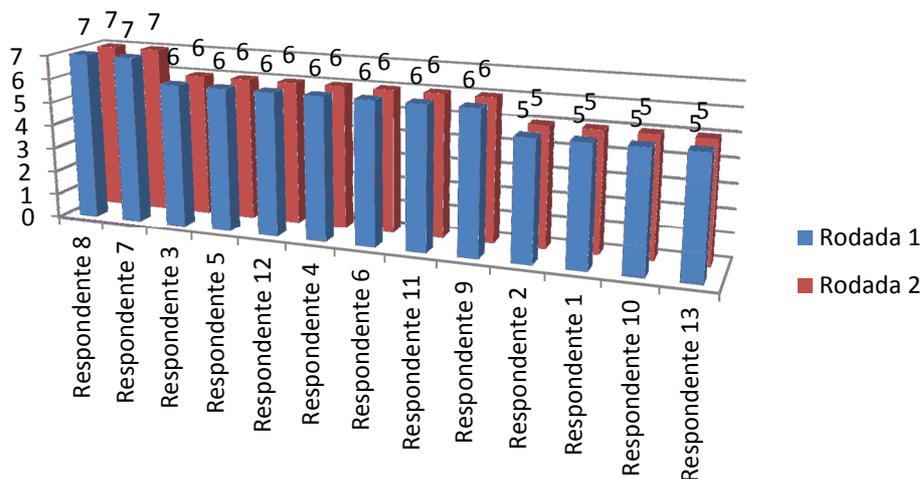
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No entanto, as respostas denotam uma preocupação em relação a uma definição correta de eficiência operacional. Ela deve ser pensada sob um olhar estrutural: cursos de ação táticos que têm efeito paliativo, como a redução do quadro de pessoal, não se configuram como eficiência operacional; são medidas isoladas que em última instância podem ser tomadas para atingir metas orçamentárias em dado período, têm efeito no curto prazo. Uma eficiência operacional verdadeira tem caráter estrutural; surge a partir da melhoria de processos de negócio, busca de economias de escala via centralização, compartilhamento ou terceirização de operações (muitas destas relacionadas à tecnologia), de modo que essa eficiência gerada possa ser repassada para os clientes da instituição. Iniciativas menos ousadas podem igualmente contribuir a essa eficiência, a exemplo da revisão de processos em áreas diversas da instituição, eliminando-se duplicidade de esforços, retrabalho e tempos de espera. Eficiência operacional para uma instituição bancária se resume assim em atuar com menos custo, gerando-se o mesmo *output*, e os comentários fornecidos no painel Delphi evidenciam que há espaço para melhorias dessa natureza. A eficiência operacional se revelou como fator de configuração de elevado impacto. Todas as notas atribuídas foram iguais ou maiores a 5, cinco notas 7, seis notas 6 e duas notas 5, evidenciando assim elevado nível de consenso entre os respondentes (Gráfico 12).

Comentários acerca da mobilidade de operações enfatizaram principalmente o aumento das transações e operações através dos aparelhos de telefone celular, demonstrando uma forte associação aos novos desenvolvimentos tecnológicos. A mobilidade de operações é uma variável de configuração do ambiente apontada como irreversível e é crescentemente um canal importante, visto que se mostra como uma porta de entrada do cliente para a instituição bancária e muda a forma de relacionamento com o cliente. As notas referentes a este quesito (todas acima de 5) evidenciam consenso em relação ao alto impacto que a mobilidade das operações terá no futuro (Gráfico 13).

Os números referentes a aparelhos de telefone celular no País o colocam como o quinto maior mercado mundial de telefonia celular. Há, no entanto, o desafio de tornar a experiência de compra pelos canais web cada vez melhor e, ao mesmo tempo, oferecer produtos de maior valor agregado e oferecer inovações tecnológicas aliadas à comodidade para o consumidor. Por outro lado, apesar da capacidade para mobilização de diversas operações, a regulação tem sido um forte fator de inibição, principalmente em relação à mobilidade no crédito (Respondente 1).

**Gráfico 13: Mobilidade das operações – notas atribuídas**

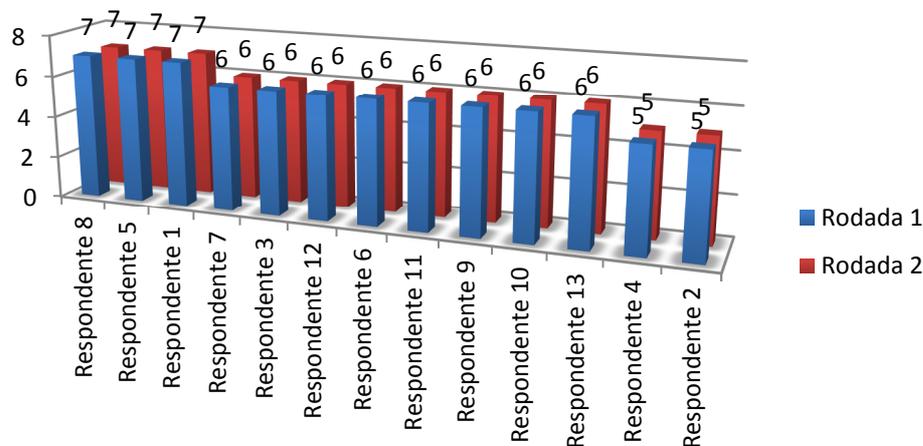


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os comentários relativos aos custos de operação estão relacionados à variável eficiência operacional e são vistos como uma questão inevitável e imediata para as instituições bancárias. As notas atribuídas à eficiência das operações transmitem a opinião de que ela será um fator de elevado impacto, com onze notas superiores a 6 (Gráfico 14). O custo competitivo, conforme lembra um dos respondentes (Respondente 11), é uma das estratégias genéricas citadas por Porter (1980), além da diferenciação e do foco em nichos de mercado.

A necessidade de se trabalhar os custos se justifica não só pela comoditização de muitos dos atuais produtos bancários. O efeito que elementos como o cadastro positivo pode trazer em relação a uma maior transparência em relação ao risco de crédito das instituições obriga-as a ofertar produtos com margens menores a partir da redução do *spread*. Além disso, os retornos decrescentes registrados pelas instituições são um fator que justifica ainda mais a necessidade de se trabalhar a eficiência via redução de custos.

Gráfico 14: Custos da operação – notas atribuídas

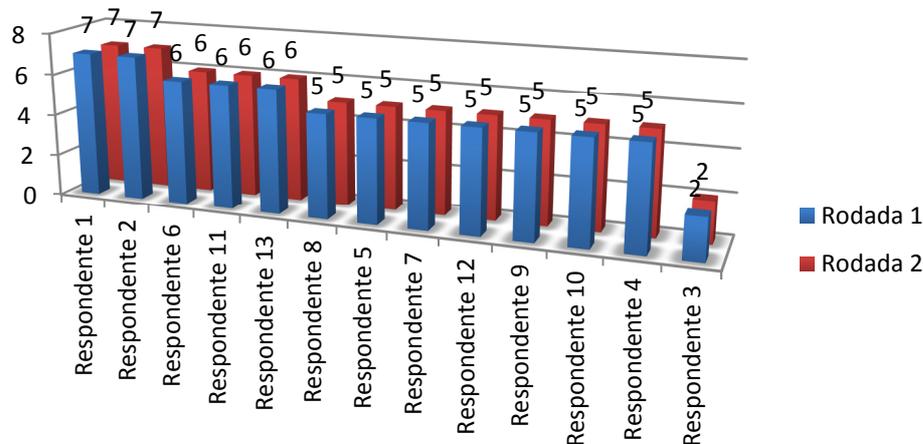


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A busca pela redução de custos operacionais, num cenário de competição mais intensificada também é condição necessária para o crescimento, para se buscar novos mercados. É mais fácil atuar em custos do que em receitas nessa indústria; há uma pressão competitiva para que os processos de negócio se tornem cada vez mais enxutos, seguindo os preceitos da gestão *lean*, de maneira que os custos possam ser acompanhados e controlados de maneira mais efetiva. Porém, uma das respostas aponta para uma resistência nesse processo: a resistência em terceirizar operações periféricas. Isso pode vir a ser uma estratégia para os bancos menores, mas para os grandes bancos, ela ainda pode demorar.

Essa redução de custos tem um limite. A forte intervenção governamental por meio dos bancos públicos, proteções sindicais e regulamentações trabalhistas que tornam os custos de pessoal caros, além da pouca penetração bancária, que demanda uma presença intensa de agências bancárias, apesar das tecnologias de internet *banking* e *mobile banking*, acabam impondo um piso a partir do qual mudanças estruturais seriam necessárias para que se fossem atingidos patamares de custos equivalentes aos dos bancos europeus, por exemplo.

Em relação à variável “tamanho das operações”, há uma preocupação latente em grande parte dos comentários do painel: conseguir obter uma combinação satisfatória entre o varejo, que movimenta um grande volume de recursos financeiros, apresentando baixo risco, mas ao mesmo tempo baixa rentabilidade, e mercados mais selecionados, a exemplo do mercado de alta renda, mais restrito, porém com grande movimentação.

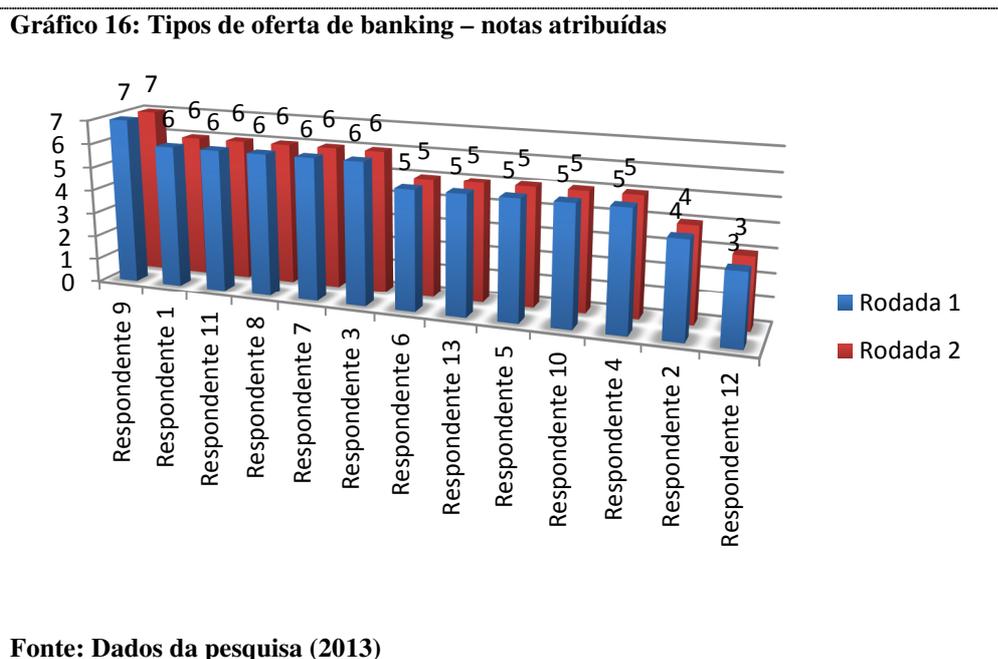
**Gráfico 15: Tamanho da operação – notas atribuídas**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quase todos os comentários fornecidos se posicionam a favor da escala de operações como uma variável de impacto médio para alto: muito importante, porém não decisiva, para a competitividade dos bancos (grandes bancos de varejo). Oito das notas atribuídas só chegaram até 5 (Gráfico 15). Algumas das razões fornecidas são: facilidade em administrar nichos de mercado; cenários de maior regulação, taxas de juros mais baixas e maior competição, a otimização de custos e a influência mercadológica a partir da escala colocam uma instituição bancária em uma situação bastante favorável.

Porém, escala e tamanho da operação não significam ter uma estrutura grande; o foco permanece no objetivo de tornar a organização mais eficiente do ponto de vista dos custos: “Em termos de tamanho de operações, os bancos devem cada vez mais se concentrar naquilo que é necessário, no mínimo necessário para ‘rodarem’ e manterem inteligência dentro de casa. Todo o resto, eles vão pensar com mais carinho e terceirizar” (Respondente 11). “Vou colocar (esta variável) na mesma ‘cesta’ da eficiência da operação, porque para operação, tamanho é retração de custos. Escala é muito importante para uma instituição bancária. Tanto para serviços quanto para crédito” (Respondente 1).

Quanto à importância das novas ofertas de banking para o ambiente de competição dos bancos, os comentários, de maneira geral, transmitem otimismo e necessidade em relação não a produtos novos, mas a produtos melhores.

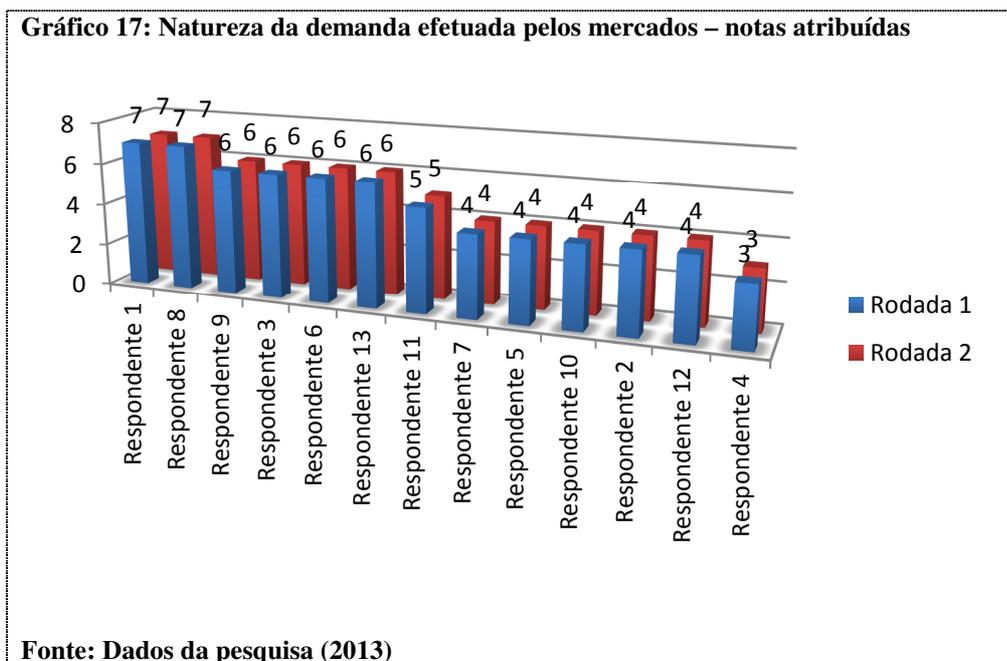


Um conjunto de argumentos trata da influência da regulação na tipologia dos produtos bancários. O Banco Central pode ser uma fonte de estímulo para novos produtos, mas, acima de tudo, ele pode nivelar as ofertas de produtos no sentido de trazer mais transparência em relação a tarifas, maior informação aos clientes, dentre outras iniciativas. Nesse contexto de competição, em que os produtos se tornam cada vez mais padronizados, há uma necessidade crescente em agregar serviços tendo em vista o aumento de receitas. O painel, dessa forma, evidencia esta variável como relevante e de impacto elevado ao ambiente de competição dos bancos, com seis das notas atribuídas acima de 6 e cinco outras, no patamar de 5 (Gráfico 16).

Por outro lado, o Brasil não sofre por falta de ofertas; há, sim, ofertas em excesso. A oferta é rica, mas não significa que esteja bem direcionada a necessidades reais de clientes. A simplificação dessas ofertas poderia trazer ganhos para as instituições bancárias: um menor custo de manutenção de uma gama de produtos mais reduzida; as ofertas poderão ser mais convenientes, mais bem precificadas de acordo com o perfil de cada cliente e mais bem combinadas de modo que cada produto possa ser customizado. Ganhos substanciais poderiam advir de um número menor de produtos, porém mais inteligentes. Esse argumento é apoiado pela nota 3, atribuída pelo respondente 12 (Gráfico 16).

Em relação à natureza da demanda, duas opiniões trazem *insights* distintos: para um grupo de respondentes, essa demanda tenderá a mudar substancialmente no mercado de baixa renda, principalmente em relação a canais de acesso e comunicação. A utilização desses canais pode

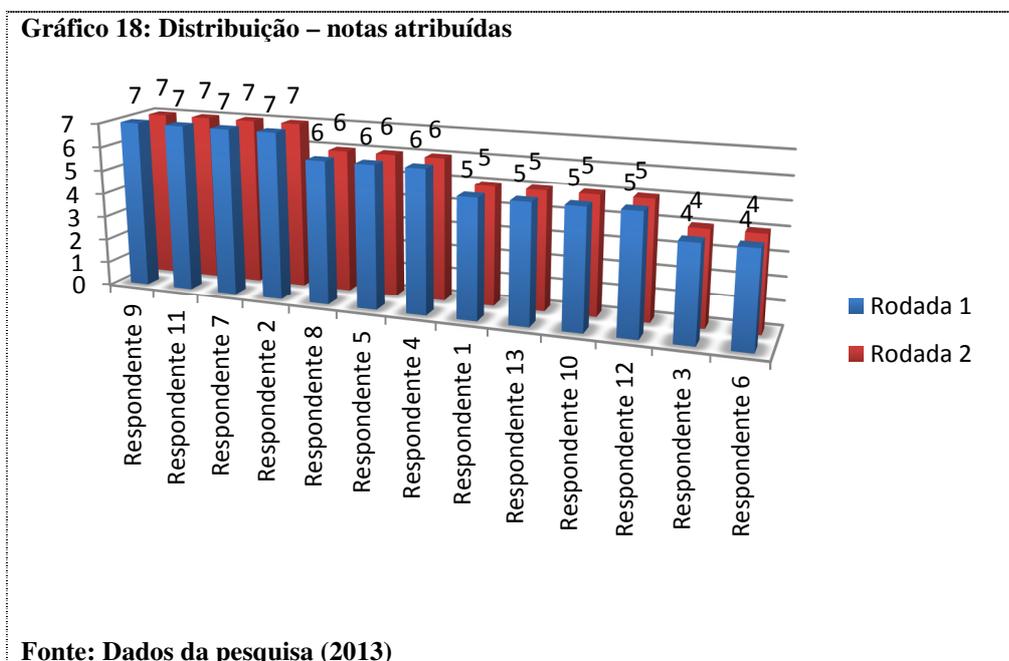
inclusive vir a modificar o tipo de produto demandado por esse segmento mercadológico. Outra questão importante nessa vertente seria a ampla disponibilidade de informações relacionadas a produtos e serviços ofertados no mercado financeiro internacional; os bancos têm acesso a essas informações e possivelmente podem disponibilizá-las a seus clientes.



Por outro lado, há uma opinião de que os produtos oferecidos às classes emergentes são adaptações daquilo que já existe para outros segmentos de renda (classes A e B). Não se terá, dessa forma, uma evolução tecnológica, a invenção de novos produtos com base em novas demandas. Um argumento por trás disso é a busca por escala por meio de produtos já existentes. Os argumentos explicitados acima corroboram para uma falta de consenso entre os respondentes, seis das notas atribuídas ficam abaixo de 5; seis, acima de 5 (Gráfico 17).

Em oposição a tendências de mercados mais maduros, a distribuição física, através de agências bancárias, ainda é muito importante e ainda deve crescer, mesmo que numa velocidade menor do que novas ferramentas de distribuição de *mobile banking* e *internet banking*. Dois argumentos importantes para essa tendência são: o perfil socioeconômico de grande parte da população brasileira; e ainda a necessidade de um relacionamento mais intenso, principalmente para um grande contingente “desbancarizado” e carente de educação financeira. Em relação aos correspondentes bancários, muito do que pode ser feito já está em operação. A sofisticação ou inovação incremental dos canais existentes tende a continuar; na medida em que produtos e serviços bancários são apresentados cada vez mais às classes

emergentes, cuja grande maioria se relaciona à economia informal, os canais devem incorporar criatividade, confiabilidade e omnipresença. Isso é possível, principalmente, através de telefones celulares, redes sociais e da expansão de correspondentes bancários.

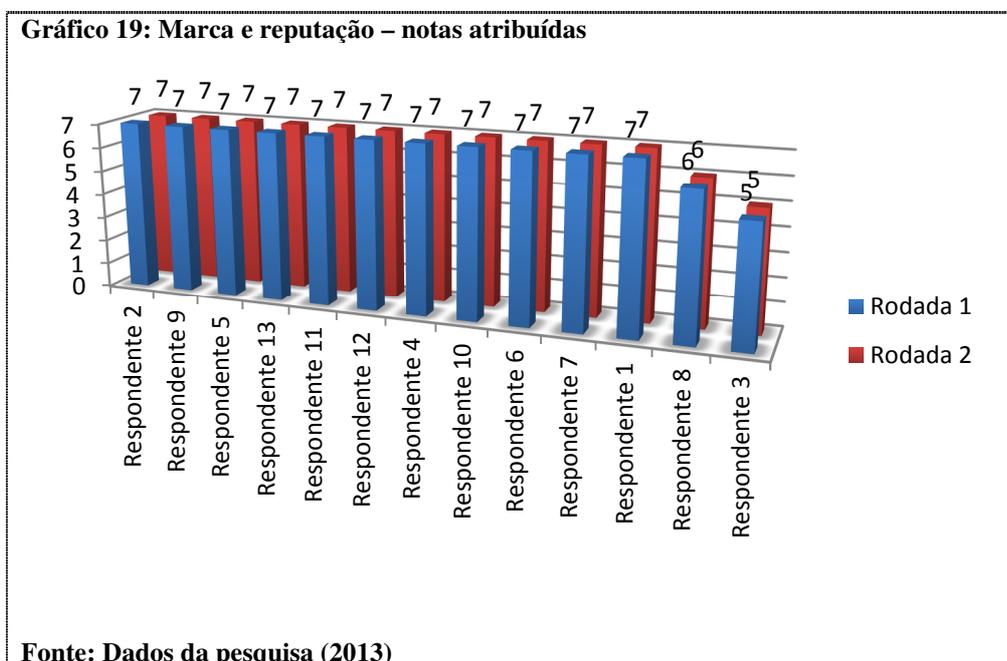


Outro ponto importante em relação à distribuição seria o compartilhamento de canais e sistemas entre instituições bancárias, especificamente em relação a máquinas ATM. Compartilhamentos trazem economias de custo às operações e permitem assim um foco mais efetivo nas necessidades dos clientes. Em relação às notas atribuídas pelos respondentes, pode-se observar consenso parcial em termos de um impacto moderado a alto, com onze das notas atribuídas de cinco a sete (Gráfico 18).

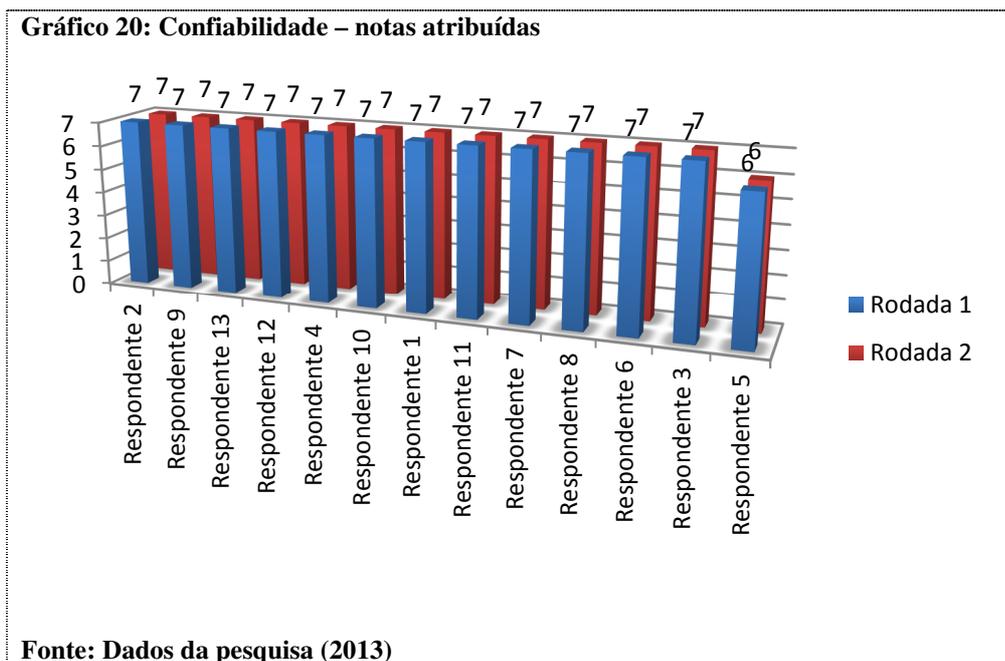
#### 4.2.2 Principais ativos intangíveis a serem buscados pelos bancos no Brasil

Em relação aos ativos intangíveis tratados no painel Delphi, dois deles apresentaram elevado grau de consenso quanto ao seu potencial de geração de vantagem competitiva, logo na primeira rodada: Marca e Reputação e Confiabilidade. A Confiabilidade foi dada nota máxima por doze dos treze respondentes e uma nota 6; Marca e Reputação, por sua vez, recebeu onze notas 7, uma nota 6 e uma 5. Além disso, em sete dos treze comentários fornecidos, registrou-se uma forte associação entre os dois fatores, especificamente em relação ao setor bancário. Os principais esforços de gestão de marca e reputação devem,

segundo as respostas, estar baseados numa relação de confiança da instituição com seus clientes.

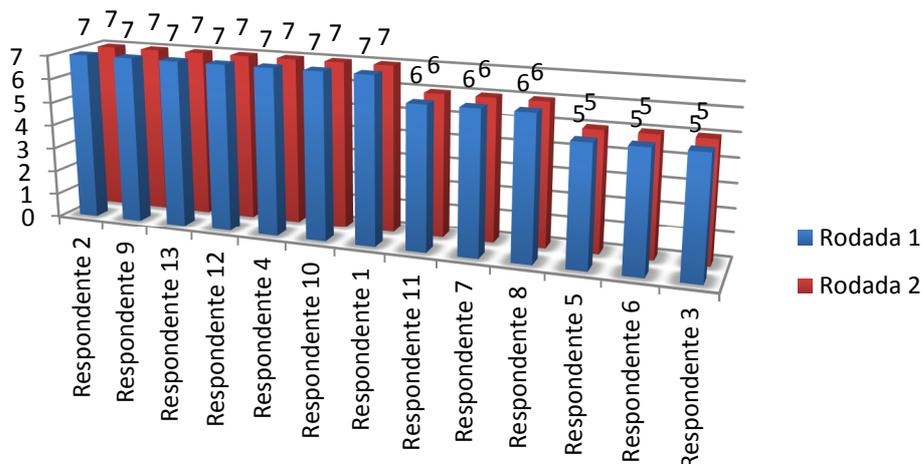


Embora pareça uma questão óbvia em se tratando de bancos, a confiabilidade foi mencionada pelos respondentes como um valioso ativo intangível. Confiabilidade, nesse sentido, foi mencionada pelos respondentes como a solidez econômica necessária à instituição bancária para que ela possa realizar suas operações e administrar eficazmente seus riscos de liquidez; uma instituição dinâmica em suas operações e presente no cotidiano das pessoas sinaliza uma instituição confiável, capaz de atrair negócios e oferecer produtos e serviços de qualidade a seus clientes. A confiabilidade de acordo com a RBV está associada à fidelização do cliente, ou pelo menos a relacionamentos duradouros com o cliente.



O terceiro ativo intangível com maior grau de consenso entre os respondentes foi a Qualidade Percebida pelo Cliente, ainda na primeira rodada. Embora comentários isolados indiquem enfaticamente que essa ainda é uma questão deficiente nos bancos brasileiros, oito notas máximas foram atribuídas; porém, como nas categorias anteriores, com pouca diferença das notas menores (três notas seis e três notas cinco) (Gráfico 21).

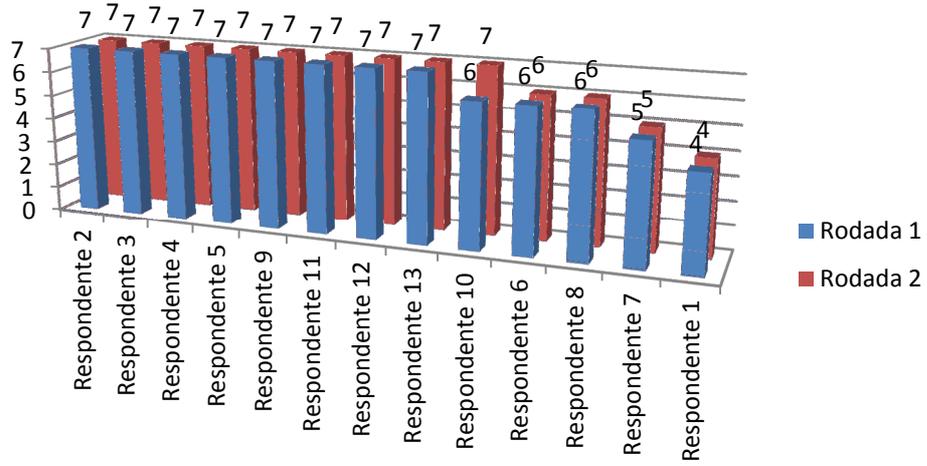
Em relação à qualidade, atualmente ela ainda é percebida pelo correntista como precária. Tal fato pode ser constatado nos índices de reclamação no PROCON, no qual bancos lideram juntamente com empresas de telecomunicações. Mais da metade dos bancos evidencia um índice de satisfação negativo. Um ponto de reflexão importante seria se reputação e marca são importantes; afinal de contas, se o cliente confia sua vida financeira a um banco, por qual razão haveria essa discrepância? Nessa linha, qualidade percebida se associa à ética: se todas as instituições deixarem a desejar em relação à qualidade, não haverá estímulo para melhoria da qualidade dos serviços. É um aspecto percebido pelos respondentes como importante, mas depende também dos competidores e da prática do mercado. Qualidade é um ponto importante a ser explorado pelas instituições e certamente um aspecto que pode auxiliar na construção da reputação e marca. A qualidade percebida se evidenciaria em um banco que conseguir concretizar melhor a expectativa do cliente, de saber ser um parceiro de negócio no longo prazo dos seus clientes; o importante seria tornar essa qualidade percebida como um diferencial.

**Gráfico 21: Qualidade percebida – notas atribuídas**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

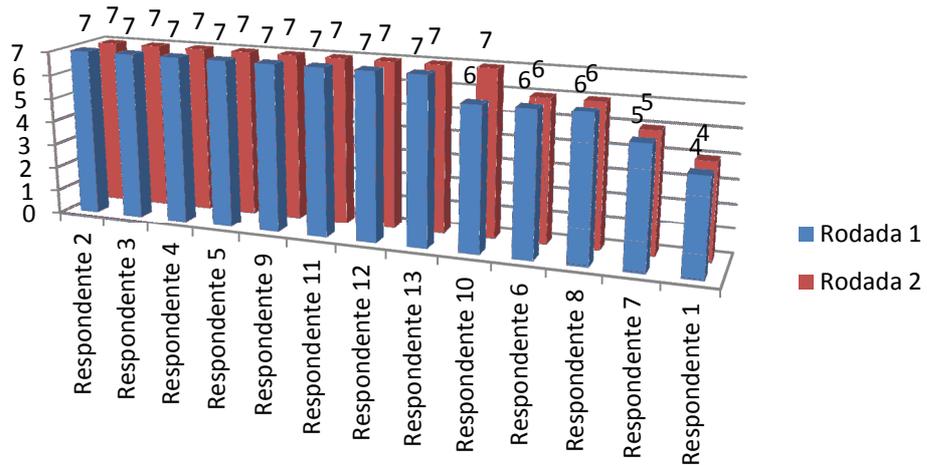
Rotinas Organizacionais, Governança e Administração do Conhecimento aparecem com uma distribuição de notas análoga; todos os três itens com consenso parcial: sete dos respondentes atribuindo notas máximas, três deles nota seis, e dois respondentes com notas 5 e 4, respectivamente (Gráficos 22, 23 e 24). Governança e Rotinas Organizacionais foram dois itens que tiveram uma das notas modificadas na segunda rodada do painel Delphi por um dos respondentes (Respondente 10). Governança é um tema sempre presente no universo financeiro, principalmente das instituições financeiras, e diz respeito a uma administração sólida, caracterizada por políticas coesivas, normas, processos e autoridade para uma determinada área de responsabilidade. Governança corporativa em bancos e outras instituições financeiras difere consideravelmente da governança corporativa em geral. Para as instituições financeiras, o escopo da governança corporativa vai além dos acionistas; ela inclui também credores de diversos fundos e seguradores. Assim, iniciativas como a separação das funções de administração e controle são fundamentais para diminuir o risco de decisões prejudiciais aos grupos com interesse na instituição e evitar efeitos adversos aos agentes do mercado financeiro que com ela transacionam ou de alguma forma estão relacionados.

**Gráfico 22: Rotinas organizacionais – notas atribuídas**

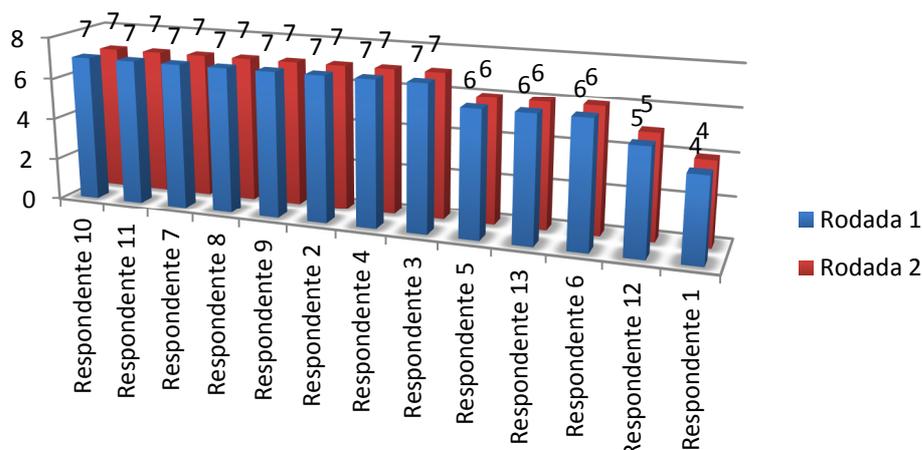


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

**Gráfico 23: Governança – notas atribuídas**

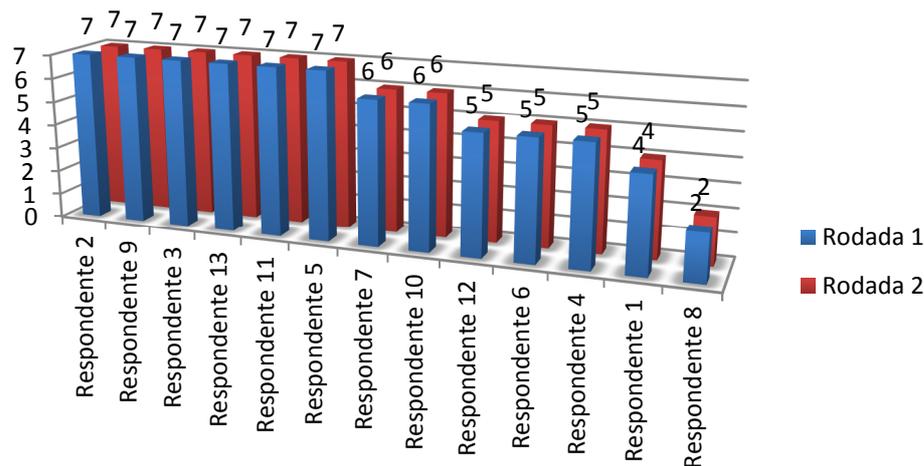


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

**Gráfico 24: Administração do conhecimento – notas atribuídas**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A administração do conhecimento e os conhecimentos atuais e novos à organização têm sido considerados em diversos estudos como fundamentais para o crescimento organizacional. Na busca pelo que influencia a criação de novos conhecimentos, diversos estudos têm apontado que as rotinas organizacionais podem direcionar a integração e renovação de conhecimentos e de recursos baseados em conhecimento.

**Gráfico 25: Ética – notas atribuídas**

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Em relação aos principais ativos intangíveis que podem dar suporte à vantagem competitiva dos bancos nos próximos dez anos, observou-se, a partir das respostas fornecidas, a formação

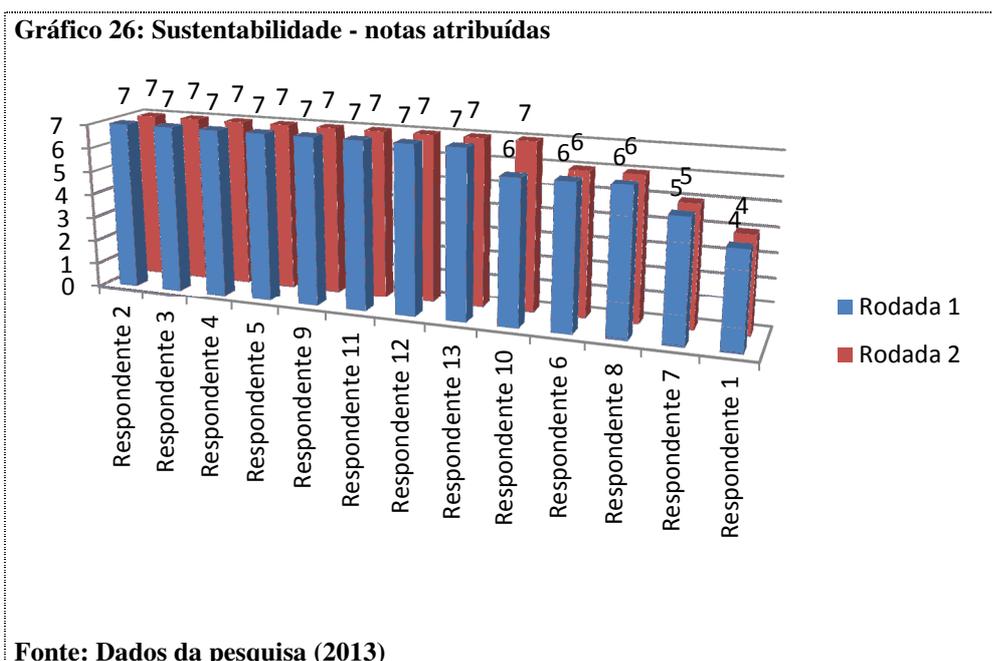
de três grupos de ativos. O primeiro grupo engloba os ativos confiabilidade, ética, governança, reputação/marca; um segundo grupo abrange administração do conhecimento, rotinas organizacionais e capacidade de inovação e, o terceiro, sustentabilidade e qualidade percebida.

Confiabilidade e ética, presentes no primeiro grupo, foram apontados como os fatores mais importantes pelos respondentes, além de apresentarem maior grau de consenso. Os clientes, enquanto agentes avessos a risco, não depositariam seus recursos em uma instituição em que não confiam. Confiabilidade está associada, no âmbito das respostas, à reputação e marca. Muito além de uma variável escalar, confiabilidade e ética são vistos como um pressuposto absoluto para a atividade bancária. Porém, ética é um conceito problemático no mercado financeiro. Se ela será um fator determinante para a vantagem competitiva para um banco, dependerá dos outros participantes. Se os outros agem de forma pouco ética, pode haver desvantagem para uma instituição que fundamenta seu posicionamento em princípios éticos. A ética, segundo dois dos respondentes, deve ser algo baseado em princípios, não uma estratégia que pode ou não ser implementada e, nesse sentido, todos os *players* devem se basear nesses princípios.

Governança foi também associada à confiança e controle, citada da mesma forma que confiabilidade como um ativo essencial para se conseguir aceitação da instituição por investidores. Ter uma boa governança é conseguir ser transparente nas suas atividades, um fator determinante para captação de recursos.

Uma análise acerca do aspecto da Sustentabilidade revela diferentes percepções sobre como ela poderia estar associada a uma eventual vantagem competitiva. A maioria dos respondentes concebe a relevância do tema para diversos setores industriais, porém o papel relevante das instituições bancárias em direção à sustentabilidade se resume a financiador de projetos empresariais que tenham em sua essência a produção limpa, soluções para processos produtivos que tragam maiores economias à utilização de recursos naturais, etc. No entanto, o termo sustentabilidade, conforme mencionado por dois dos respondentes, não se restringe só às questões ambientais, mas sustentabilidade passa a contemplar relações que a instituição financeira mantém com a sociedade, e isso pode envolver desde uma maior inserção da instituição nas comunidades em que ela atua, buscando integrá-las, de acordo com Porter e Kramer (2012), a uma ação social direta, como a educação financeira, capacitação de

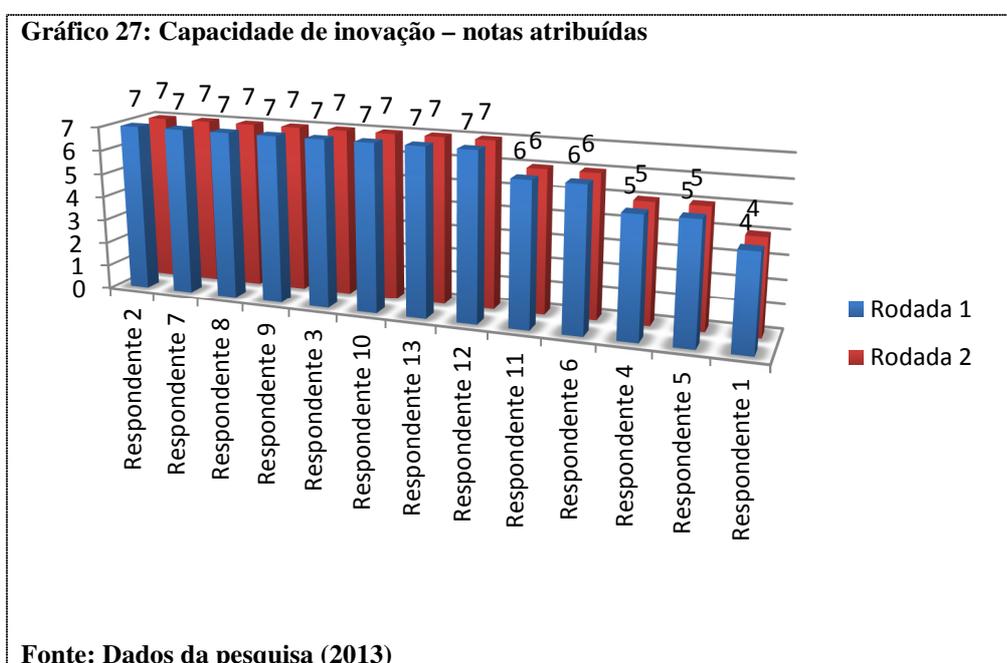
pequenos empresários, ou mesmo a disseminação de uma cultura de consumo e crédito responsável. Essa última interpretação acerca do que possa vir a ser sustentabilidade é a sustentabilidade do relacionamento. Logicamente esse relacionamento não se mantém apenas com ações sociais diretas, mas também com a oferta de produtos e serviços que não só estejam alinhados às necessidades dos clientes, mas que também consigam gerar valor para ambos.



Ainda em relação à sustentabilidade, uma resposta abordou a relação sustentabilidade-reputação. Sustentabilidade não é apenas consciência e precaução em relação ao meio ambiente, mas a capacidade de um banco em ser percebido como uma instituição líder e isso demanda excelência em todas as suas operações e até consciência dos impactos que pode exercer no meio ambiente; dessa forma, a gestão da qualidade é fundamental. Os ativos intangíveis estão “amarrados” em um todo coeso, pois, sendo um banco caracterizado por elevada alavancagem, inspirar confiança pelo lado da demanda é fundamental e, associado a esse aspecto, a eficiência regulatória, aspecto tratado em item anterior, é outra coisa fundamental.

As notas atribuídas à variável sustentabilidade (Gráfico 26) ilustram o papel fundamental que o banco tem em fomentar empreendimentos sustentáveis, mesmo que seu papel neste quesito seja indireto, e que o reflexo desse papel em vantagem competitiva ainda não esteja completamente claro.

A capacidade de inovação foi contemplada como um aspecto crítico, com o poder, inclusive, de mudar as regras do jogo na arena de competição dos bancos. A capacidade de inovação não significa somente lançar novidades, comodidade para seus clientes; para que a inovação traga resultados concretos, é preciso se fazer negócios com ela. Dois dos respondentes apontam para muita inovação no mercado brasileiro a partir de diversos projetos pilotos sem, no entanto, gerar valor. Há poucas inovações que se concretizam em novos negócios para o banco. Além disso, a capacidade de inovação será igualmente fundamental por razões que incluem a busca de produtividade.



As notas atribuídas pelos respondentes para inovação (Gráfico 27), atingiram consenso parcial, com dez das notas de 6 a 7, duas notas 5 e apenas uma nota 4. Apesar de cinco notas não terem acompanhado as oito notas máximas atribuídas, quase todas apresentam um viés, relacionando-as aos comentários, de grande relevância do quesito à capacidade de competição nos próximos anos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese foi analisar o ambiente competitivo dos bancos comerciais no cenário brasileiro. A partir de duas estratégias de pesquisa, foi possível situar, analisar e projetar esse ambiente competitivo a partir das seguintes variáveis de configuração: internacionalização da arena competitiva, crescente regulação da indústria, concentração da indústria, e novas tecnologias.

A primeira estratégia de pesquisa, uma análise de conteúdo aplicada a respostas de especialistas fornecidas a questões abertas, procurou focar na obtenção de detalhes, causas e visões acerca dos supracitados fatores de configuração do setor além de uma caracterização da instituição bancária do futuro no contexto brasileiro.

A segunda estratégia de pesquisa utilizada como complemento à primeira foi um painel Delphi. Nesse painel, uma lista mais ampla desses fatores de configuração foi avaliada pelos especialistas e, a eles, foi solicitado atribuir notas referentes ao impacto que cada um desses fatores exercerá no ambiente competitivo dos bancos no País. O painel também abordou o impacto de uma série de ativos intangíveis na construção de vantagem competitiva para os próximos dez anos.

Acerca da internacionalização, não se evidenciou um consenso acerca dela como um fator de configuração relevante para a indústria bancária brasileira nos próximos dez anos. A razão disso seria que a este fator está associado um conjunto de variáveis e um número maior ainda de possibilidades. A regulação e os atuais posicionamentos defensivos adotados a partir da crise de 2007, assim como uma estratégia de regionalização mais atraente e menos arriscada do ponto de vista econômico, apesar de oportunidades em outros continentes, foram os principais argumentos presentes nas respostas.

Observações tratam acerca do continente africano, um mercado que tem atraído interesses econômicos de instituições brasileiras, principalmente por meio da replicação de produtos e serviços financeiros brasileiros; essas economias de escala de operações bancárias devem fazer da África um dos alvos preferenciais dos bancos brasileiros. Contudo, para alguns

respondentes, a própria capilaridade dentro do território brasileiro necessita ser uma prioridade.

Já em relação a novos entrantes, há baixa probabilidade de uma grande fusão ou de uma grande aquisição direta; há a iminência da entrada de bancos asiáticos via estratégia de diáspora, porém com possibilidades de crescimento nos próximos dez anos, e o crescimento pouco expressivo de instituições bancárias estrangeiras já presentes no Brasil. Apesar da entrada tímida de instituições asiáticas, há uma possibilidade de que o capital asiático possa vir a ser um grande direcionador do crescimento da infraestrutura brasileira, viabilizando o atendimento da demanda pelas commodities produzidas no Brasil.

Quanto à crescente regulação da indústria bancária, a liquidez e a credibilidade são as principais questões a que regulação será direcionada; elas são fundamentos essenciais para a construção de reputação de instituições bancárias. O aumento de pessoal qualificado e preparado tanto no governo quanto nas instituições bancárias será necessário não só para o monitoramento e antecipação de riscos, mas também consequentes ações proativas.

Os padrões regulatórios do Acordo de Basileia 3 continuarão como o principal direcionador, mesmo havendo uma necessidade maior de depuração de seus padrões para dirigir-se eficazmente a diferentes realidades. Além disso, há duas preocupações urgentes em relação à regulação: uma maior eficácia em seus objetivos sem o comprometimento dos lucros da atividade bancária e uma necessidade urgente da regulação em acompanhar mudanças mercadológicas em que produtos e serviços de outros setores industriais passam a concorrer com produtos e serviços bancários.

Em se tratando da concentração da indústria, a manutenção dos atuais níveis e uma tendência de aumento poderão ser os cenários mais prováveis. A concentração ocorrerá devido à pressão sobre as margens, principalmente devido a uma forte regulação e a novas exigências de aumento de alocação de capital e à necessidade de aumento de produtividade no setor, uma vez que a concentração é uma condição especialmente favorável para aproveitamento de economias de escala e escopo.

Além disso, há uma tendência para movimentações de aquisição de bancos brasileiros menores (pouco provável uma fusão entre grandes bancos privados), tendo em vista sua base

de capital pouco estável e poucos nichos de mercado em que podem atuar, a possibilidade de aquisição de operações de *players* estrangeiros com menor participação no mercado em determinadas linhas de negócio e, por fim, o crescimento dos bancos estatais.

Em relação às principais tecnologias que impactarão o setor bancário, pode-se listar o crescimento do *mobile banking*, ferramentas de análise de bancos de dados e a biometria.

O crescimento do *mobile banking*, principalmente com aplicações de NFC, possibilitaria a utilização do dinheiro eletrônico e pagamento via telefone celular e, ao mesmo tempo, poderia promover maior bancarização e inclusão financeira; com uma utilização maior do telefone celular, tanto como meio de pagamento quanto como canal de relacionamento, haverá uma omnicanalidade, condição que proporcionará consistência entre canais já existentes.

Em segundo lugar, ferramentas de análise de grandes depositórios de dados, também associadas às competências específicas de pessoal nessas instituições, serão tecnologias importantes. Em primeiro lugar, elas possibilitarão aos bancos entender melhor seus clientes e fornecer cestas de produtos e serviços mais personalizados, assim como estabelecer parcerias com outras organizações de maneira a fidelizar seus correntistas.

Em terceiro lugar, a biometria e a identificação por biometria foi também mencionada como uma tendência tecnológica relevante. Para os correntistas, a biometria pode significar comodidade e praticidade; para o banco, segurança e uma arma contra fraudes, o que pode contribuir para sua lucratividade como um todo.

Contudo, uma condição fundamental para que os investimentos em tecnologia tragam retorno para as instituições bancárias, além das economias de escala provenientes da sua utilização, seria a geração de valor para o cliente através de tarifas mais competitivas ou cestas de produtos/serviços personalizadas.

A instituição bancária do futuro no contexto brasileiro será caracterizada por uma relevante base de distribuição via *smartphones* e outros canais móveis; será uma instituição que facilitará eletronicamente ainda mais as transações oferecendo serviços pela internet, por aplicativos específicos, pelas redes sociais e pelas centrais de atendimento. Isso, por sua vez, deve continuar a diminuir os custos dos bancos e aumentar sua eficiência.

Essa eficiência exigirá também uma simplificação do portfólio de produtos, com maiores possibilidades de customização de atributos de cada oferta e de canais preferenciais. A precificação dos produtos levará em consideração as reduções ou acréscimos de custos. Os canais diretos ganharão maior representatividade com uma população recém-bancarizada e outra população já adepta de novos canais fazendo uso mais intensivo do internet banking e *mobile banking*, além da presença crescente de serviços de renegociação de empréstimos e taxas.

O aconselhamento financeiro terá um papel maior na instituição bancária brasileira e será possível em grande parte pelo desenvolvimento de aplicativos web e redes sociais; já a função básica da agência será a captação de clientes.

Em relação ao painel Delphi, dentre os fatores de configuração mais impactantes no ambiente de competição dos bancos nos próximos dez anos, verificou-se um consenso maior entre as seguintes variáveis: regulação crescente, eficiência operacional (associado também à variável custos da operação) e mobilidade (que evidenciou notas similares a novas tecnologias).

Finalmente, em relação aos ativos intangíveis imprescindíveis à competitividade das instituições bancárias para os próximos dez anos, as respostas colocam em perspectiva a importância do banco como uma instituição confiável, com elevado grau de governança e orientada à busca por baixos custos para seu usuário/correntista. Esses custos baixos serão possíveis graças a uma maior velocidade de resposta da instituição às demandas mercadológicas, facilitada por rotinas organizacionais bem estruturadas (inclusive como forma de revisão e otimização de custos) e suportadas por TI, e a sua capacidade de inovação associada em maior ou menor grau à administração do conhecimento, principalmente envolvendo técnicas e métodos como CRM e análise de grandes depositórios de dados.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o número de participantes do painel Delphi pode não ter proporcionado um consenso robusto em relação às questões colocadas, muito embora o nível de consenso em grande parte delas foi quase total. Essas respostas obtidas a partir de escalas numéricas puderam, no entanto, ilustrar expectativas e opiniões fundamentadas por argumentos.

Para estudos futuros que procurem abordar o ambiente competitivo dos bancos comerciais, há algumas sugestões. Inicialmente, em relação a uma pesquisa documental, sugere-se a incorporação de outros documentos de órgãos oficiais e organizações mundiais, tais como o Fundo Monetário Internacional, de modo que contradições ou confirmações em relação a descrições e análises do ambiente competitivo ou de outras variáveis em análise sejam verificadas e comparadas, trazendo assim maior validade à pesquisa qualitativa.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Administração Estratégica de Mercado**. 7ª ed. São Paulo: Bookman, 2007.

ADNER, Ron; HELFAT, Constance E. *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 18/12/2013.

AMIT, Raphael; SHOEMAKER, Paul J. H. *Strategic assets and organizational rent*. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

ANDREWS, Kenneth. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin, 1987.

ANDREZO, Andrea Fernandes; LIMA, Iran Siqueira. **Mercado financeiro**: aspectos históricos e conceituais. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

ANSOFF, H. Igor. *Corporate strategy*: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965a.

ANSOFF, H. Igor. *The firm of the future*. **Harvard Business Review**, p. 162-178, September-October, 1965b.

ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, E. James. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

AREND, Richard. J. *Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage*. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 279-284, 2003.

AREND, Richard. J.; LÉVESQUE, Moren. *Is the Resource-Based View a practical organizational theory?* **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 913-930, 2010.

ARREGLE, Jean-Luc; MILLER, Toyah; HITT, Michael A. *Do regions matter? An integrated institutional and semiglobalisation perspective on the internationalization of MNEs*. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 8, 2013.

**BANCO CENTRAL DO BRASIL**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em diversas datas.

BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, Jay. *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, Jay. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTTLET, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. *Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research*. **Journal of Strategic Management**, v. 12, p. 5-16, 1991.

**BASEL I**. International convergence of capital measurement and capital standards. Basel Committee. **Bank for International Settlements**. April, 1998. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbsc111.pdf>>. Acesso em: 14/07/2012.

**BASEL II**. International convergence of capital measurement and capital standards: a revised framework. Basel Committee. **Bank for International Settlements**. June, 2004.

BERRONE, P.; FOSFURI, A.; GELABERT, L.; GOMEZ-MEJIA, L.R. Necessity as the mother of 'green' inventions: institutional pressures and environmental innovations. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 8, p. 891-909, 2013.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, John. *Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions*. **Journal of Marketing**, v. 57, October, p. 83-99, 1993.

BIEDENBACH, Thomas; SÖDERHOLM, Anders. *The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: a literature review*. **Journal of Change Management**, v. 8, n. 2, p. 123-145, 2008.

BIRKINSHAW, Julian; BRANNEN, Mary Yoko; TUNG, Rosalie L. *From a distance and generalizable to up close and grounded: reclaiming a place for qualitative methods in international business research*. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 573-581, 2011.

BIRKINSHAW, Julian; MORRISON, Allen; HULLAND, John. *Structural and competitive determinants of a global integration strategy*. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 637-655, 1995.

BOGNER, William C.; BARR, Pamela. S. *Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition*. **Organization Science**, v. 11, n. 2, p. 212-226, 2000.

BOURKE, Phillip. *Concentration and other determinants of bank profitability in Europe*. **Journal of Banking and Finance**, v. 13, p. 65-79, 1989.

CAMELI, Abraham; TISHLER, Ashler. *The relationships between intangible organizational elements and organizational performance*. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 1257-1279, 2004.

CAO, Qing; BAKER, Jeff; HOFFMAN, James J. *The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis*. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 2, p. 567-580, 2012.

CARVALHO, C. E. *Fragilização de grandes bancos no início do Plano Real*. **Nova Economia**, v. 12, n. 1, p. 69-84, 2002.

CARVALHO, C. E.; STUDART, R.; ALVES JR., A. J. **Desnacionalização do Setor Bancário e Financiamento das Empresas: a experiência brasileira recente**. Texto para Discussão n. 882. Brasília: IPEA, 2002.

CHAFFEE, Ellen E. *Three models of strategy*. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHAHARBAGHI, Kazem; LYNCH, Richard. *Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy*. **Management Decision**, v. 37, n. 1, p. 45-50, 1999.

CHANDLER, Alfred. *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CLULOW, Val; GERSTMAN, Julie; CAROL, Barry. *The Resource-Based View and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm*. **Journal of European Industrial Training**, v. 27, n. 5, p. 220-232, 2003.

COFF, Russell W. *When competitive advantage doesn't lead to performance: the Resource-Based View and stakeholder bargaining power*. **Organization Science**, v. 10, n. 2, p. 119-133, 1999.

CONNER, Kathleen R. *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?* **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

COYNE, Kevin P. *The anatomy of sustainable competitive advantage*. **Business Horizons**, January-February, 1986.

CROXFORD, Hugh; ABRAMSON, Frank; JABLONOWSKI, Alex. *The art of better retail banking: supportable predictions on the future of retail banking*. Wiley & Sons, 2005.

DALKEY, Norman. C.; HELMER, Olaf. *An experimental application of the Delphi method to the use of experts*. **Management Science**, v. 9, n. 3, p. 458-467, 1963.

DAY, George; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert E. *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York: Wiley, 1997.

DIABATA, Ali; GOVINDANB, Kannan; PANICKERC, Vinay V. *Supply chain risk management and its mitigation in a food industry*. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 11, p. 3039-3050, 2012.

DRIVER, Michaela. *An interview with Michael Porter: social entrepreneurship and the transformation of capitalism*. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3 p. 421-431, 2012.

DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Thomson, 1998.

FACÓ, Júlio F. B.; DINIZ, Eduardo H.; CSILLAG, João Mario. O processo de difusão de inovações em produtos bancários. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 177-208, 2009.

FAHY, John. *The Resource-Based View of the Firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage*. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 2/3/4, p. 94-104, 2000.

FEBRABAN. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em 15/11/2013.

FERREIRA, Isaac Sidney Menezes. **Evolução da Regulação Bancária no Brasil**. Banco Central do Brasil, Procuradoria-Geral, 2012. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/Apresentacao\\_Isaac\\_Sidney\\_Seminario\\_Direito\\_Bancario.pdf](http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/Apresentacao_Isaac_Sidney_Seminario_Direito_Bancario.pdf)>. Acesso em diversas datas.

FOMBRUN, Charles J.; SHANLEY, Mark. What's in a name? *Reputation-building and corporate strategy*. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FOSS, Nicolai. *Research in strategy, economics, and Michael Porter*. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1 p. 1-24, 1996.

FRANKEN, Arnoud; EDWARDS, Chris; LAMBERT, Rob. *Executing strategic change: understanding the critical management elements that lead to success*. **California Management Review**, v. 51, n. 3, p. 49-73, spring 2009.

FUENTELESZ, Lucio; MAICAS-LÓPEZ, Juan Pablo; POLO, Yolanda. *Assessments of the "new economy" scenario*. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 5, n. 4, p. 301-310, 2002a.

FUENTELESZ, Lucio; GOMEZ, Jaime; POLO, Yolanda. *Follower's entry timing: evidence from the Spanish banking sector after deregulation*. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 245-264, 2002b.

FURRER, Olivier; THOMAS, Howard; GOUSSEVSKAIA, Anna. *The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research*. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2008.

GLAUTIER, Michel; UNDERDOWN, Brian. *Accounting: theory and practice*. 8<sup>th</sup> ed. Pearson, 2001.

GURAU, Calin. *Porter's generic strategies: a re-interpretation from a relationship marketing perspective*. **The Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 369-383, 2007.

HALL, Richard. *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 8, p. 607-618, 1993.

HANSEN, Gary S.; WERNERFELT, Birger. *Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors*. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 399-411, 1989.

HARRIGAN, Kathryn R. *Exit decisions in mature markets*. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 707-732, 1982.

HART, Stuart L. *A natural-resource-based view of the firm*. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **Strategy and the Strategy Formation Process**. Sloan School of Management M.I.T, WP #1810-86, August, 1986.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*. 2<sup>a</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson, 1996.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. *The use of the industry attractiveness-business strength matrix in strategic planning*. **Interfaces**, v. 13, n. 2, p. 54-71, 1983.

HAWAWINI, Gabriel; SUBRAMANIAN, Venkat; VERDIN, Paul. *Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence*. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 1-16, 2003.

HERRMANN, Pol. *Evolution of strategic management: the need for new dominant designs*. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 2, p. 111-130, 2005.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic Management: competitiveness and globalization**. Thomson, 2003.

HOPKINS, Willie E.; HOPKINS, Shirley A. *Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination*. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 8, p. 635-652, 1997.

HSU, David H.; ZIEDONIS, Rosemarie H. *Resources as dual sources of advantage: implications for valuing entrepreneurial-firm patents*. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 7, p. 761-781, 2013.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. *Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHNSON, Frank P.; JOHNSON, Richard D. *Commercial bank management*. New York: Dryden, 1985.

KATSOULAKOS, Takis; KATSOULACOS, Yannis. *Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management: integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework*. **Corporate Governance**, v. 7, n. 4, p. 355-369, 2007.

KIESER, Alfred; LEINER, Lars. *Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable*. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 516-533, 2009.

KOBRIN, Stephen J. *An empirical analysis of the determinants of global integration*. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 17-31, 1991.

KING, Adelaide Wilcox; ZEITHAML, Carl P. *Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox*. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 75-99, 2001.

KREPS, David M. *Microeconomics for managers*. New York: Norton, 2004.

KUMAR, V.; SHAH, Denish. *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21<sup>st</sup> century*. **Journal of Retailing**, v. 80, n. 4, p. 317-329, 2004.

KUMAR, V.; SHARMA, Amalesh, SHAH, Riddhi; RAJAN, Bharath. *Establishing profitable customer loyalty for multinational companies in the emerging economies: a conceptual framework*. **Journal of International Marketing**, v. 21, n. 1, p. 57-80, 2013.

KUNDISCH, Dennis; VEIT, Daniel J.; WEITZEL, Tim; WEINHARDT, Christof (Eds). *Enterprise applications and services in the finance industry*. Berlin: Springer-Verlag, 2009.

LATTIN, James M.; McALISTER, Leigh. *Using a variety-seeking model to identify substitute and complementary relationships among competing products*. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, p. 330-339, August 1985.

LENGNICK-HALL, Cynthia A.; WOLFF, James A. *Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams*. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1109-1132, 1999.

LEWINS, Ann; SILVER, Christina. *Using software in qualitative research: a step-by-step guide*. Thousand Oaks, C.A.: Sage, 2008.

LINSTONE, Harold A. Eight basic pitfalls: a checklist. In: LINSTONE, Harold A. Turoff, Murray. (Eds.). *The Delphi Method: techniques and applications*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.

LOONEY, Clayton A.; CHATTERJEE, Debabroto. *Web-enabled transformation of the brokerage industry*. **Communications of the ACM**, v. 45, n. 8, p. 75-81, 2002.

LYUS, David; ROGERS, Beth; SIMMS, Christopher. *The role of sales and marketing integration in improving strategic responsiveness to market change*. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 18, n. 1, p. 39-49, 2011.

MAKADOK, Richard. *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MARKIDES, Constantinos; WILLIAMSON, Peter J. *Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view*. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 340-367, 1996.

McDANIEL, Stephen W.; KOLARI, James W. *Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology*. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, p. 19-30, 1987.

McEVILY, Bill; ZAHEER, Akbar. *Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities*. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p. 1133-1156, 1999.

McGILL, Ross. *Technology Management in Financial Services*. Palgrave-McMillan, 2008.

METTERS, Richard; KING-METTERS, Kathryn; PULLMAN, Mellie. *Successful service operations management*. South-Western, 2003.

MILES, Raymond; SNOW, Charles. *Organizational Strategy, Structure and Process*. London: McGraw Hill, 1978.

MILLER, Danny. *An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability*. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 961-976, 2003.

MILLER, Danny. *The generic strategy trap*. **The Journal of Business Strategy**, v. 13, n. 1, p. 37-41, 1992.

MILLER, Danny. *The structural and environmental correlates of business strategy*. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 55-76, 1987.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 25/01/2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NORTH, Douglass. *Institutions*. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

NOWOTNY, H.; SCOTT, P.; GIBBONS, M. *Re-thinking science knowledge and the public in an age of uncertainty*. Oxford: Polity Press, 2001.

PELOZA, John; LOOCK, Moritz; CERRUTI, James; MUYOT, Michael. Sustainability: how stakeholder perceptions differ from corporate reality. **California Management Review**, v. 55, n. 1, p. 74-95 2012.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

PEREIRA, M. J. Impacts of Information Systems and Technology on Productivity and Competitiveness of the Portuguese Banking Sector: an empirical study. **International Transactions in Operational Research**, v. 11, n. 1, p. 46-62, 2004.

PETERAF, Margaret A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, Margaret A; BERGEN, Mark E. *Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework*. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1027-1041, 2003.

PLUNKETT, Jack W. *Investment & securities industry almanac 2010*. Houston: Plunkett Research, Ltd., 2010.

POLOPOLUS, Leo. *Synthetic, Substitutes, and Food Marketing*. **Journal of Marketing**, v. 31, n. 4, p. 12-17, 1967.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980a.

PORTER, Michael E. *How competitive forces shape strategy*. **McKinsey Quarterly**, n. 2, p. 34-50, Spring 1980b.

PORTER, Michael E. *The five competitive forces that shape strategy*. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. *The big idea: creating shared value*. **Harvard Business Review**, January-February, p. 62-77, 2011.

POWELL, Thomas C. *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

POWELL, Thomas C. *Organizational alignment as competitive advantage*. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 119-134, 1992.

POWELL, Thomas C. *Varieties of competitive parity*. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 61-86, 2003.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. *In*: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?* **Strategic Management Journal**, especial issue, v. 15, p. 5-16, 1994.

**PROER** – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?PROER>>. Acesso em 25/08/2012.

QUINN, James B.; MINTZBERG, Henry; JAMES, R. M. *The strategy process: concepts, context and cases*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.

REED, Edward W.; GILL, Edward K. **Bancos comerciais e múltiplos**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RIEGER, Wilfred G. *Directions in Delphi developments: dissertations and their quality*. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 29, n. 1, p. 195-204, 1986.

RILEY, Daniel. **Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies**. *In*: Manufacturing Issues, New York: Booz, Allen and Hamilton, 1987.

ROBERTS, Peter W.; DOWLING, Grahame R. *Corporate reputation and sustained superior financial performance*. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002.

RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan E.; TEECE, David J. (Eds.). *Fundamental research issues in strategy and economics*. **Strategic Management Journal**, v. 12, 1991.

SCHERER, Frederick; ROSS, David. *Industrial market structure and economic performance*. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.

SELZNICK, Philip. *Leadership in administration*. New York: Harper and Row, 1959.

SIAW, Irene; YU, Alec. *An analysis of the impact of the internet on competition in the banking industry, using Porter's Five Forces Model*. **International Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 514-523, 2004.

SKULMOSKY, Gregory J.; HARTMAN, Francis T.; KRAHN, Jennifer. *The Delphi Method for graduate research*. **Journal of Information Technology Education**, v. 6, p. 1-21, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. *Operations management*. Boston, MA: Pitman Publishing, 1998.

SNOWDON; Brian; STONEHOUSE, George. *Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions and firms*. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 163-175, 2006.

STARKEY, Ken; HATCHUEL, Armand; TEMPEST, Sue. *Management research and the new logics of discovery*. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p.547-558, 2009.

STORBACKA, Kaj; NENONEN, Suvi. *Competitive arena mapping: market innovation using morphological analysis in business markets*. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 19, n. 3, p.183-215, 2012.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. *Dynamic capabilities and strategic management*. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *Customer intimacy and other value disciplines*. **Harvard Business Review**, p. 83-93, January-February, 1993.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. *Dynamic capabilities: a review and research agenda*. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007.

WEICK, Karl E. *Gapping the relevance bridge: fashion meets fundamentals in management research*. **British Journal of Management**, v. 12, Special Issue, p. 71-75, 2001.

WERNERFELT, Birger von. *A resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMS, Jeffrey. *How sustainable is your competitive advantage?* **California Management Review**, v. 34, n. 3, p. 29-51, 1992.

WINTER, Sidney G. *Understanding dynamic capabilities*. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WRIGHT, Peter. *A refinement of Porter's strategies*. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 93-101, 1987.

ZAHRA, Shaker. *Research evidence on the Miles-Snow typology*. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

ZHU, Kevin. *The complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: a resource-based assessment of their business value*. **Journal of Management Information Systems**, v. 21, n. 1, p. 167-202, 2004.

ZOLLO, Maurizio; SINGH, Harbir. *Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers*. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 1233-1256, 2004.

## APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS E PAINEL DELPHI.

## APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTAS E PAINEL DELPHI

*Apresentação*

Prezado (a) Sr (a),

Agradecemos pela sua atenção a esta pesquisa! Conforme mencionado na carta de apresentação, esta pesquisa consiste de um painel Delphi sobre o Sistema Bancário Brasileiro, o qual será conduzido a partir de entrevistas por telefone. Esta opção levou em consideração as limitações de tempo dos respondentes, bem como restrições quanto à locomoção do pesquisador.

De maneira a conduzir efetivamente a pesquisa, solicitamos que o respondente entre em contato com o pesquisador, Prof. Afonso Carneiro Lima, por correio eletrônico (e-mail) ou por telefone, comunicando um **número de telefone** e **horário** mais conveniente para realização do contato. Este contato será mantido em sigilo.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos. Abaixo, os contatos do Prof. Afonso Carneiro Lima:

Telefone Comercial: \*\*\*\*\*

Telefone Celular: \*\*\*\*\*

Correio Eletrônico: [\\*\\*\\*\\*\\*](mailto:*****)

Agradecemos mais uma vez a sua disponibilidade.

Atenciosamente,

Prof. Afonso Carneiro Lima

Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira

Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

## 1 *Fatores de Configuração do Ambiente*

De acordo com a série de relatórios Brazil Commercial Banking Report 2011 e 2012, o setor bancário global está passando por grandes mudanças. Os relatórios citam preocupações cada vez maiores quanto à capacidade de solvência dos bancos, na medida em que dívidas de países desenvolvidos têm sido analisadas com cautela. É esperado também um aumento da regulamentação bancária e da concentração do setor financeiro no País, mas também novas oportunidades no mercado brasileiro, assim como em outros países em desenvolvimento.

Tendo em vista tais mudanças e as perspectivas baseadas nas fontes citadas, atribua uma nota de 1 (pouca influência) a 7 (grande influência) a cada um dos fatores de configuração do ambiente dos bancos brasileiros que atuam no negócio de pessoas físicas e jurídicas para os próximos 10 anos.

Internacionalização da arena de competição	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Crescente regulação do setor financeiro	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Saturação dos mercados	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Novas tecnologias	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Novas oportunidades de mercado	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Intervenção governamental	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Concentração do setor	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Qualidade do quadro de pessoal	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Baixas taxas de juros	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Eficiência Operacional	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Mobilidade de operações	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Custos da operação	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Tamanho da operação	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Tipos da oferta (oferta de banking)	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Natureza da demanda efetuada pelos mercados	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Distribuição	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Outros: _____	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						

De acordo com sua opinião, quais seriam os **três** desses fatores que seriam os mais importantes? Comente cada um desses **três** fatores escolhidos no espaço abaixo.

## 2

### *Internacionalização*

A internacionalização dos bancos brasileiros é uma tendência que está em evidência. Tendo em vista a estrutura competitiva e os recursos dos bancos comerciais brasileiros que atuam nos segmentos de pessoa física e jurídica, identifique as **três** principais regiões mundiais que podem proporcionar oportunidades promissoras para os mesmos nos próximos 10 anos. Em seguida, logo abaixo, comente cada uma dessas **três** regiões escolhidas.

- América Latina
- África
- Caribe
- Estados Unidos
- Europa
- Ásia

---



---



---

O que seria mais conveniente para os bancos brasileiros para suas atuais posições competitivas, **regionalização** ou **internacionalização**? Deixe-nos conhecer sua opinião quanto a essa questão.

---



---



---

Em relação a uma provável regionalização do mercado bancário na América Latina, qual seria o epicentro dessa regionalização, Brasil, Chile, México ou Miami? Por que?

---



---



---

A internacionalização seria uma boa oportunidade aos referidos bancos para a captação de recursos mais baratos? Justifique sua resposta.

- Sim  Não

---



---



---

A internacionalização seria uma boa oportunidade aos referidos bancos para a obtenção de melhores taxas em suas aplicações? Justifique sua resposta.

- Sim  Não

---



---



---

A ampliação dos volumes de operações com a internacionalização melhoraria a lucratividade dos bancos? Justifique sua resposta.

- Sim  Não

---



---



---

A internacionalização melhoraria a intermediação e prestação de serviços dos bancos? Justifique sua resposta.

- Sim  Não

---

---

---

Uma possível regionalização protegeria o mercado para os bancos nacionais? Por que? Como?

- Sim  Não
- 
- 
- 

Uma possível regionalização aumentaria a competição entre os bancos nacionais? Por que? Como?

- Sim  Não
- 
- 
- 

Em se tratando da internacionalização do setor de bancos, há de se considerar ainda o movimento de novos entrantes no ambiente brasileiro. Quanto aos novos entrantes, listados abaixo, identifique aqueles que são iminentes.

- Americanos
- Asiáticos
- Europeus
- do Oriente Médio
- Outros: \_\_\_\_\_

Como o Senhor (a) vê a possibilidade de novos entrantes? Deixe-nos conhecer sua opinião quanto a essa questão.

---

---

---

Quais seriam os riscos associados à internacionalização? Por que? Eles se tornariam maiores ou menores?

---

---

---

Caso haja comentários específicos em relação a algum dos pontos acima, utilize as linhas abaixo para suas considerações.

---

---

---

### 3

## *Concentração da Indústria*

Pensando no atual nível de concentração da indústria bancária, o (a) Sr (a) acha que nos próximos 10 anos tenderá a aumentar ou reduzir? Por que?

---

---

---

Tendo em vista o grau de concentração da indústria financeira no Brasil nos próximos 10 anos, ainda haverá espaço de competição para os bancos pequenos e médios? Por que?

---

---

---

A consolidação dos bancos pequenos e médios poderia dar ensejo a um banco de grande porte no médio prazo nos próximos 10 anos? Se sim, quais seriam as possíveis alternativas para que isso ocorra?

---

---

---

A criação de bancos regionais privados, em modelo semelhante ao norte-americano, poderia dar ensejo a uma desconcentração nos próximos 10 anos? Como o (a) Sr (a) descreveria esta possibilidade?

---

---

---

Atualmente, como o (a) Sr (a) vê os movimentos de concentração/desconcentração da indústria financeira no Brasil?

---

---

---

## 4

**Regulação crescente da indústria**

Em relação às questões sobre regulação, abaixo, manifeste seu grau de concordância segundo a escala a seguir: 1 (discordo plenamente) a 7 (concordo plenamente):

Um maior nível de regulação é necessário para manter a saúde financeira das organizações:	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Um maior nível de regulação é necessário para a minimização de riscos sistêmicos:	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						
Um maior nível de regulação é necessário para se evitar eventuais contágios por instituições menos saudáveis:	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>						

Quais elementos deveriam ser privilegiados nos esforços de regulação do setor?

---



---

Tal como o assunto está sendo discutido agora nos principais organismos financeiros mundiais, quais os principais elementos regulatórios que poderão impactar os lucros da atividade bancária fazendo-os crescer ou decrescer?

---



---

Caso haja comentários específicos em relação a algum dos pontos acima, utilize as linhas abaixo para suas considerações.

---



---

## 5 *Tecnologia*

Em relação às novas tecnologias, quais aquelas o (a) Sr (a) prevê distinguirão a utilização dos produtos/serviços bancários pelos consumidores nos próximos 10 anos? Como?

---

---

---

Em relação às novas tecnologias, quais aquelas o (a) Sr (a) prevê impactarão os processos bancários, as estruturas organizacionais e os colaboradores dos bancos nos próximos 10 anos?

---

---

---

Em sua opinião, os investimentos em tecnologia definirão a competitividade bancária? Justifique sua resposta.

- Sim  Não

---

---

---

Em sua opinião, os investimentos para a atualização tecnológica ou adoção de novas tecnologias serão obstáculos aos bancos de pequeno e médio porte? Justifique sua resposta.

- Sim  Não

---

---

---

Em sua opinião, os investimentos para a atualização tecnológica ou adoção de novas tecnologias serão obstáculos aos novos entrantes? Justifique sua resposta.

- Sim  Não

---

---

---

Em sua opinião, essas tecnologias possibilitarão economias de escala no sentido de que sistemas únicos poderão ser utilizados para os clientes de todos os países onde os bancos estarão operando? Justifique sua resposta.

- Sim  Não

---

---

---

Caso haja comentários específicos em relação a algum dos pontos acima, utilize as linhas abaixo para suas considerações.

---

---

---



Outros: _____	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
	<input type="checkbox"/>						

De acordo com sua opinião, quais **três** desses fatores seriam os mais importantes? Comente cada um desses **três** fatores escolhidos no espaço abaixo.

---



---

Caso haja comentários específicos em relação a algum dos pontos acima, utilize as linhas abaixo para suas considerações.

---



---



---



## **ANEXOS**

**ANEXO A – ESTRUTURA E EVOLUÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA SEGUNDO FURRER *et al* (2008).**

ANEXO A – ESTRUTURA E EVOLUÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA SEGUNDO FURRER *et al* (2008).

**Quadro 8 – Estrutura e evolução do campo da administração estratégica**

Alliances, joint ventures, and co-operation	Collaboration, collective strategies, co-operative arrangements, co-operative strategy, electronic data interchange, inter-firm linkages, inter-firm networks, inter-industry transactions, inter-organizational learning, inter-organizational networks, joint ventures, network management, network externalities, network organizations, network perspective, non-joint ventures, partnership, relational contracts, strategic alliances, strategic networks, transaction costs, subcontracting, outsourcing.
Capabilities, competencies, and resource based view of the firm	Assets, core capabilities, core competencies, core technologies, distinctive competence, excess capacity, factor market, firm heterogeneity, firm skills, firm specific assets, group capabilities, human resources, isolating mechanisms, <i>know-how</i> , knowledge, organizational competence, organizational knowledge, patent race game, resource position barriers, resource product matrix, reputation, resources, resource dependency, resource-based view, resource commitment, routines, sociocognitive resources, skill profile, strategic assets, strategic resources, strengths and weaknesses.
Cognitive modelling	Bounded rationality, cognitive biases, cognitive psychology, cognitive styles, executive cognition, organization perception, perceived environment, perception, psychological context, social construction, sociocognitive resources.
Competition and competitive analysis	Bilateral competition, comparative advantage, competitive analysis, competitive data, competitor analysis, domestic competition, foreign competition, game theoretic approach, global competitiveness, global competition, global market competition, market share growth, market share leader, market share strategies, multi-point competition, rivalry, rivalry intensity, sustainable competitive advantage.
Concept of strategy as fit	Coalignment, compensation–diversification strategy fit, compensation–organizational strategy fit, contingency theory, entrepreneurial style–environment fit, mission–environment fit, manager–strategy fit, strategic fit, strategy–environment fit, strategy–structure fit, strategy–technology fit, structure–environment fit, structure–technology fit.
Corporate restructuring	Acquisition factors, acquisition strategy, bankruptcy, co-insurance, conglomerate restructuring, corporate reorganization, corporate restructuring, divestment, divestitures, downsizing, efficiency gains, failure, financial distress, mergers strategy, organizational failure, reorganization, reorientation, restructuring, revitalization, spin-offs, stage of takeovers, turnaround.
Corporate strategy	Capital structure, conglomerate strategy, corporate culture, corporate development, corporate entrepreneurship, corporate reputation, corporate speeches, corporate strategy, corporate value, corporate venturing, corporate governance, corporate headquarters, corporate investment decisions, corporate renewal, corporate reorganization, corporate restructuring, headquarters–subsidiary relations, ownership, ownership structure, organization governance, resource allocation.
Decision-making	Applied decision analysis, behavioural decision theory, decision analysis, decision-making, decision-making technologies, decision support systems, devil’s advocacy, dialectic, organizational decision-making, strategic decisions, strategic decision-making, strategic decisions, strategy-making modes.
Diversification strategy	Corporate diversification, conglomerate strategy, diversification strategies, diversity, dominant logic, firm diversity, new firm formation, product diversification, related diversification, relatedness, scope economies, synergy, systematic risk, unrelated product, vertical integration, vertical strategy.

Entrepreneurship	Corporate entrepreneurship, entrepreneurial capacity, entrepreneurial start-ups, entrepreneurial strategy, entrepreneurs, entrepreneurship paradigm, intrapreneurship, new venture formation, new ventures, small businesses, small firm perspective, start-up business data, start-up process.
Entry modes and strategic advantage	Choice of entry mode, entrants, entry strategies, first mover, first mover advantage, first mover effects, foreign market entry, market pioneering, new markets, order of entry, order of market entry perspective, pioneering, product cannibalism, product imitation, timing of entry perspective.
Environmental modelling: governmental, social, and political influences on strategy	Antitrust, deregulation, environment and strategy, environment scanning, environmental analysis, environmental change, environmental conditions, environmental complexity, environmental determinism, environmental information, environmental munificence, environmental scanning, environmental shock, environmental stability, environmental uncertainty, environmental variation, government regulation, government relations, impact of environment, industrial policy, market analysis, national security, perceived environment, public affairs office, public policy formulation, public policy issues, political bargaining power, political imperative, politics, privatization, procedural justice, public sector, public utilities, regulated environment, regulation, social control, social demands, social issues, social power, social responsiveness, social systems, state owned enterprises
Financial theory and strategic management	Agency theory, anti-takeover amendments, capital market, capital structure, CAPM, contract risk, debt, efficient market, family stockholding, financial ratio, financial systems, free cash flow hypothesis, golden parachutes, investment strategies, managerial entrenchment hypothesis, market efficiency hypothesis, market imperfections, mutual funds, option theory, risk and return, risk measures, risk reduction, risk/return, risk/return paradox, shareholder, shareholder value maximization hypothesis, shareholder wealth, shareholder wealth creation, stock market reactions, stockholder suits, stockholders, systematic risk, value, venture capital.
Functional strategies	Accounting principles, flexible manufacturing, manufacturing strategy, manufacturing trade-off, marketing, marketing competencies, marketing strategy, marketing/R&D link, optimal plant size, pricing strategy, product strategies, segmentation, strategic markets.
Global, international, and multinational strategies	Culture, cross-country analysis, cross-country management, export control, export performance, foreign direct investment, foreign market entry, global competition, global competitiveness, global corporation, global integration, global market competition, global strategy, globalization, international competition, international competitiveness, international strategy, multinational corporation, multinational management, multinationals.
Growth models	Adaptation, business cycle, business survival, decline, disequilibrium phenomena, development, dynamic theories, economies of evolution, economies of scale, ecosystems theory, evolution, evolutionary biology, experience, experience curve, firm size, growth characteristics, growth industry, growth rate, growth risks, growth strategies, growth-share matrix, industry evolution, industry growth, industry life cycle, inertia, life cycle theory, low share businesses, models of change, market cycle, market growth, market share growth, market share leader, market share strategies, mature industries, mature businesses, mature firms, organizational ecology, organizational evolution, organizational growth, organizational inertia, organizational life cycle, organizational size, population ecology, process models, product life cycle, scale, scale economies, stage models, stages of development, stages of growth theory, strategy through process,

	sustainable growth, technology life cycle.
Industry analysis	Bargaining power, buyer power, competitor analysis, customer analysis, entry barriers, exit barriers, firm power, industrial organization, industrial policy, industry attractiveness, industry change, industry concentration, industry consolidation, industry effect, industry evolution, industry growth, industry life cycle, industry structure, industry typologies, intra-industry profit differentials, market power, market structure, mature industries, mobility barriers, monopoly power, power dependence, PIMS study, SIC codes, supplier power, strategic industry factors.
Leadership, management style, and learning	Conflict resolution, co-ordinating mechanisms, co-ordination, group norms, individual learning, leadership, management development, management by objectives, management style, management system, manager typologies, managerial choice, managerial objectives, managerial perspective, middle management, quality of management, reward systems, roles and tasks of managers, visionary leaders.
Methodologies, theories, and research issues	Agency theory, annual report studies, Bayesian methods, canonical correlation analysis, case analysis, chaos theory, contingency theory, cross-sectional analysis, cross-tab comparison, data base issues, design school, discriminant analysis, empirical methods issues, entropy measure of diversification, event study, expectancy theory, factor analysis, field research, field study, institutional theory, journal ratings, journals, Markov processes, mathematical modelling, measurement issues, meta-analysis, methodological issues, metric conjoint analysis, modeling issues, multiple regression analysis, neo-institutionalism, non-linear models, paradigm evolution, partial least squares, path analysis, policy research, philosophy of science, philosophy of strategic management, questionnaire study, research issues, research philosophy, scenario method, simultaneous equation model, simulation models, statistical power, strategic theory, teaching issues, temporal perspectives, theory development, theory of the firm, variance component estimation
Organization: structure, strategy, and change	Bureaucracy, complex organizations, control system implementation, decentralization, efficiency, flexibility, franchising, functional relationships, heterarchy, hierarchy, implementation, incrementalism, industry change, inter-organizational learning, learning curve, learning myopia, learning traps, M-form structure, organizational change, organizational evolution, organizational learning, organizational mutation, organizational pathology, organizational typologies radical change, social learning theory, strategic change, strategy implementation, technological change.
Performance	Abnormal returns, accounting return, company performance, operating performance, performance controls, performance measurement, performance measures, productivity, productivity improvement, profit, profit forecast, profitability, rate of return, rents, risk and return, risk/return, risk/return paradox, shareholder return, strategic performance, sustainable rents, Tobin's Q, wealth creation.
Planning and control systems	Business plan, communication, control systems, Delphi technique, diagnostic control system, economic planning, financial control, financial planning, forecasting, formal planning processes, human resource planning, information asymmetries, interactive control system, information diffusion, information management, information processing, information systems, information technology, locus of control, managerial control, marketing planning, organizational control, performance control, planning horizons, process, project planning, process technology, scenario analysis, social control, staff planning, strategic control, strategic control systems, strategic planning, strategy process, succession planning, value-based planning, zero-based budgeting.
R&D, technology,	Core technology, decision-making technologies, emerging technology,

innovation	high technology industries, incubators, information technology, innovation gap, innovation model, innovation strategy, innovation strategy search, marketing/R&D link, new product development, organizational innovation, patent race game, process technology, product innovation, process R&D, R&D budget, R&D expenditures, R&D intensity, strategic innovation, strategy–technology interaction, technological change, technological competition, technological evolution, technological innovation, technological progress, technological settings, technology, technology life cycle, technology management, technology transfer, technology strategy.
Strategy typologies and strategic groups	Cost leadership, cost versus market focus, differentiation, entry barriers, exit barriers, focus strategy, generic strategies, Miles and Snow typology, mobility barriers, prospector, strategic groups, strategic variables.
Strategy, mission, vision	Strategic adaptation, strategic alternatives, strategic behaviour, strategic choice, strategic commitment, strategic configuration, strategic moves, strategic orientation, strategic position, strategic vision, strategy and structure, strategy content, strategy formation, strategy formulation, strategy reformulation.
Top management	Board of directors, CEO, Company directors, compensation, executive, executive characteristics, executive compensation, executive succession, executive team, general managers, incentives, management buyout, management selection, manager typologies, managerial elites, managerial entrenchment hypothesis, reward systems, succession planning, top management team.