



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MARCUS VINICIUS DE SOUZA LIMA

ESTRÁTEGIAS COMPETITIVAS DO SISTEMA BANCÁRIO PRIVADO DO BRASIL
PÓS-ESTABILIZAÇÃO, SEGUNDO MICHAEL PORTER:
UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS BANCOS

SALVADOR

2008

MARCUS VINICIUS DE SOUZA LIMA

**ESTRÁTEGIAS COMPETITIVAS DO SISTEMA BANCÁRIO PRIVADO DO BRASIL
PÓS-ESTABILIZAÇÃO, SEGUNDO MICHAL PORTER:
UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS BANCOS**

Versão final do trabalho de conclusão de Curso
de Ciências Econômicas da Universidade Federal da
Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Bouzid Izerrougene

SALVADOR

2008

Ficha catalográfica elaborada por Joana Barbosa Guedes CRB 5-707

L732 Lima, Marcus Vinicius de Souza
Estratégias competitivas do sistema bancário privado do Brasil
pós-estabilização, segundo Michael Porter: uma análise dos principais
bancos. / Marcus Vinicius de Souza Lima. – Salvador, 2008.
65. il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) –
Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia.

Orientador: Prof. Dr. Bouzid Izerrougene.

1. Estratégia competitiva. 2. Michael Porter. 3. Oligopólio. 4.
Bancos comerciais. 5. Bancos privados. I. Lima, Marcus Vinicius de
Souza. II. Izerrougene, Bouzid. III. Título

CDD – 338.6048

MARCUS VINICIUS DE SOUZA LIMA

ESTRÁTEGIAS COMPETITIVAS DO SISTEMA BANCÁRIO PRIVADO DO BRASIL PÓS-
ESTABILIZAÇÃO, SEGUNDO MICHAL PORTER: UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS
BANCOS

Aprovada em 25 novembro de 2008.

Orientador:

Prof. Dr. Bouzid Izerrougene
Faculdade de Economia da UFBA

Celeste Maria P. P. Baptista
Prof. da Faculdade de Economia da UFBA

Henrique Thomé
Prof. da Faculdade de Economia da UFBA

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Marluce e Valdenir, pelo constante e absoluto apoio. A minha irmã Mayara pela ajuda maior no período de finalização desta pesquisa. Aos meus avós, tios, primos e pessoas que contribuíram, mesmo que indiretamente, mas que foram importantes durante toda minha vida acadêmica.

Agradeço aos meus amigos pela compreensão durante este período único em minha vida e aos colegas de Faculdade pela reciprocidade nas atitudes.

Tenho de agradecer aos professores desta faculdade pelo conhecimento adquirido, pela instigação à atividade de pesquisa, pela formação acadêmica e profissional, como também pessoal.

Ao Professor Bouzid Izerrougene, especialmente, por ter aceitado o desafio e ter acreditado nas minhas potencialidades; por sua orientação e paciência, que contribuíram para meu crescimento acadêmico.

Agradeço a Deus, por fim, pela saúde disponibilizada para enfrentar as oportunidades de superação da vida.

Nas grandes batalhas da vida,
o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer!

Mahatma Gandhi

RESUMO

As instituições financeiras comerciais privadas têm se constituído num elemento dinâmico e importante no Sistema Financeiro Nacional nos últimos anos. Com a implantação do Plano Real, que promoveu uma série de liberalizações que causaram impactos diretos no ambiente organizacional bancário, os bancos tiveram de buscar uma estratégia competitiva. O objetivo deste trabalho é analisar, à luz da teoria de Michael Porter, as estratégias competitivas adotadas pelas principais instituições financeiras privadas comerciais do Brasil, tanto nacionais quanto estrangeiras. Para isso será necessário verificar a configuração da estrutura de mercado dos bancos múltiplos e, em seguida, identificar as estratégias utilizadas pelas empresas no período pós-estabilização da economia brasileira na década de 90.

Palavras-chave: Estratégias Competitivas. Michael Porter. Oligopólio. Bancos Comerciais. Bancos Privados.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As cinco forças competitivas	17
Figura 2 – Três estratégias genéricas	22
Gráfico 1 – Inflação na década de 80	36
Quadro 1 – Mudanças na Logomarca das Organizações	53
Gráfico 2 – Evolução das agências bancárias	55
Gráfico 3 – Índice de eficiência operacional	56
Gráfico 4 – Crescimento dos ativos totais	57
Gráfico 5 – Lucro líquido das instituições financeiras	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado Líquido dos Maiores Bancos Até Junho de 2008 R\$ em Mil	28
Tabela 2 – Instituições bancárias privadas no Brasil no período de 1970 a 1985	33
Tabela 3 – Número de Instituições Bancárias entre 1988 e 1998	38
Tabela 4 – Concentração Bancária	41
Tabela 5 – Participação das Instituições nos Ativos da Área Bancária	43

LISTA DE SIGLAS

ATM	<i>Auto Tele Machine</i>
BC	Banco Central
MP	Medida Provisória
PR	Plano Real
PROER	Programa de Estimulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Crédito

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS SEGUNDO MICHAEL PORTER	12
2.1	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	13
2.1.1	Determinantes Estruturais da Intensidade da Concorrência – As Cinco Forças Competitivas	16
2.1.2	Estratégias Competitivas Genéricas	19
2.2	AMBIENTE CONCORRENCIAL BANCÁRIO BRASILEIRO	23
3	RESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA PÓS-ESTABILIZAÇÃO	32
3.1	BREVE RETROSPECTO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO	32
3.1.1	Plano Real	36
3.1.2	PROER	39
3.2	A REAÇÃO BANCÁRIA	41
3.2.1	Fusões e Aquisições	41
3.2.2	Diversificação	44
3.2.3	Internacionalização do Setor Bancário	45
3.2.4	Inovações Tecnológicas e dos Produtos	46
3.3	RESULTADOS ESTRATÉGICOS DO SETOR BANCÁRIO DO BRASIL	51
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho monográfico é perceber, dentre as estratégias genéricas utilizadas para análise no âmbito da indústria, em qual tipologia de liderança, custo ou diferenciação, as instituições financeiras nacionais e estrangeiras selecionadas se enquadram. O principal reflexo do êxito da estratégia adotada é o aumento do ativo total e o crescimento dos retornos sobre capital. A organização bancária é o foco deste estudo que utiliza, como modelo de análise, a ótica da Organização Industrial de Estrutura - Conduta - Desempenho, a qual rompe com a avaliação microeconômica tradicional, substituindo a análise estática pela análise dinâmica e a formação de preços pelo processo de crescimento.

A nova conjuntura econômica, marcada pela estabilização dos preços, contraiu os ganhos propiciados pelas transferências inflacionárias, exigindo a adoção de medidas para a recomposição dos ganhos das instituições financeiras. A reestruturação engendrada, em conjunto com a elevação das taxas reais de juro, permitiu ao setor bancário brasileiro obter maior rentabilidade.

Na primeira seção da monografia, será feita uma abordagem do referencial teórico de Michael Porter e apresentada a concepção do autor referente às estratégias competitivas. Este referencial, com seus conceitos e instrumentos, servirá de base para o exame da posição competitiva dos bancos privados no Brasil. Ele permitirá uma verificação das vantagens competitivas em termos de custos e de diferenciação dos serviços. Ainda, nesta seção, ocorrerá a descrição da estrutura do mercado bancário do Brasil, na qual as instituições privadas, tanto nacionais quanto estrangeiras, estão inseridas.

Na segunda seção será realizada uma descrição do sistema financeiro nacional, correspondente ao recorte temporal tomado. As principais reações dos bancos no período serão evidenciadas, de forma a dar suporte às conclusões subseqüentes.

Verificar-se-á, na terceira seção, a análise das estratégias utilizadas pelos conglomerados financeiros, segundo o modelo de Michael Porter. Este exame observará em qual das estratégias genéricas do modelo porteriano os bancos privados nacionais e os bancos privados estrangeiros se enquadram.

2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS SEGUNDO MICHAEL PORTER¹

A estratégia é um conjunto de conhecimentos destinados a estabelecer planos de atuação para as empresas em seus respectivos mercados. Ela é, desta forma, uma conjunção de ações coesas para garantir uma vantagem competitiva sustentável.

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1989, p.1).

As empresas, para manterem vantagem no mercado cada vez mais competitivo, precisam de estratégias sofisticadas, que possam colaborar com o seu desempenho, como oferecer produtos e serviços de melhor qualidade, prestar o serviço com eficiência e realizar inovações tecnológicas. Essas vantagens competitivas criam barreiras contra correntes efetivos e/ou potenciais. As companhias, assim, têm de identificar oportunidades e/ou ameaças à sua posição.

O modelo porteriano é congruente para avaliação do contemporâneo modo de produção capitalista e, especialmente, para a dinâmica do sistema bancário brasileiro. Ele considera as estratégias como resultado de decisões internas à estrutura organizacional das grandes corporações. O modelo define quais são os diferenciais competitivos a serem criados e implantados e como eles irão influir no *market-share* e no retorno do capital investido.

Utilizar-se-á a sistemática de Porter com seu arcabouço lógico de verificação dos fatores responsáveis pela geração de vantagens competitivas. Este modelo sofre alguns julgamentos por considerar-se sua base conceitual muito estática, contrapondo-se ao dinamismo do mercado e às suas constantes transformações tecnológicas. Contudo, as condições sujeitas às mudanças e aos

¹ Michael E. Porter, nascido em 1947, é um dos principais teóricos sobre Estratégia e Competitividade, com significativa obra referente à definição de variáveis que determinam o ambiente concorrencial. Tido como o mais acadêmico dos gurus, doutorou-se em Economia, por Harvard, após uma licenciatura em Engenharia Aeronáutica, em Princeton. Leciona na Harvard Business School, onde desenvolveu o curso de Mestrado em Administração de Empresas sobre Análise Competitiva e Industrial. Líder da Monitor Group Consulting, Porter é consultor de grandes companhias em todo o mundo.

riscos são pontuadas em seu referencial e serão expostas mais adiante (ALMEIDA, 2007). Sua metodologia de análise servirá de subsídio à apreensão do modo de atuação do segmento bancário do Brasil no período pós-estabilização. Para isso, será necessário realizar uma verificação da estrutura de mercado do setor bancário do Brasil.

2.1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A globalização das economias, a desregulamentação, as mudanças tecnológicas e a intensidade dos fluxos de informação têm acentuado a competição e tornado os mercados mais complexos e imprevisíveis. Essa aceleração da competitividade evidencia que a empresa não pode esperar a ação de um rival para traçar um plano de reação. Ela tem de estar preparada para sua perpetuação em seu ambiente de negócios. A estratégia, desta forma, atua como um plano para atingir e sustentar o desempenho através dos diferenciais competitivos.

A estratégia é um instrumento da tomada de decisão e para nortear o comportamento da organização. Ela é uma deliberação de fins básicos em longo prazo, dos propósitos de uma empresa e da utilização dos recursos necessários para alcançar os objetivos (CHANDLER apud OLIVEIRA, 2001). O planejamento se destaca nesse processo. Assim, o autoconhecimento da organização e de seu mercado é indispensável à análise.

Na busca por um melhor posicionamento, em seu ambiente competitivo, as empresas definem uma estratégia que segundo Oliveira (2001, p. 34) será a via ou o meio determinado para alcançar os desafios e intentos previamente definidos de forma diferenciada. Ela é a arte de aplicar os meios disponíveis, ou de explorar condições favoráveis, com a finalidade de alcançar objetivos específicos, possuindo um papel vital na sobrevivência da firma. O seu impacto será determinado não somente pela ação inicial das organizações, como também pela interação com os concorrentes, clientes e outros agentes do ambiente concorrencial, sendo refletido de volta na empresa. É essa complexa interação de variadas estratégias e de variadas reações que define a competição.

A intensificação e a crescente velocidade da competição revela a imposição na elaboração de estratégias às empresas nos últimos anos. Porter (1996) procura esclarecer as diferenças entre técnicas de gestão e estratégias. O autor afirma que ambas são essenciais para um desempenho superior das empresas. Elas, entretanto, operam de formas distintas. Para ele, a eficiência operacional é a execução de atividades similares melhor do que os concorrentes. Isto ocorre quando as empresas conseguem obter mais de seus recursos produtivos, ao eliminarem os desperdícios, ao utilizarem novas tecnologias, ao motivarem seus funcionários ou ao reestruturarem sua capacidade gerencial. Portanto, o surgimento de ferramentas e técnicas gerenciais, como a reengenharia e o *benchmarking*, foram resultados de uma busca incessante por produtividade e por qualidade. Essas técnicas de contínuas melhorias, contudo, têm levado as empresas à imitação e à homogeneidade, gerando uma redução nos lucros.

As diferenças de eficiência operacional elucidam simplesmente as discrepâncias na rentabilidade entre as empresas. As constantes melhorias de processo na eficiência operacional se fazem necessárias, visando obter resultados superiores que nem sempre são suficientes (PORTER, 1996).

Poucas foram as empresas que conseguiram competir com base na eficiência operacional durante um período de tempo muito prolongado. A razão mais óbvia para isto é a rápida difusão das melhores práticas. Os concorrentes podem facilmente imitar técnicas de gestão, novas tecnologias, melhorias produtivas e os modos originais de satisfazer as necessidades dos clientes. As soluções genéricas difundem-se ainda mais rapidamente. (...) À medida que os rivais imitam as técnicas uns dos outros – qualidade, ciclos de produção ou alianças com os fornecedores – as estratégias convergem e a concorrência torna-se numa série de corridas em que todos seguem o mesmo percurso e ninguém ganha. A concorrência baseada só na eficiência operacional é mutuamente destrutiva, dando origem a guerras desgastantes que só acabarão quando se limitar a concorrência (PORTER, 1986, p.11).

O posicionamento estratégico, pelo contrário, significa realizar atividades diferentes daquelas dos competidores ou realizar as mesmas tarefas de uma forma diferente. As empresas devem almejar uma série de interconexões com agregação de valor, permitindo um posicionamento estratégico diferenciado e de difícil reprodução pelos seus concorrentes, tornando-as únicas. A distinção

entre eficácia operacional e estratégia é indispensável para a empresa ter conhecimento de seu planejamento e posicionamento estratégico, continua o autor. A finalidade no desenvolvimento da estratégia é a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto (PORTER, 1989, p.2).

O reflexo dessa percepção no ambiente competitivo é evidenciado nos movimentos de fusão e aquisição, ressaltadas suas exceções. A pressão por maiores desempenhos impulsiona a compra de rivais, com pouca visão estratégica. As empresas que, geralmente, persistem no mercado são as que absorvem seus rivais, e não as que possuem vantagens competitivas reais. Essas estratégias de fusão e aquisição e de aliança geram valores pouco significativos para a empresa adquirente. Alguns dos objetivos dessas articulações são suprimir risco de possíveis entrantes, não permitir que concorrentes aumentem sua participação de mercado ou unir forças contra um líder no segmento.

Possuir estratégia competitiva é ser diferente e atuar de forma diferenciada em seu ambiente organizacional, fornecendo uma combinação exclusiva de valor. Sua significância está no modo distinto de executar as atividades. As empresas, ou especificamente os bancos buscam estratégias para alavancarem o seu crescimento e para gerarem retornos ao capital. O modelo porteriano auxiliará na identificação dessas atuações.

Para a busca do desempenho, as empresas adotam estratégias, que podem ser vistas como um conjunto de ações que buscam criar uma posição favorável em relação aos concorrentes, ou melhor, ao seu ambiente competitivo, e, conseqüentemente, um maior retorno sobre o investimento efetuado por elas (PORTER, 1989, p.11).

2.1.1 Determinantes Estruturais da Intensidade da Concorrência – As Cinco Forças Competitivas

A estratégia competitiva, para ser formulada em sua essência, é indispensável ter como base a relação da empresa com o seu segmento de mercado. Porter (1986) atenta para a análise do “meio ambiente”, em que as empresas vivem. Esse ambiente concorrencial está atrelado à sua constituição e trajetória. A forma de atuação da concorrência, portanto, não é uma questão ahistórica e atemporal.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. (...) O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento na indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar em retornos máximos e põe em destaque áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades quer como ameaças (PORTER, 1986, p.22).

Porter apresenta para análise das estratégias competitivas, o modelo das cinco forças que determinará a intensidade da competição na indústria. Essas forças são o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos e serviços substitutos – conforme Figura 1. Com uma análise profunda dessas forças, poder-se-á desenvolver um plano de ação. Porter (1986, p.22) afirma que o conjunto destas forças determinará o potencial de lucro final na indústria, avalizado sobre o retorno em longo prazo do capital investido. Esta análise, no ambiente concorrencial oligopolístico, demandará uma maior atenção pelo porte das firmas.

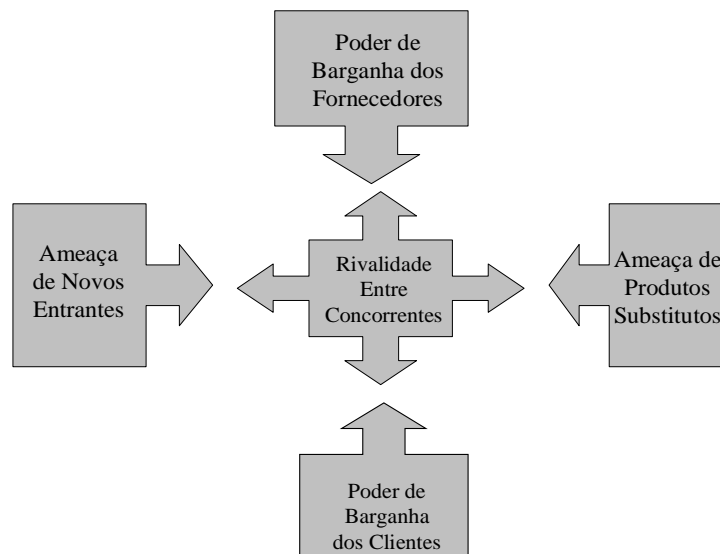


Figura 1 – As cinco forças competitivas
 Fonte: Porter, 1986.

O poder de barganha dos clientes é a força que os compradores demonstram possuir na negociação da compra de produtos ou serviços. Segundo Porter (1986, p.40), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria. As circunstâncias para que um grupo comprador seja poderoso são: a) concentração e aquisição de grandes quantidades em relação às vendas do vendedor; b) os produtos adquiridos representam uma função significativa de seus próprios custos ou compras; c) os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados; d) ele enfrenta poucos custos de mudança; e e) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador.

O poder de barganha dos fornecedores está associado à força que os ofertantes demonstram ter na negociação com os compradores, ameaçando aumentar preços ou reduzir a qualidade dos seus bens ou seus serviços. Porter (1986, p.43) afirma que fornecedores poderosos podem extrair a rentabilidade de uma indústria capaz de repassar os aumentos de custo em seus próprios preços. Esse poder dos fornecedores determina o custo da matéria-prima e de outros insumos. Ele continua, listando um conjunto de fatores que sustentam esse poder: a) ambiente dominado por poucas companhias e mais concentrado que a indústria para a qual vende; b) inexistência de

rivais ou produtos substitutos na venda para a indústria; c) a empresa não é um cliente importante ao grupo fornecedor; d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; e e) o produto dos fornecedores é diferenciado ou eles desenvolveram custos de mudança.

A rivalidade entre concorrentes “assume a forma corriqueira de disputa por posição – com uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente” (PORTER, 1986, p.34). Os concorrentes, ao notarem uma oportunidade de melhorar seu posicionamento no mercado, intensificam a rivalidade numa disputa intra-indústria. Dentre as formas de concorrência, a concorrência em preços são as que geram maiores instabilidades, já que os cortes de preço podem ser facilmente copiados e reduzirem as receitas da empresa. As batalhas de publicidade, diferentemente, expandem a demanda e aumentam a diferenciação dos produtos, gerando benefício às empresas. A inovação tecnológica, também, é uma prática utilizada pelos rivais. Os aspectos importantes nessa rivalidade são: a) número de concorrentes; b) ausência de diferenciação ou custos de mudança e c) capacidade aumentada em grandes incrementos.

A ameaça de novos entrantes são as novas empresas que ingressam numa indústria, trazendo nova capacidade, o anseio de ganhar parcela do mercado e alguns recursos substanciais. Porter lista os mais importantes fatores de barreiras à entrada que são as economias de escala, a diferenciação do produto, as necessidades de capital, os custos envolvidos com mudanças, os acesso aos canais de distribuição e a política governamental. Ele continua:

a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena (PORTER, 1986, p.25).

A ameaça de produtos substitutos, numa indústria em que as empresas fabricam produtos similares, é um fator limitador no montante de valor que uma indústria pode gerar. “Os substitutos reduzem os retorno potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as

empresas podem fixar com lucro” (PORTER, 1986, p.39). Este impacto está associado com a elasticidade global da demanda da indústria, isto é, maior atratividade do substituto, maior a pressão nos lucros. Os produtos substitutos são desenvolvidos por pesquisas e buscas de outros produtos equivalentes que desempenhem a mesma função do produto existente na indústria.

Esse modelo das cinco forças virou um paradigma na avaliação da estratégia que procura analisar a determinante base da lucratividade de uma determinada empresa. As forças interferem na estrutura de mercado e na forma como a companhia se enquadra, neste mercado irá determinar as taxas de retorno. E uma estratégia genérica bem sucedida, criadora da vantagem competitiva, é resultado do estudo do mercado em que atua e da análise das cinco forças.

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos ‘concorrentes’ para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares (PORTER, 1986, p.24).

2.1.2 Estratégias Competitivas Genéricas

Apresentadas as cinco forças competitivas, analisar-se-ão as três estratégias genéricas. Elas são abordagens, nas palavras de Porter (1986, p.49), potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. Liderança em custo total, diferenciação e enfoque são as três vias a serem seguidas. Elas são destinadas ao confronto das cinco forças competitivas atuantes em um mercado. A execução de qualquer uma das estratégias genéricas demanda pleno comprometimento e disposição da companhia em apoiar a meta estabelecida. Não existem impedimentos para que a empresa desempenhe com sucesso mais de uma estratégia, embora exista a possibilidade de diluição da meta.

À empresa que se fixou no meio termo é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços

baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Entretanto, ela perde negócios com altas margens – a nata – para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global. A empresa no meio-termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação (PORTER, 1986, p.55).

A liderança em custo tem como foco a perseguição de custos mais baixos de produção em relação aos seus concorrentes. A firma que busca essa estratégia será uma competidora acima da média. Para isso, é necessário intenso controle dos custos dos administradores para atingir os resultados. A empresa terá no preço um dos principais atrativos ao consumidor. A vantagem no custo baixo não pode prejudicar a qualidade, a assistência, P&D, dentre outras áreas.

A liderança em custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência (learning-by-doing), um controle rígido de custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo de áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc (PORTER, 1986, p.50).

A estratégia competitiva de liderança no custo total gera retornos acima da média. Para ser líder em custo é necessário possuir uma alta participação no mercado com ampliação do volume de produção, ou seja, economias de escala, minimizar os gastos com propaganda ou fontes privilegiadas, menos custosas, de matérias-primas. As altas margens geradas pelo posicionamento estratégico podem gerar reinvestimentos à sustentação da vantagem.

A diferenciação é a estratégia genérica, em que a empresa busca diferenciar o seu produto ou o seu serviço, “criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1986, p.51). As firmas que optarem por essa estratégia investiriam intensamente em marketing, em imagem, em tecnologia, em maior qualidade dos serviços e em uma melhor localização das agências bancárias. P&D, recursos humanos e pesquisa de mercado são, também, outras possibilidades de investimento para criar diferenciais competitivos.

Para efetivação da estratégia de diferenciação é necessária a elaboração de um produto com características singulares ao ser comparado com os dos concorrentes. A empresa terá acesso a demandas específicas que os concorrentes não conseguem atender. Segundo o autor (1986, p.52), a diferenciação gera retornos acima da média em uma indústria, proporciona a lealdade dos consumidores em relação à marca e um bom posicionamento ao comparar-se com os substitutos da concorrência.

A estratégia competitiva em enfoque é a que busca uma tentativa de combinar as outras duas estratégias (custos e diferenciação). Seria um foco em determinado segmento de mercado um alvo específico e com políticas direcionadas. A empresa será especializada satisfazendo nichos ou segmentos de mercado específicos. Ao desenvolver a estratégia de enfoque com destreza, os retornos atraídos podem ser acima da média dos concorrentes. Afinal, a empresa possui uma alta diferenciação e uma posição de custos mais baixos em determinado segmento do mercado.

A última estratégia genérica é focar em determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como a diferenciação o enfoque pode assumir diversas formas. (...) A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender a seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos (PORTER, 1986, p.50).

A estratégia de enfoque embora não alcance o baixo custo ou a diferenciação ao analisar o mercado em sua totalidade, nas palavras de Porter, consegue atingir um dos objetivos ou ambos. Esta estratégia visa uma segmentação restrita do mercado, enquanto que as estratégias competitivas de diferenciação e de liderança nos custos buscam atingir um amplo segmento do mercado. A Figura 2 aborda essa sutileza.

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Escopo Estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em Custo
	Apenas em um segmento	Foco	

Figura 2 Três Estratégias Genéricas
Fonte: Porter, 1986.

As três estratégias genéricas precisam de determinados subsídios à sua prática. Os mecanismos, para a realização das estratégias e para seu melhor desempenho são: a) na liderança no custo total, o acesso ao capital e o seu contínuo investimento de forma sustentada, empresa e responsabilidades estruturadas, controle austero dos custos e incentivos baseados em metas estritamente quantitativas; b) na diferenciação, competência em pesquisas básicas, tino criativo, coordenação intensa entre pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento do produto e marketing e avaliações e estímulos subjetivos em vez de medidas quantitativas; e c) no enfoque, reputação da organização em qualidade ou em tecnologia, tradição na indústria, mão-de-obra altamente qualificada e uma combinação ímpar de habilidades (PORTER, 1986, p.54).

Adotar qualquer estratégia competitiva, entretanto, envolve riscos e armadilhas, seja pela sustentação, seja pelo alcance da mesma, segundo Porter (1986, p.58). Na estratégia genérica de liderança no custo, as principais desvantagens são os grandes encargos para as empresas na manutenção de sua posição com os constantes investimentos em maquinarias modernas. Nessa estratégia, os aperfeiçoamentos tecnológicos da firma líder geram pouco custo de aprendizado aos concorrentes potenciais, devido à facilidade de imitação que permite ao eventual concorrente tomar parcela significativa do mercado.

Na estratégia de diferenciação, os riscos envolvidos são: a excessiva atenção à diferenciação e o diferencial nos custos entre os concorrentes, que é promovido pelas inovações tecnológicas e pela imitação, gerando a redução da diferenciação. Os riscos na estratégia de enfoque são o fato de que o segmento alvo não propiciar os ganhos que permitiriam a operacionalidade das empresas, ou o fato de que concorrentes descubram sub-mercados dentro do segmento estratégico, anulando a estratégia da empresa.

A estratégia, para Porter, possui maior importância do que projeções de crescimento no ambiente concorrencial. O ideal é, após escolher a estratégia, centralizar o esforço em sua execução. Afinal, ela será a geradora dos vantajosos resultados à organização. Com este modelo de análise será investigado o padrão decisório dos principais bancos comerciais privados do SFN, com a finalidade de apreender seu posicionamento estratégico.

2.2 AMBIENTE CONCORRÊNCIAL BANCÁRIO BRASILEIRO

As transformações ocorridas no ambiente competitivo do setor bancário, a partir dos anos 80, proporcionadas tanto pelo desenvolvimento tecnológico quanto pela gradual abertura econômica efetivada nos anos 90, foram fundamentais para a modificação da estrutura de mercado e para o desenvolvimento de estratégias. Esse movimento revela a busca dos participantes do setor bancário em maiores resultados via aumento na participação de mercado e em maiores retornos ao capital. O desenvolvimento da estratégia está intimamente ligado à sua estrutura de mercado. Faz-se presente, por isso, o estudo do ambiente concorrencial do segmento bancário.

Para Rosseti (2002, p.66), mercado em sua concepção econômica mais ampla, não está fortemente ligado à conotação geográfica. O mercado é uma abstração. O conceito de mercado não se refere aos locais onde as transações dos bens e serviços ocorrem, mas sim às forças que definem a oferta e a procura de correspondentes. Porém, oferta e demanda interagem de modo a apresentar resultados diferentes em cada mercado. Os mercados possuem características distintas, como tamanho das empresas, condições tecnológicas, número de participantes, facilidade de

acesso, etc. Existem, portanto, características comuns que permitem classificar essas diferentes estruturas de mercado.

A estrutura de mercado é concebida pela igualdade ou similaridade e condições em que as firmas operam, definem suas ações e formulam suas políticas. As estruturas de mercado podem ser de concorrência perfeita, concorrência monopolística, oligopólio e monopólio. O oligopólio, dentre estas formas, é a estrutura de mercado que melhor reflete o segmento em análise, ou seja, dos bancos comerciais privados. A estrutura de oligopólio possui maior aproximação com a realidade e com o sistema de produção vigente.

O oligopólio, para Labini (1984, p.48), não aparece como um caso teórico particular; e sim, como a forma de mercado mais freqüente, embora apresente configuração variada na moderna realidade econômica. Diferentemente das concepções clássicas, em que a análise era essencialmente estática e as relações funcionais não poderiam alterar as formas de mercado, o modelo oligopolístico admite a possibilidade de formulação e de adoção de estratégias pelas firmas.

Os oligopólios, conforme Rosseti (2002, p.58) possuem conceitos mais flexíveis dentre as características existentes em sua estrutura de mercado. O número de concorrentes, geralmente, é pequeno. Termos como poucos, alguns e vários são empregados para indicar o número de concorrentes nesta estrutura. Mas efetivamente é muito difícil estabelecer limites. Podem existir oligopólios onde o número de concorrentes é grande. O oligopólio resulta das altas taxas de participação no mercado de que os competidores de maior porte desfrutam. Em todos os casos, porém, a característica comum é a existência de um pequeno grupo de empresas líderes e colíderes. Elas dividem entre si uma grande fatia do mercado e o efeito de suas decisões sobre os outros concorrentes não pode ser ignorado.

O sentido de estrutura de mercado pretendido é um conceito dinâmico. A ênfase é na evolução da estrutura frente às condições da concorrência, efetiva ou potencial, incluindo os fatores responsáveis pela transformação da estrutura. A conjuntura econômica, o grau de concentração do mercado, a mudança nas formas concorrenciais, o progresso técnico e o ritmo de acumulação

interna de lucros potencialmente destinados à expansão são exemplos desses fatores (Possas, 1990, p.88). Essa visão é complementar à aceção mais comumente utilizada na Organização Industrial ao modelo “Estrutura – Conduta – Desempenho”.

O modelo de oligopólio mais adequado ao ambiente de negócios dos bancos comerciais privados do Sistema Financeiro Nacional (SFN) é do tipo diferenciado-concentrado. Diferenciado porque os bancos têm procurado se diferenciar com o marketing no fortalecimento de sua marca ou imagem, em inovações e maior qualidade nos serviços. E concentrado por causa do processo de abertura econômica na década de 90 que enxugou o sistema bancário brasileiro.

O oligopólio diferenciado-concentrado, ou misto, caracterizado originalmente por Sylos-Labini, tem como característica proeminente, como o nome indica, a de combinar elementos dos dois tipos de oligopólio (...). Essa fusão resulta de diferenciação de produtos como forma de competição por excelência, ao lado dos requisitos de escala mínima eficiente associados, em maior ou em menor grau, a produção dos bens (...) que configuram esse tipo de mercado. Como resultado, os índices de concentração destes mercados são em geral mais elevados que no oligopólio diferenciado, podendo atingir a mesma ordem de grandeza dos de oligopólio concentrado, embora os coeficientes de capital sejam em média inferiores aos deste último (POSSAS, 1990, p.177).

Os consumidores ou clientes, no oligopólio diferenciado, têm preferência pelos serviços oferecidos de cada uma das empresas. A diferenciação é decorrente de fatores subjetivos, como formas de comercialização, marca e imagem e confiabilidade ou desempenho. Labini (1984, p.101) afirma que o elemento principal é dado pela predileção de certos consumidores para com os produtos ou serviços de determinadas empresas. Produtos que são ou parecem para eles diferentes dos de outras empresas.

Oligopólio diferenciado é marcado pelo fato de que a natureza dos produtos (serviços) fabricados faculta às empresas disputa pelo mercado mediante a diferenciação do produto, como forma predominante. A concorrência em preços, embora não esteja inteiramente descartada, não é um recurso habitual, não só porque, como em qualquer oligopólio, ela poria em risco a estabilidade do mercado e a própria sobrevivência das empresas, mas também porque o esforço permanente de vendas, em nível elevado, requer *mark ups* muito altos e rígidos à baixa; qualquer movimento irregular de preços teria uma incidência proporcional grande sobre os custos indiretos unitários, que são muito altos

devido às despesas de publicidade e comercialização, afetando seriamente as vendas e/ou o nível de lucros. A diferença de produto como forma principal de concorrência tem implicações específicas sobre a estrutura de mercado e sobre a dinâmica global. Quanto à primeira, na medida em que a diferenciação está quase sempre associada a certos mercados de consumo de bens duráveis ou não-duráveis, o esforço competitivo estará centrado nas despesas de publicidade e comercialização, no que se refere aos produtos existentes, assim como à permanente inovação de produtos apoiada em gastos de pesquisa e desenvolvimento, através de novos produtos, modelos, desenhos, qualidade e preços, tendo em vista as diferentes faixas de consumidores por nível de renda, hábito, idade e outras variáveis (POSSAS, 1990, p.175).

O principal elemento do oligopólio concentrado é a barreira criada pela estrutura técnica que entra em ações contra potenciais concorrentes. O sistema bancário é concentrado, devido às transformações ocorridas na economia brasileira na década de 90 que serão desenvolvidas na próxima seção deste trabalho monográfico.

Como se trata de um oligopólio, marcado pela alta concentração técnica, em que poucas unidades produtivas detêm parcelas de substanciais da produção do mercado, a competição em preços também deve ser descartada como procedimento regular. A disputa pelo mercado, quando for o caso, será ditada pelo comportamento do investimento em face do crescimento da demanda, isto é, tanto pela introdução de novos processos que permitem reduzir custos e melhorar a qualidade do produto quanto pela iniciativa de ampliar a capacidade antecipando o crescimento do mercado ou reagindo mais prontamente a estes. A alta concentração prevalecente deve-se à ocorrência de economias técnicas de escala e/ou descontinuidades técnicas consideráveis que criam importantes barreiras à entrada, ao lado do elevado montante de capital inicial mínimo e, em alguns casos controles de tecnologia ou de insumos, ou ainda melhor maior facilidade de acesso a estes (POSSAS, 1990, p.172).

No mercado oligopolístico, a principal preocupação das maiores empresas é com a concorrência. Será, portanto, a reação dos concorrentes, potenciais ou efetivos, mais do que a dos consumidores, que norteará o comportamento das empresas. (LABINI, 1984, p.98) No oligopólio diferenciado, as ações são determinadas pela diferenciação de produto, isto é, operando para dentro do grupo de empresas. Enquanto que no oligopólio concentrado as barreiras são determinadas para fora do grupo, seja pela inovação tecnológica seja pela escala técnica. Como o mercado bancário se encontra em uma estrutura mista, ele será configurado por uma combinação desses comportamentos.

A rivalização e as barreiras à entrada são características intrínsecas ao modelo de oligopólio. Neste ambiente, o ingresso de novos concorrentes na estrutura oligopolista é complexo. Existem significativos obstáculos, em grande parte derivados da dominação exercida pelas firmas líderes e de grande porte que detêm parcelas substanciais do mercado. A importância dos impedimentos à livre entrada para a confirmação da estrutura de mercado já tinha sido reconhecida anteriormente por autores como Joe Bain².

As barreiras à entrada são geralmente ligadas a: *a*) economias reais ou monetárias de escala, de produção, distribuição, domínio de tecnologia, promoção de vendas e acesso a mercados; *b*) vantagens de diferenciação de produtos, através de consolidação de marcas e perene inovação de produtos com gastos em marketing e publicidade, localização e pesquisa e desenvolvimento; *c*) vantagens absolutas de custos, conseqüentes de controle dos métodos de operação, tipos de qualificação no trabalho e capacidade empresarial. Elas estão associadas aos hábitos e à trajetória da organização na conquista da faixa de mercado mínima que justifique o investimento realizado. Entretanto, essas barreiras não deixam o ambiente concorrencial inabalável (POSSAS, 1990, p.90).

A presença de barreiras à entrada não significa que a estrutura do oligopólio diferenciado tenda a permanecer estável, porque a diferenciação do produto requer, para produzir os efeitos desejados, uma contínua renovação das tecnologias de produção e das estratégias de comercialização (LABINI, 1984, p.176).

As instituições bancárias são grandes intermediários financeiros. Essas organizações, em essência, “emitem seus próprios passivos, ou seja, captam poupança diretamente do público por sua própria iniciativa e responsabilidade e, posteriormente, aplicam esses recursos junto às empresas, através de empréstimos e financiamentos” (FORTUNA, 1999, p.13). Elas são caracterizadas com maior precisão pelo Artigo 17, da Lei de Reforma Bancária 4595/64, que diz:

² Bain, J. (1956) *Barriers to New Competition*, Harvard U. P., Cambridge, Mass. Bain foi notório ao deslocar as barreiras à entrada para o foco da análise. Para isso, as conceituou com maior rigor e aprofundou as hipóteses sobre seus determinantes, deixando de tratá-las como mais um elemento que distingue qualitativamente os denominados mercados imperfeitos.

consideram-se instituições financeiras, para o efeito da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2007a).

Este mercado financeiro nacional é consolidado e possui o mesmo padrão de tecnologia dos principais bancos do mundo. Os bancos possuem múltiplas funções e estão arraigados ao cenário financeiro-econômico-social do país. Desta forma, o suprimento oportuno e adequado de recursos para o financiamento é um dos seus principais objetivos (FORTUNA, 1999, p.22).

Os critérios utilizados para a seleção dessas instituições foram a totalidade de seu ativo, sua posição de destaque ao longo da história no SFN e a expressividade de seus lucros líquidos. O Banco Central realiza um *ranking* discriminando os bancos pelo volume de seu ativo. O Tabela 1 revela esses dados logo a seguir. O Itaú, o Bradesco e o Unibanco fazem parte do conjunto de instituições nacionais enquanto que o Santander e o HSBC do grupo de bancos estrangeiros.

Tabela 1 – Resultado Líquido dos Maiores Bancos até Junho de 2008, R\$ em Mil

RANKING	INSTITUIÇÕES	TD	TC	ATIVO TOTAL	LUCRO LÍQUIDO
1	BB	C	1	403.468.392	3.991.577
2	ITAÚ	C	3	339.594.373	4.128.570
3	BRADESCO	C	3	348.350.211	4.115.513
4	CEF	I	1	264.392.895	2.543.015
5	ABM AMRO	C	4	164.211.331	902.855
6	UNIBANCO	C	5	169.712.541	1.491.036
7	SANTANDER	C	4	127.288.377	793.378
8	HSBC	C	4	97.489.411	769.321
9	VOTORANTIM	C	3	73.631.545	601.698
10	SAFRA	C	3	61.694.518	445.204
11	NOSSA CAIXA	I	2	54.010.850	525.749
12	CITIBANK	C	4	39.413.249	4.128.570

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Sisbacen.

TD (Tipo de Documento): C – Conglomerado, I – Instituição Independente;

TC (Tipo de Controle): 1 – Público Federal, 2 – Público Estadual, 3 – Privado Nacional,

4 – Privado Controle Estrangeiro, 5 – Privado Participação Estrangeira.

O Itaú foi constituído em 1943, sendo denominado “Banco de Crédito S/A”. Foi o primeiro banco a possuir uma carteira de investimentos, após a Lei de Reforma Bancária de 1964 que autorizava

a criação de braços de investimentos. Nos anos 70, sua rede se expande para as regiões Norte e Nordeste. Ocorre, também, a mudança de nome para ITAÚSA, Investimentos Itaú S/A, que passa a exercer o controle acionário do conglomerado financeiro (BANCO ITAÚ, 2008a).

Foi criada a Itautec, nos anos 70, pela necessidade tecnológica nos serviços bancários e da necessidade de softwares específicos para a rede bancária. Essa criação foi um diferencial da instituição, visando a estruturação de seu sistema de custos e de seu planejamento de longo prazo. A internacionalização do banco ocorre na década de 80, com inaugurações em Nova York e em Buenos Aires, nos Estados Unidos e na Argentina respectivamente. O Itaú Personnalité surge em meados dos anos 90, focado nos clientes de alta renda (BANCO ITAÚ, 2008a).

Detentora de premiações pela Euromoney, como melhor *private bank*, Latin Finance que a elegeu como o melhor banco da América Latina em 2006, o Itaú é uma instituição focada na sua expansão de forma sustentável tanto nacionalmente quanto internacionalmente. Banco de varejo e urbano, o Itaú desponta entre os principais bancos privados do Brasil (BANCO ITAÚ, 2008a).

Fundado em 1943, o Bradesco, chamado de “Banco Brasileiro de Desconto S/A”, iniciou um período de expansão em 1948, tornando-se, na década de 60, o maior banco comercial privado do Brasil. Incorpora, nos anos 80, as subsidiárias de financiamento imobiliário, o banco de investimento e financiadora se transformando em um banco múltiplo e passando a ser chamado de “Banco Bradesco S/A” (BRADESCO, 2008a).

O Bradesco é o maior banco privado do país em termo de ativos, segundo a classificação do Banco Central. A instituição possui uma extensa rede de atendimento os mercados urbanos e rurais, fornecendo um conjunto de serviços e produtos financeiros. Classificado, dentre as instituições financeiras, pela revista Fortune com melhor classificação no ranking das 500 maiores empresas do mundo em 2007 (BRADESCO, 2008a).

O Grupo Bradesco é formado por um conglomerado de empresas que permitem uma ação mais diversificada e eficiente. Essa diversificação é majoritária do ramo financeiro, como seguros,

previdência e capitalização e, também, de outras atividades. No serviço varejista, o banco é o que apresenta uma maior diversificação de serviços com uma ampla rede de atendimentos visando a expansão do volume de serviços (BRADESCO, 2008a).

O Unibanco foi instituído em 1924 no estado de Minas Gerais. Destacou-se nas décadas seguintes no financiamento de empreendimentos na região, passando a realizar uma série de fusões e aquisições. O investimento no “fator humano” foi um diferencial na história dessa organização. Em 1967, após mais uma incorporação surge a União dos Bancos do Brasil S/A (UBB) que na época foi a maior rede do Brasil. A denominação Unibanco é estabelecida para ilustrar a integração da série de empresas em 1975 (UNIBANCO, 2008a).

Pioneiro na prestação de serviço 24 horas, o Unibanco se diferencia com a marca 30 Horas, em que o cliente dispõe de seis horas de atendimento na agência e outras 24 pelo telefone, complementado hoje pela *internet* e celulares. Em 1996, o banco compra ações da Fininvest, financeira com vasta experiência na área creditícia e, no ano seguinte, associa-se a American International Group (AIG). Suas operações estão centradas nos segmentos varejistas, atacadistas, de seguros e Asset Management. A consolidação do Unibanco ocorre a partir de 2000, com a compra do Banco Bandeirantes, com controle total da Fininvest e com a diversificação ao realizar parcerias com empresas de outros setores (UNIBANCO, 2008a).

O Santander começou suas operações em 1857, sendo desde sua constituição um banco estrangeiro, já que estava intimamente ligado ao comércio entre o porto de Santander na Espanha e a América Latina. Em meados do século seguinte, inicia um ciclo de expansão na América Latina – Cuba, Argentina, Venezuela e México, criando o departamento Latino-Americano do banco (BANCO SANTANDER, 2008a).

Presente em mais de 40 países, o Santander atua em todos os segmentos de mercado e possui a maior rede do Ocidente. No Brasil, assinou um acordo de parceria em 1957, contudo somente em 1970 instala um escritório de representação comercial. Abriu sua primeira agência Santander em 1982, atualmente, é um dos principais bancos privados, com grande liderança no estado de São

Paulo. Em 2007, ao completar 150 anos comprou o Banco Real, tornando-se um dos principais banco do país (BANCO SANTANDER, 2008a).

A Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) Holding foi criada em 1865 e possui sede em Londres. É uma das maiores instituições de serviços bancários e financeiros do mundo. O grupo HSBC internacional esta presente em mais de 80 países e possui mais de 300 mil colaboradores. Em sua rede global interligada pelas atuais inovações tecnológicas, busca oferecer uma linhagem de serviço diferenciada como *commercial, corporate, private bank, trade services*, banco de varejo, dentre outros (HSBC, 2008a).

No país, a instituição chega em 1997 com a aquisição do banco Bamerindus, escolhendo Curitiba para ser sua sede na América Latina. O HSBS Bank Brasil intensifica a política de qualidade internacional de foco no cliente. O banco se sustenta em alguns pilares para atuação. A solidez, em que por seu aporte internacional transmite maior segurança aos serviços prestados, o relacionamento, onde o contato direto com o cliente reforça a interação com a instituição e o *know-how* com sua experiência adquirida ao longo das décadas no mercado mundial são exemplos dessas bases da organização (HSBC, 2008a).

3 EVOLUÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Sistema Bancário do Brasil passou por uma reestruturação após a estabilização econômica oriunda do Plano Real. Nesta seção será analisada a reação dos bancos neste novo panorama da economia nacional – ambiente de estabilização econômica. A contextualização do cenário macroeconômico, com a conjuntura econômica antecedente de abertura econômica, será apresentada.

Uma breve análise será feita sobre o Plano Real e o PROER que foi o programa brasileiro que teve como finalidade recuperar as instituições financeiras que estavam com problemas financeiros. Será realizada, em seguida, uma análise das principais reações bancárias. E, por fim, a verificação de qual das estratégias competitivas genéricas os bancos privados nacionais e os estrangeiros estão praticando.

3.1 BREVE RETROSPECTO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO

O sistema bancário brasileiro, desde sua formação, passou por um extenso processo de ajustes, até assumir, atualmente, uma função de relevância para o crescimento e para o desenvolvimento socioeconômico do país. Ao realizar a intermediação financeira, os bancos promovem de forma eficiente à alocação dos recursos, de forma a assegurar a conquista de suas metas financeiras.

O modelo bancário inserido no Brasil foi o europeu. Ele foi trazido pelo Império e suas principais atividades básicas eram as operações de depósitos e empréstimos. Foi criada, em 1945, a Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, por meio do Decreto-Lei nº 7.293, que tinha por objetivo desempenhar o controle do mercado monetário e preparar o futuro aparelhamento do Banco Central. Esta ação levou ao encerramento das atividades de alguns bancos e ao saneamento, pela primeira vez na história, do Sistema Financeiro Nacional. Nos anos 1950, as potencialidades econômicas do sistema bancário foram solidificadas (FORTUNA, 1999, p.3).

Em 1964, segundo Fortuna (1999, p.11), o sistema financeiro necessitava de uma estruturação racional apropriada às necessidades socioeconômicas. A Lei da Reforma do Sistema Financeiro Nacional 4.595/64, também conhecida como Lei da Reforma Bancária, criou o Banco Central,

instituição em essência executiva, e transformou a SUMOC no Conselho Monetário Nacional (CMN), instituição normativa. A missão da Lei era fornecer solidez ao Sistema Financeiro com suas normas e procedimentos de qualificação aos quais as instituições financeiras deveriam se subordinar.

Até então, as funções de autoridade monetária brasileira eram desempenhadas pelo conselho superior da SUMOC, pelo Banco do Brasil e pelo Tesouro Nacional. Estas instituições em conjunto exerciam funções típicas de um banco central, paralelamente ao desempenho de suas atribuições próprias. Costa (1999, p.281) atenta que esta reforma financeira tem de ser observada, não apenas como uma medida isolada, “e sim num contexto de tentativa de implantação autoritária de um ‘novo modelo’ de crescimento econômico, envolvendo também reformas na área fiscal e reajuste de preços e salários”.

Percebe-se, na década de 70, uma concentração no segmento bancário brasileiro por causa das mudanças estruturais ocorridas na economia pós-guerra. Em 1970, o país possuía 150 sedes, nacionais e estrangeiros, esta quantidade foi reduzida, em 1985, para 78. Durante este intervalo mais que duplica o número de sedes de bancos privados estrangeiros de 8 para 18. Em contrapartida, cresce o número de agências de 5658 para 9062 no mesmo período mencionado. Esses dados são observados na Tabela 1 que mostra o total de estabelecimentos entre 1970-1985.

Tabela 2 – Instituições bancárias privadas no Brasil no período de 1970 a 1985

Discriminação dos Bancos Privados	1970		1972		1974		1979		1985	
	Sedes	Agências	Sedes	Agências	Sedes	Agências	Sedes	Agências	Sedes	Agências
Nacionais	142	5623	92	5606	72	5495	68	6884	60	9000
Estrangeiros	8	35	8	34	9	34	13	38	18	62
Total	150	5658	100	5640	81	5529	81	6922	78	9062

Fonte: Adaptado pelo Autor, In: LOPES, João do Carmo; ROSSETT, José Paschoal. Economia monetária. 1992, p.321. Banco Central do Brasil, Relatórios Anuais de 1972, 1974, 1979 e 1985.

Segundo Costa (1999, p.283), ainda nos anos 70, foi intensificada a idéia de desenvolver um mercado mobiliário diferente do mercado de crédito. Foi esboçado com a Lei nº 4.728 um quadro institucional do mercado de capitais – “a criação de uma rede de distribuição de valores

mobiliários, ou seja, de empresa intermediárias entre sociedades de capital aberto, que emitissem títulos (títulos e ações), e seus tomadores finais”. Assim, ocorreu um aumento na concorrência bancária nesta década.

A Resolução nº 1.524 de 1988 facultou às instituições serem denominadas de bancos múltiplos ou instituições universais. Os bancos poderiam unificar as diferentes empresas pertencentes à sua estrutura, ou seja, as instituições financeiras mesmo com distintas funções poderiam contabilizar as operações em um só balancete. A configuração de um banco múltiplo ocorre com a existência de pelo menos duas carteiras, seja comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de aceite, de desenvolvimento, ou de leasing, sendo obrigatório que pelo menos uma dessas carteiras seja comercial ou de investimento. Todas essas medidas objetivaram o funcionamento equilibrado e organizado das instituições financeiras, a geração de economia de escopo e, com a unificação das demonstrações financeiras, facilitam a monitoração pelo BC.

A busca por economia de escala e uma racionalidade do sistema, em virtude da conjuntura econômica, os bancos foram se tornando importantes conglomerados financeiros. Conglomerados financeiros se referem ao conjunto de instituições financeiras existentes, bancos comerciais ou múltiplos, sejam nacionais ou estrangeiros, que diversificam suas atividades por meio de aquisições de empresas ou participações e cartas patentes de outros segmentos do Sistema Financeiro (COSTA, 1999, p.285).

Costa (1999, p.286) mostra as principais motivações à conglomeração: tentativa de aumentar o poder de mercado, diversificando operações, ou seja, dividir custos e maiores lucros; possibilidades de economias de escala; redução de riscos devido à diversificação da demanda de um título financeiro; manutenção das taxas de crescimento via aquisições; e a obtenção de vantagens financeiras ao adquirir firmas subvalorizadas. Do ponto de vista regulatório, a legislação do banco múltiplo de 1988 deu total condição para o desenvolvimento do conglomerado financeiro moderno. As principais empresas bancárias praticamente não possuem mais separação entre *corporate commercial banking* e *corporate investment banking*

(SOTELINO, 1997, p.1). E este processo de conglomeração teve consentimento do governo no intuito de fortalecer os grupos bancários.

Com a alteração, da Constituição, um banco comercial que atuava com uma carteira passou a poder a concorrer em outras atividades financeiras: de investimento (ou desenvolvimento), de crédito imobiliário e/ou financeira. Na prática, os grandes conglomerados bancários já ram *múltiplos*, mas com uma empresa jurídica para cada área e quatro contabilidades diferentes. A mudança permitiu a unificação administrativa das carteiras, com redução de custos (COSTA, 1999, p.293).

As organizações bancárias, atualmente, estão contextualizadas internacionalmente. Costa (1999, p.292) mostra as principais movimentações do sistema financeiro doméstico que são o crescimento dos investidores institucionais com os fundo de pensão, seguradoras e fundos mútuos; a proliferação dos produtos derivativos – *swaps*, opções, mercados futuros; a desintermediação financeira e o aumento do processo de securitização; a generalização dos bancos universais, passando a atuar de forma crescente em atividades de investimento como as operações de *underwriting*; e a tendência à globalização financeira com a diminuição das barreiras entre o mercado financeiro doméstico e os centros financeiros internacionais.

O ajustamento da economia brasileira à liberalização financeira, nos anos 90, fez os bancos se adequarem a nova realidade com ações tendentes a minimizar os impactos em seu segmento. Anteriormente, serão analisadas as principais mudanças ocorridas com o advento do Plano Real e os impactos da reação do governo frente à nova conjuntura via PROER.

3.1.1 Plano Real

O Plano Real (PR) não foi apenas um programa de estabilização econômica. Ele foi um plano de inserção da Economia do Brasil na nova agenda mundial conforme o Consenso de Washington³.

O Plano Real é o resultado da tríade:

a hegemonia das doutrinas e das políticas liberais, a difusão do processo de reestruturação produtiva (...) e reafirmação do capitalismo – com uma nova forma de configuração, isto é, enquanto um sistema de produção mundializado ou globalizado (FILGUEIRAS, 2000, p.30).

O Brasil, desde o segundo choque do petróleo, nos anos 70, passa por instabilidades macroeconômicas, especialmente, com as taxas inflacionárias. Na década de 80, a situação foi agravada com estagflação, ou seja, uma combinação de estagnação do crescimento e um crescimento da inflação (Gráfico 1), que intensificou a fragilidade financeira do país. Essa crise econômica foi a principal geradora de grandes lucros para os bancos no período devido à alta inflação.

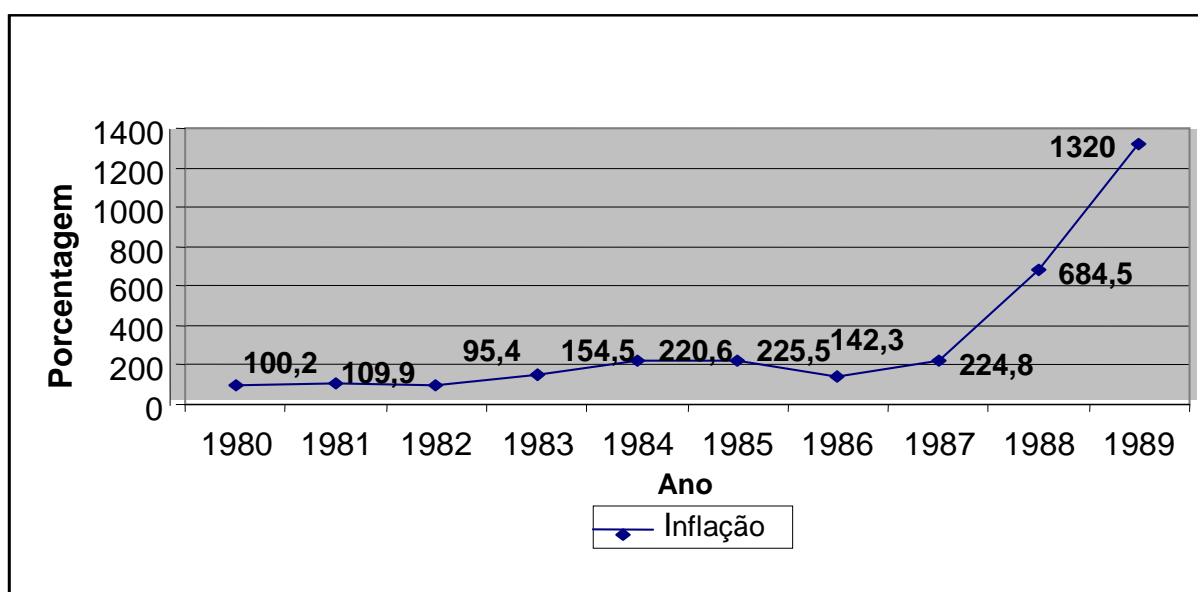


Gráfico 1 – Inflação na década de 80

Fonte: Adaptado Filgueiras (2000) – Conjuntura Econômica FGV

O Plano Cruzado, em 1986, foi o primeiro programa de tentativa de estabilização “com as sucessivas trocas de moedas e distintos tratamentos”. Todos eles – o Cruzado I, o Cruzado II, o Bresser, o Verão, o Collor I, o Collor II – foram um fracasso. O Plano Real - PR, diferentemente

³ Encontro que teve como proposta avaliar as reformas de caráter liberal e sistematizar um conjunto de regras e normas em âmbito internacional.

dos anteriores, tem demonstrado maior eficiência no controle da inflação. Foi implementado pelo Governo Itamar Franco em 1993, chamado de “Plano FHC”, depois renomeado de “Plano Real” (FILGUEIRAS, 2000, p.27).

O PR provocou grandes impactos no sistema bancário do Brasil, promovendo amplas reformas estruturais. Primeiramente, ocorreu uma reestruturação do mercado financeiro com o novo ambiente de estabilização econômica, já que a estrutura vigente não se sustentaria sem os frutos das altas taxas de inflação e dos desequilíbrios macroeconômicos. Na realidade o significativo número de instituições financeiras tinha como principal objetivo se beneficiar das receitas inflacionárias (*floating*). Com a estabilidade macroeconômica promovida pelo Plano Real, uma importante fonte de receitas para as instituições bancárias foi praticamente extinta – o *floating*. Esse ganho era propiciado pela perda do valor real dos depósitos à vista que eram apropriados pelos bancos (ALMEIDA; SILVA; ALMEIDA JÚNIOR, 2007b).

O Plano Real promoveu a abertura do Sistema Financeiro Nacional ao capital externo, tanto com a entrada de novos bancos quanto com venda de bancos nacionais aos estrangeiros. Com a sua implantação e a redução dos índices inflacionários, foi imposto ao mercado bancário a necessidade de adaptação. Foi, também, constatada a intensificação da competitividade com a inserção de grandes instituições com experiência internacional em contexto de baixa inflação fazendo com que os bancos buscassem novas estratégias para aumentarem sua lucratividade e sua permanência.

A necessidade de crescimento, as mudanças ocorridas nas esferas econômicas e tecnológicas, além da busca de redução de custos, de economias de escala e de escopo são pré-requisitos percebidos por Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2003). Essas razões, para estes autores, são reflexos das transformações que ocorrem em nível mundial, despertando-os para a busca de novas fontes de rentabilidade, destacando-se a cobrança de tarifas pelas prestações dos serviços bancários e a ampliação das carteiras de crédito. Reveladas essas ineficiências e fraquezas na estrutura de mercado, algumas instituições foram suprimidas, gerando uma redução no número de bancos e uma concentração do sistema bancário.

Tabela 3 – Número de Instituições Bancárias entre 1988 e 1998

Tipo de Banco	Dez/88	Jun/94	Dez/98
Bancos Públicos Federais	6	6	6
Bancos Públicos Estaduais	37	34	24
Bancos Privados Nacionais	44	147	106
Filiais de Bancos Estrangeiros (Comerciais)	18	19	16
Bancos com Controle Estrangeiro	7	19	36
Bancos com Participação Estrangeira	5	31	23
Bancos de Investimento	49	17	22
Total do Sistema Bancário Nacional	146	273	233

Fonte: Filgueiras (2000) – Banco Central do Brasil

O processo de fusão entre bancos vem ocorrendo em vários países do mundo. Essas instituições buscam o crescimento para concorrer com outras organizações integrantes do sistema financeiro, especialmente as internacionais. Essa necessidade é decorrente da transformação do mercado financeiro cada vez mais globalizado.

Um mercado financeiro estável e com controle das taxas de inflação gera um estímulo à fusão e aquisição de empresas. Entretanto, pesquisas realizadas relatam que processos de fusão e aquisição e de alianças estratégicas geram valores pouco significativos para a empresa adquirente, e muito menos, para os acionistas. Por isso, os conglomerados financeiros devem buscar estratégias para alavancarem seu crescimento e gerarem lucros. Essas medidas visarão a criação de barreiras à entrada para eliminar risco de novos entrantes e inibir que os concorrentes aumentem sua parcela de atuação.

O Brasil, que possui um dos mais complexos e modernos sistemas de informação bancária do mundo, insere-se na reforma da estrutura econômica. O desenvolvimento do sistema foi marcado pelo processo inflacionário. As grandes mudanças legais e normativas, juntamente com as reformas institucionais, foram geralmente determinadas em ações de combate à inflação. O processo inflacionário permitia às instituições financeiras ganhos que compensavam ineficiências

administrativas e, até, a concessão creditícia de duvidosa liquidação (WOOD JR; VASCONCELOS; CALDAS, 2003).

3.1.2 PROER

O PROER, Programa de Estímulo a Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, conjunto composto pela Medida Provisória nº 1.794 e a Resolução 2.085, as duas de 3/11/1995, teve como objetivo ordenar os processos de fusão e incorporação de bancos, seguindo os critérios estabelecidos pelo Banco Central. O PROER foi uma forma de antecipação do governo a outros problemas de intervenção/liquidação de bancos. O programa evitava que futuras dificuldades localizadas pudessem afetar todo o sistema financeiro. Ele permitia criar mecanismos capazes de proporcionar soluções de mercado para bancos em dificuldades.

A Medida Provisória nº 1.826, editada em 17/11/1995, forneceu ao BC todo aparato legal que necessitava na condução do mercado financeiro ao novo modelo, transferindo-lhe poder de admitir apenas as instituições que possuíssem saúde, liquidez e solidez. O BC, desta forma, passou a concentrar os instrumentos para sanear o sistema, aumentando sua responsabilidade sobre o mesmo. Esse consentimento de autoridade permite controles mais rígidos sobre os bancos, forçando-os a autocorreção.

Com esse instrumental, o BC passou a agir de maneira preventiva e com mais eficiência no acompanhamento da situação patrimonial dos bancos. O que o BC utilizava a título de sugestão foi transformado em uma exigência formal. A preocupação não era favorecer alguma instituição bancária, e sim preservar o sistema e a economia como um todo, ratificava o presidente do BC na época Gustavo Loyola. A MP nº 1.182 ampliou o leque de poderes do BC, fortalecendo o sistema

⁴ Dispõe sobre medidas de fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional e dá outras providências.

⁵ Institui Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER).

⁶ Dispõe sobre a responsabilidade solidária de controladores de instituições submetidas aos regimes de que tratam a Lei nº 6.024, de 13 de março de 1974, e o Decreto-lei nº 2.321, de 25 de fevereiro de 1987; sobre a indisponibilidade de seus bens; sobre privatização de instituições cujas ações sejam desapropriadas, na forma do Decreto-lei nº 2.321, de 1987, e dá outras providências.

financeiro e protegendo os depositantes. A economia nacional gira em torno de bancos (fundamentais ao crescimento sustentado da economia) – e, por isso, a importância de um sistema financeiro forte. O país passaria por um processo de reorganização societária na estrutura financeira econômica. Ele enfatizou que os bancos teriam de se adequar a uma realidade que já prevalecia nos Estados Unidos e na Europa e que se relaciona com a economia de escala, desenvolvimento na área de informática, eficiência e alto grau de competitividade. As empresas de auditoria independente também passaram a ter maiores responsabilidades pela nova legislação ao fornecerem pareceres, complementando controle do PROER (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2007a).

O programa foi um processo dinâmico, em que ocorreu uma diminuição do número das instituições bancárias em operação por meio de fusões, incorporações e transferências de controle acionário, como medidas preventivas a futuros problemas que possam aparecer do segmento bancário. Entretanto, o tamanho do sistema cresceu uma vez que ele acompanha o crescimento da economia e em que mais pessoas seja físicas ou jurídicas passem a demandar mais serviços bancários.

A credibilidade, quando se trata do segmento financeiro, é o aspecto que possui maior relevância. Problemas de perda de confiabilidade nos bancos podem gerar significativos transtornos na área financeira, contaminando inclusive setores da esfera produtiva da economia, isto é, o lado real da economia. A ação das autoridades, de certa forma, promove a redução dos prováveis custos sociais.

As modificações provenientes do Plano Real iniciaram um amplo processo de reforma na indústria bancária. Competiu aos bancos, desta forma, buscar novas estratégias para sua continuidade no mercado. O PROER foi a reação governamental para impedir a eclosão de uma crise sistêmica no segmento bancário. Na próxima seção, avaliaremos as principais reações dos bancos nacionais privados.

3.2 A REAÇÃO BANCÁRIA

Nesta seção serão desenvolvidas as principais reações das instituições financeiras no país, diante da nova conjuntura econômica. Elas são as primeiras evidências da postura ativa dos bancos na elaboração de estratégias para sua expansão e manutenção no mercado.

3.2.1 Fusões e Aquisições

O sistema bancário do Brasil experimentou um processo de reordenamento, na década de 90, como resultado da reorganização promovida pela lógica da globalização econômico financeira. A abertura econômica levou o sistema financeiro à concentração e à consolidação. A concentração bancária está associada à economia de escala, em que o aumento da planta produtiva apresenta uma maior eficiência operacional e uma baixa nos custos.

A abertura do segmento bancário promovida pelo Plano Real impôs aos grandes bancos privados nacionais a necessidade de defender sua liderança e seu poder de mercado – *market-share*. Esta atitude reativa buscava evitar que os bancos estrangeiros ingressantes adquirissem as instituições debilitadas, aumentando a concentração do setor. A estabilidade tanto econômica quanto da política propiciou uma grande entrada de capital estrangeiro.

Tabela 4 – Concentração Bancária

	Bancos Múltiplos/Comerciais					
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Grande Porte	27	29	29	27	28	22
Médio Porte	59	64	58	54	52	49
Pequeno Porte	50	51	55	55	51	49
Micro Porte	81	78	78	76	68	69
Sem Carteira Comercial	25	22	24	18	17	17
Caixa Econômica	2	2	2	2	2	2
T O T A L	244	246	246	232	218	208

FONTE: CADINF- DEORF/COPEC

A concentração do sistema bancário foi liderada pelos bancos comerciais, objetivando uma maior diversificação e uma maior oferta de serviços aos seus clientes. Durante o período pós-estabilização, uma séria de crises financeiras, mais externas do que internas, abalaram o país. A

crise do México em 1997, a crise da Ásia, a crise do Rússia 1998, a crise Brasileira 1999, Turquia e Argentina em 2000, o atentado terrorista de 2001 e o risco Lula em 2002 são alguns a exemplos dessas turbulências.

Os bancos maiores incorporaram em sua estrutura organizacional bancos menores de maneira acentuada nos últimos anos. Esta movimentação apressou a tendência que o sistema bancário tinha à concentração. As principais evidências de que há concentração são a redução no número de bancos, com o aumento do número de agência e diminuição do número de sedes e o índice de Herfindal-Hirschman⁷. A concentração e a centralização do capital induziram à formação de estruturas de mercado cada vez mais oligopolizadas ou, até mesmo, monopolistas.

Em nenhum período anterior, em espaço tão curto, ocorreram mudanças tão significativas no número de bancos, na sua distribuição por tamanho e na composição de seu controle acionário. A perda da receita inflacionária e a política monetária restritiva que se seguiram à implantação do Plano Real atingiram todo o sistema financeiro em extensão e profundidade que até então não se tinham observado. As entidades mais eficientes, que já vinham em processo de enxugamento de suas estruturas de custos e cuja qualidade dos ativos permitiu a manutenção de adequada liquidez, puderam compensar a perda dos ganhos de tesouraria com um maior volume de crédito e receitas de prestação de serviços (SILVA; MORAES, 2008).

Em 1997, o HSBC assume o controle do Bamerindus. Em 1998, o banco Real foi vendido ao ABN AMRO. O banco Santander adquire o banco Geral do Comércio, o Noroeste e o Meridional, tornando-o o maior banco da América Latina. Em 2000, a instituição ganha o leilão do Banespa, ampliando sua rede de agências e, conseqüentemente, de clientes.

Os bancos estaduais foram as principais instituições atingidas com as aquisições tanto por grupos nacionais quanto estrangeiros. Essas aquisições ocorreram por meio de privatizações. Na década de 1990, o Itaú inicia uma séria de novas aquisições, como a do Banco do Estado de Minas Gerais que aumentou sua significância no estado. O Bradesco compra, em 1999, o Banco de Estado da Bahia e, em 2000, o Banco do Estado da Amazonas, o Banco do Estado do Maranhão e

⁷ O índice de Herfindal-Hirschman, índice de concentração bancária, é muito utilizado pelos estudiosos da temática, em que avalia se a fusão prejudica ou não a competição. Entretanto, o primeiro indício de concentração satisfaz à obtenção do resultado desejado.

o Banco do Estado do Ceará. Essas ações podem ser vista como ações de consolidação no segmento, seja por aumento da participação do mercado, seja pela ampliação de escala. Outras instituições financeiras menores também foram adquiridas. A Tabela 5 demonstra a evolução da composição dos ativos dessas instituições no mercado bancário, evidenciando a concentração e as aquisições.

Tabela 5 – Participação das Instituições nos Ativos da Área Bancária

Bancos	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Bancos Públicos	52,2	50,9	50,1	45,8	43	36,6	32	34,7	37,2	34,4
Públicos/Caixas Estaduais	21,9	21,9	19,1	11,4	10,2	5,6	4,3	5,9	5,8	5,5
Banco do Brasil	13,9	12,5	14,4	17,4	15,8	15,6	16,8	17,1	18,4	17,4
Caixa Econômica Federal	16,4	16,5	16,6	17,0	17,1	15,4	11,0	11,7	13,0	11,5
Bancos Privados	47,6	48,8	49,6	53,7	56,3	62,6	67,1	64,3	61,0	64,2
Nacionais	39,2	39,0	36,8	35,3	33,1	35,2	37,2	36,9	40,8	41,8
Estrangeiros	8,4	9,8	12,8	18,4	23,2	27,4	29,9	27,4	20,7	22,4
Coperativas de Crédito	0,2	0,3	0,4	0,5	0,7	0,8	0,9	1,0	1,3	1,4
Total de Bancos	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Banco Central

Uma série de fusões e aquisições, especialmente a nível mundial, que tem acontecido ultimamente, tem refletido na estrutura interna do mercado nacional. Estas são uma das principais estratégias utilizadas pelas organizações. Essas atitudes são para ganhar maiores retornos e aumentar seus ativos financeiros. A estabilidade econômica e a maior concorrência entre os bancos fazem com que as empresas se utilizem dessas ações de mercado. Os bancos estrangeiros são as instituições referenciais, pois suas estratégias agressivas pelo seu porte internacional são refletidas tanto na questão tecnológica quanto institucional (CARVALHO, 1997).

Essa reação de aquisições e fusões foca no valor e na qualidade dos ativos, visando as externalidades oriundas como o know-how absorvido. A fusão e a aquisição têm como objetivos alcançar vantagens competitivas ao manter a participação no mercado e o poder de mercado, criando barreiras à entrada (CARVALHO, 1997).

3.2.2 Diversificação

A diversificação foi uma outra possibilidade de crescimento das instituições financeiras diante da nova realidade econômica. A redefinição das fronteiras de atuação pelos grupos bancários demonstrou sua atitude reativa ao novo momento da economia pós-estabilização e de abertura econômica. A diversificação amplia o escopo de atividade dos bancos, minimizando os riscos.

O banco múltiplo foi a consolidação de um modelo que permitia a redução de custos com a unificação das carteiras administrativas. Costa (1999, p.293) chama atenção que os conglomerados financeiros já eram múltiplos, mas com uma constituição jurídica para cada carteira. Atuar como múltiplo, desta forma, foi uma maneira de diversificar as atividades. A segmentação do mercado ocorre pela atuação específica, com bancos especializados pelas organizações. Existem instituições que preferem ser varejistas e outras atacadistas. Os grandes bancos preferem o equilíbrio entre o segmento atacadista e o varejista. Outra forma de diversificação são os *privates banks* que focam em uma extrema seletividade da clientela, com atendimento pessoal diferenciado e os *corporates banks* que focam nas empresas de grande porte pra negociação (COSTA, 1999, p.295).

Procurando atrair sempre um maior número de clientes, os bancos passaram a oferecer serviços sofisticados. O banco Itaú lança o Itaú Personalité, consequência da aquisição do BankBoston que deixa de existir no país, buscando reforçar sua ação para clientes de alta renda e para corporate banking. O Bradesco acompanhando as tendências do mercado lançou sua linhagem Prime, buscando manter sua posição competitiva.

Essas ações possuem como principal objetivo atender clientes bem informados e que prezam qualidade do serviço de atendimento, exigindo um tratamento diferenciado. Existem serviços mais personalizados aos jovens, aos universitários, aos esportistas, aos deficientes e aos idosos, por exemplo. As instituições estrangeiras, em sua concepção e por característica própria no mercado nacional, têm focado na diferenciação de seu atendimento aos clientes de alta renda.

3.2.3 Internacionalização do Setor Bancário

O processo de internacionalização pelo qual passou a economia mundial levou à globalização do segmento bancário brasileiro em consonância com a tendência mundial. A abertura da economia, na década de 90, permitiu aos bancos um segundo ciclo rumo ao exterior. Ocorreu, a partir dos anos 80, o primeiro ciclo de internacionalização dos bancos privados nacionais que foi interrompido com a crise da dívida externa no final da década. Um novo ciclo foi retomado nos anos 90 (COSTA, 1999, p. 303).

Na conjuntura de globalização financeira, o SFN teve significativas perspectivas quanto ao avanço do mercado de capitais, aumento da integração com o Mercosul, como também, com a União Européia. O mercado financeiro nacional tem se preparado estrategicamente para a nova estrutura econômica de grande competitividade.

O banco Itaú inicia sua internacionalização, na década de 1980, com uma agência em Nova York, a primeira agência internacional, e outra na Argentina. Nos anos seguintes, dando continuidade ao processo de internacionalização, foram abertas agências na Europa, visando ampliar seu mercado, fundou a Itaúsa Portugal. A partir de 2000, o Itaú obtém mais uma conquista internacional que foi a compra do *private banking* do BankBoston, pertencente ao Bank of America Corporation. O banco Itaú Europa S/A, que é a plataforma de negócios da organização na Europa e subsidiária banco Itaú Europa Luxembourg S/A assume a totalidade do capital do BankBoston Internacional. Em 2007, o BC concede a autorização juntamente com as entidades reguladoras dos respectivos países, ocorrendo a aquisição das operações do BankBoston no Chile e no Uruguai (BANCO ITAÚ, 2008a).

E, no segundo semestre deste ano, a empresa realiza a aquisição da Carteira do ABN AMRO em Miami e Montevideú. Desta forma, triplicou a carteira internacional de clientes *private banking*, passando a ser o terceiro maior gestor de alta renda da América Latina – Argentina, Caribe, América Central, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Uruguai e Venezuela. O banco Itaú consolida sua imagem nos países do Mercosul (BANCO ITAÚ, 2008a).

A entrada de bancos estrangeiros no mercado nacional pode gerar ganhos de qualidade e de disponibilidade dos serviços financeiros, já que aumenta a concorrência e motiva ações

inovadoras e práticas sofisticadas. A internacionalização impactou na estrutura dos custos, dos preços, dos produtos e serviços e da eficiência organizacional. E os principais contribuintes para a inserção mundial das instituições bancárias foram a abertura econômica e o crescimento do comércio internacional.

Impactos na internacionalização dos bancos, na estrutura de custos, na capacidade empresarial (facilidade tanto como tomadores de recursos financeiros quanto fornecedores de recursos financeiros), nos preços, nos produtos e serviços, na eficiência organizacional interna e na coleta e troca de informações são as principais mudanças promovidas pela tecnologia de informação na competitividade do segmento bancário. Elas evidenciam, neste contexto globalizado, a possibilidade de extrapolar barreiras geográficas, minimizar os custos e majorar as capacidades de rentabilidade. O ambiente concorrencial bancário, após a liberalização promovida pela abertura econômica dos anos 90, teve sua concorrência intensificada aumentando as fusões e aquisições para obter escala e manter poder de mercado.

3.2.4 Inovações Tecnológicas e dos Produtos

O sistema financeiro do Brasil possui, atualmente, o mesmo padrão de tecnologia de informação e de processamento de dados adotado internacionalmente. A constante busca por inovações, sejam tecnológicas ou produtivas, permite ganhar maiores retornos ao reduzir os custos (basicamente operacional e pessoal), além de favorecer uma maior quantidade de transações financeiras nesse mercado altamente competitivo. Uma análise das transformações tecnológicas será brevemente realizada para uma melhor investigação da temática.

O progresso tecnológico constitui um fator de mudança e de desenvolvimento econômico e social, ao trazer novos serviços e novas formas de relacionamento entre os agentes econômicos. A inovação tecnológica tem assumido uma importante relevância na expansão da atividade financeira. As transformações nos serviços financeiros pela tecnologia, no setor bancário, são evidentes.

O desenvolvimento do Sistema Monetário se associa à sua eficácia e à sua produtividade. Os bancos múltiplos, por sua característica própria de intermediação financeira, são o foco da análise. Conforme Castells (1999 apud NETZ 2007c), as novas tecnologias da informação são o conjunto de tecnologias de microeletrônica ou da computação e de software ou de hardware, incluindo as tecnologias de telecomunicações, radiodifusão e optoeletrônica. O termo automação também é utilizado em muitos estudos, principalmente aqueles feitos sobre as transformações ocorridas com o trabalho bancário. Esta análise, entretanto, não atinge o escopo do trabalho em pauta.

As inovações tecnológicas possuem um potencial em capacitar e sustentar as estratégias competitivas. Elas cumprem, desta forma, uma função complementar à conquista organizacional, ao gerar externalidades positivas. Como os bancos são organizações que operam em um mercado estratégico e competitivo, a busca incessante por inovações tem de ser efetuada para sua manutenção em seu ambiente de negócios.

O Sistema Financeiro, desde os anos 80, vem passando por profundas modificações, algumas de caráter legal/institucional e outras determinadas pelas forças de mercado. A intervenção direta do governo em determinadas circunstâncias, desde então, teve como um dos objetivos aprimorar, consolidar e tornar mais eficiente o sistema. Durante a implementação do Plano Cruzado, os bancos passaram por uma queda rápida dos *spreads* inflacionários e dos ganhos com os títulos do governo, tendo de realizar ajustes em suas práticas operacionais. Essa sinalização de contenção inflacionária, segundo Costa (1999, p.289), intensificou a busca pela automação e enxugou a estrutura organizacional, tanto com a redução do número de agências, quanto com a redução do quadro de funcionários.

A inovação tecnológica permite a consonância do sistema bancário brasileiro em relação à competição internacional no contexto de internacionalização das operações e de globalização dos mercados financeiros. Os conglomerados financeiros apresentaram ganhos de produtividade total originados exclusivamente do progresso tecnológico (Albright e Parker, 1998 Apud Maçada e

Becker, 2001). Os conglomerados financeiros do Brasil, em conformidade com a tendência mundial, têm investido em sistemas multicanal. O Bradesco, por exemplo, vem investindo grandes quantias em TI, tendo usado pioneiramente, em seu segmento de mercado, o conceito de portal – o primeiro no Brasil e o quinto no mundo. O Bradesco foi considerado o melhor banco em Tecnologia de Informação em 2007 pela mídia especializada. Construiu, recentemente, um prédio que abrigará o Centro de Tecnologia de Informação que visa “atender mais rapidamente a dinâmica do mercado”, tornando-se “referência mundial em tecnologia aplicada à atividade bancária” (BRADESCO, 2008a).

O mercado bancário de varejo possui barreiras à entrada, porque necessita de uma sustentação tecnológica. A grande quantidade de clientes demanda um sistema operacional eficiente com programas específicos para as redes bancárias. O banco Itaú, também, procurou desenvolver seu sistema de processamento de dados com a implantação da Itautec, utilizando tecnologia nacional. A criação do portal Itaú Bankline é reflexo do aperfeiçoamento da instituição em oferecer praticidades aos seus clientes.

Um exemplo de inovação tecnológica em bancos são: a Internet que disponibiliza os mesmo serviços, ou outros que nem sequer existiam, e produtos financeiros que as agências tradicionais 24 horas por dia, nos sete dias da semana, em qualquer ponto geográfico, como o home-office/banking e o internet banking; WAP – Wireless Application Protocol (Protocolo de Aplicações sem Fio) – tecnologia que faz do telefone celular um terminal com pleno acesso à Internet; central de atendimento (call center) aos clientes; uso de softwares de gestão integrada e introdução de sistemas de redes digitais para transmissão de dados. O Mobile Banking para telefones celulares compatíveis, o “Pocket Internet Banking” para palmtops e “Personal Digital Assistants” (“PDAs”) permitem realizar operações bancárias pela Internet, em que o cliente tem acesso a todo tipo de informação.

As *Auto Tele Machines* (ATMs) foram introduzidas como um dos principais instrumentos de competição entre os bancos (PEFFERS; DOS SANTOS, 1996 apud MAÇADA; BECKER, 2001). Esses terminais eletrônicos geraram maior acessibilidade aos produtos e aos serviços

ofertados aos clientes. A tecnologia de telefonia (call centers), também, surgiu como uma alternativa de investimento significativa para os bancos, com menor custo médio por transação. Entretanto, a Internet incorporou-se ao conjunto de tecnologias bancárias na metade da década de 90, transformando-se no principal canal estratégico, aumentando significativamente as opções de investimentos em Tecnologia de Informação. A Internet tem sido utilizada pelos bancos como mecanismo de corte de custos e de geração de novas fontes de receita, visando agregar valor para os clientes pela maior comodidade ao acessar as informações financeiras e ao realizar as transações.

Segundo Jordan e Katz (1999, p. 28 apud MAÇADA; BECKER, 2001), as mudanças trazidas pela TI – novos produtos e serviços, clientes mais sofisticados, mudanças na estrutura de custos e pressões competitivas ampliadas – transformaram das estrutura instituições financeiras.

O sistema de informação inter-organizacional desenvolvido pelo Banco HSBC, conhecido como HSBC Hexagon, oferta aos clientes serviços bancários em qualquer lugar do mundo 24 horas por dia, 365 dias por ano. Esse sistema é importante, por gerar economias de escopo e de escala, elevando o valor dos produtos e serviços para os consumidores, aumentando a eficiência e a efetividade organizacionais e, conseqüentemente, proporcionando ao banco importantes vantagens competitivas (HSBC, 2008a).

Os bancos brasileiros têm conhecimento de que as inovações são fatores importantes de agregação de valor. Essas inovações favorecem futuros processos de fusão ou aquisições tanto nacionais quanto internacionais – como ocorreram após implantação do Plano Real. Por outro lado, as inovações tecnológicas, particularmente com as máquinas ATM e a *Internet*, têm possibilitado o desenvolvimento e distribuição de novos produtos e serviços diferenciados, conquistando os clientes (MAÇADA; BECKER, 2001).

Os bancos buscaram, também, lançar novos produtos e serviços. Costa (1999) atenta que o mercado tradicional é associado a certificados de depósitos bancários (CDB), títulos do tesouro, dos governos e das empresas, metais preciosos ou *commodities*. Já os produtos derivativos

surgiram nos anos 80, tendendo à sofisticação, como o mercado futuro, o mercado de opções de contrato a termo de *commodities*. O mercado de futuro e de opção de *commodities* foi um dos primeiros, buscando proteger os produtos agrícolas de grandes variações do mercado (COSTA, 1999, p.298).

O mercado de derivativos admite que quem procura proteção transfira o risco adiante. Quem assume esse risco para se proteger pode passar adiante, realizado um *hedge*, entretanto o risco não deixa de existir. A conceituação de derivativos ocorre dos negócios oriundos de outros e que não são realizados mediante pagamento à vista. Desta forma, no mercado de derivativos os preços são derivados dos preços do mercado à vista. Com as inovações tecnológicas, supercomputadores conectados a rede de Internet, e dirigidos por especialistas, esse mercado ganhou uma volatilidade inesperada. As instituições ao criarem esses novos produtos financeiros ampliaram seu portfólio, permitindo ao cliente a escolha de uma cesta de produtos que melhor atenda suas expectativas (COSTA, 1999, p.299).

A inovação tecnológica, portanto, é um meio imprescindível aos bancos à sua manutenção e crescimento em seu mercado (LUCAS JR, 1999 apud MAÇADA; BECKER, 2001). Chesnais (1996) atenta que os grandes bancos e as grandes empresas, que utilizam a teleinformática, têm a capacidade de controlar suas operações em escala mundial. Possuir o controle dos sistemas de TI e de redes rápidas para concentrar esforços na identificação das necessidades e desejos dos clientes é um elemento diferencial nesse ambiente competitivo.

Inovações tecnológicas nos bancos comerciais, embora mais tardias no Brasil, tenderam a ser assimiladas com maior intensidade e penetração na década de 80. O Brasil possui um dos mais desenvolvidos sistemas de tecnologia da informação bancária do mundo. Evidencia-se, assim, que os bancos têm buscado a inovação como um instrumento para implementação de suas estratégias. Seus impactos na competitividade dos bancos, contudo, estão relacionados apenas com os reflexos na estrutura de custos e capacidade empresarial, restringindo-se à redução dos custos e ao aumento da capacidade. Isso reduz o potencial estratégico associado às inovações (MAÇADA; BECKER, 2001).

Joseph Schumpeter, ilustre teórico econômico, destaca a importância das inovações no processo de desenvolvimento capitalista em uma visão dinâmica e evolucionária. Ele revela o advento do empresário inovador – agente econômico que introduz no mercado novos bens realizados por novos métodos seja pela combinação mais eficientes dos fatores de produção ou pela inovação tecnológica. A inovação, portanto, provocará uma reorganização da atividade econômica com a destruição das estruturas econômicas existentes e a criação de uma nova a “destruição criadora”. A concorrência, para o autor, especialmente nos mercados oligopolizados, não gerará apenas comportamentos adaptativos. A concorrência imprime dinâmica ao sistema através de novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta, novos tipos de organização da produção, isto é, ela instiga iniciativas inovadoras (SCHUMPETER, 1984).

3.3 RESULTADOS ESTRATÉGICOS DO SETOR BANCÁRIO DO BRASIL

As organizações financeiras, para continuarem em seu mercado e sobreviverem às constantes mudanças, têm de se mostrar flexíveis e atentas aos sinais emitidos por seu ambiente competitivo. A posição de vanguarda estabelece vantagens competitivas frente aos rivais. Com base no modelo das cinco forças de Michael Porter, buscar-se-á analisar o enquadramento dos principais bancos privados em estudo e verificar quais são as estratégias genéricas utilizadas. Primeiramente, será realizada a análise das forças de Porter para, em seqüência, estabelecer as estratégias utilizadas pelas instituições financeiras.

A rivalidade entre concorrentes tende a ser mais ativa quando existe maior semelhança entre as empresas participantes, menor grau de crescimento do mercado, menor grau de diferenciação dos produtos, maiores barreiras à saída e maiores incrementos necessários à ampliação da atividade. O segmento bancário, apesar de ter passado por um processo de concentração, não teve uma concentração importante dos ativos, créditos e depósitos, como foi revelado no estudo realizado por Nakane. (NAKANE, 2003, apud TACHIBANA, 2003).

Nakane, ao realizar estudos empíricos, revela que a competição presente no setor bancário brasileiro não pode ser caracterizada como concorrência perfeita e nem como monopolista, concluindo que o segmento tem poder de mercado, especialmente no mercado de crédito. (NAKANE, 2003, apud TACHIBANA, 2003) Esta conclusão ratifica o enquadramento do segmento bancário em um mercado oligopolizado concentrado e diferenciado.

As organizações devem atentar para as mudanças ocorridas no seu mercado, nos produtos e nos serviços oferecidos. Ao manter uma postura ativa, elas impedem que os rivais adquiram parte do mercado. A diversificação e as inovações, por isso, têm um papel fundamental na sustentação da estratégia.

A ameaça de novas entrantes ocorre quando existe uma atratividade no setor. A abertura econômica, na década de 90, permitiu uma entrada em massa de grandes bancos estrangeiros que objetivavam angariar uma parcela do mercado. Estes bancos foram ou são as principais ameaças ao mercado bancário nacional. Não houve, entretanto, acentuação da concorrência com a entrada dos bancos estrangeiros e nenhum deles conseguiu se estabelecer entre os três maiores bancos universais privados do país (TACHIBANA, 2003).

Os bancos nacionais têm criado barreiras à entrada, como investir no estabelecimento e na consolidação de suas marcas, tornando mais difícil a inserção de novos concorrentes no ambiente concorrencial bancário. A reformulação das logomarcas pelos bancos é a maior evidência da busca da solidificação da imagem da instituição. O Itaú e o Unibanco investiram grandes quantias para mudar suas logomarcas como mostram as imagens no Quadro 2. Essa é uma busca pela modernização da imagem pela criação de melhor comunicação com os clientes. A mudança na logomarca revela transformações institucionais ou processuais, atualizando a imagem da corporação e atraindo novos clientes.



Quadro 1 – Mudanças na Logomarca das Organizações
 Fonte: BANCO ITAÚ (2008a); UNIBANCO (2002a)

A pressão dos produtos substitutos pode comprometer a participação no mercado. Verificou-se, no segmento bancário, uma tendência de institucionalização da poupança, ou seja, a canalização da poupança das famílias brasileiras para os fundos institucionais de investimento ou de previdência privada. Tachibana (2003) observa que este fenômeno não é restrito ao Brasil, mas é um fenômeno mundial. Entretanto, ele minimiza ao afirmar que “esse movimento não representou um grande problema para os bancos, porque essa migração do sistema bancário para os institucionais ocorreu dentro dos próprios conglomerados financeiros”.

Tachibana (2003) ressalva que as inovações tecnológicas, como a *internet*, a difusão do conhecimento e um mercado secundário líquido e eficiente são potenciais fontes de ameaças. Ele discrimina os principais concorrentes que são as corretoras de valores com a intermediação na distribuição dos títulos públicos e privados, as financeiras e os *sites* para vendas de seguros.

Apesar da criação dos selos de qualidade e da intensa fiscalização de agentes reguladores para transmitir maior credibilidade, o sistema bancário possui uma reputação que é sua principal barreira à entrada de novos competidores. Isso dificulta a entrada de rivais já que implicaria em volumosos investimentos e em altos custos fixos operacionais. Além de os bancos, também, oferecerem esses serviços institucionais.

O segmento bancário tem uma particularidade quanto ao poder de negociação dos fornecedores e dos compradores. Isso porque o cliente desempenha as duas funções, ou seja, ao mesmo tempo em que disponibiliza ou capta recursos à instituição bancária, essa relação pode ser concebida como um serviço pela clientela (TACHIBANA, 2003).

O poder de negociação dos fornecedores tende a ser maior, nesta situação, quanto maior for o nível de informação do cliente, quanto maior for a importância dos serviços fornecidos aos clientes, quanto menor for a pressão de produtos substitutos e quanto maiores forem os custos de mudança de fornecedor. Referente a este último item, Tachibana (2003) observa que o custo de mudança de instituição bancária aumenta com o nível de informalidade dos clientes, por causa do histórico de sua relação com a organização. A criação do cadastro positivo⁸ pelo Banco Central, também, acentua esse custo de mudança.

O poder negocial dos compradores se revela com clientes cada vez mais bem informados devido à livre informação. Esses clientes exigem melhores condições de pagamento e melhor qualidade nos serviços/produtos ofertados pelos bancos. Quanto maior for a racionalização e maior for o poder aquisitivo dos clientes, maior será seu caráter impositivo na escolha da instituição. O cuidado no atendimento, na manutenção da reputação, no estabelecimento de suas marcas e nos serviços complementares, com uma carteira de serviços e de produtos, ajuda no estabelecimento da vantagem competitiva da organização. Isto gera a percepção de satisfação ao cliente tanto pela diversidade no atendimento quanto por atingir suas expectativas.

Os bancos nacionais privados atuam com base na liderança em custos. Os bancos nacionais pela sua tradição e maior capilaridade acabam ganhando economias de escala pelo maior número de clientes, ganhos de experiência e de diferenciação de seus serviços. Sua maior cobertura na “distribuição” dos serviços bancários gera maior dificuldade aos novos entrantes, que têm de possuir uma estrutura mínima de eficiência grande, especialmente, no segmento varejista.

⁸ O Bacen reestruturou o antigo Central de Risco de Crédito (CRC) para o Sistema de informação de Crédito SCR. Esse Banco de Dados pode trazer benefícios ao cliente, como menores juros, devido seu histórico junto ao banco

A capilaridade, que os bancos possuem tanto nos centros urbanos quanto nas zonas rurais, favorecem a obtenção das economias de escala redutoras de custo. O segmento varejista permite uma maior disseminação do número de agências, dando grande dimensão à rede bancária. A expansão do número de agências pode ser observada no gráfico a seguir.

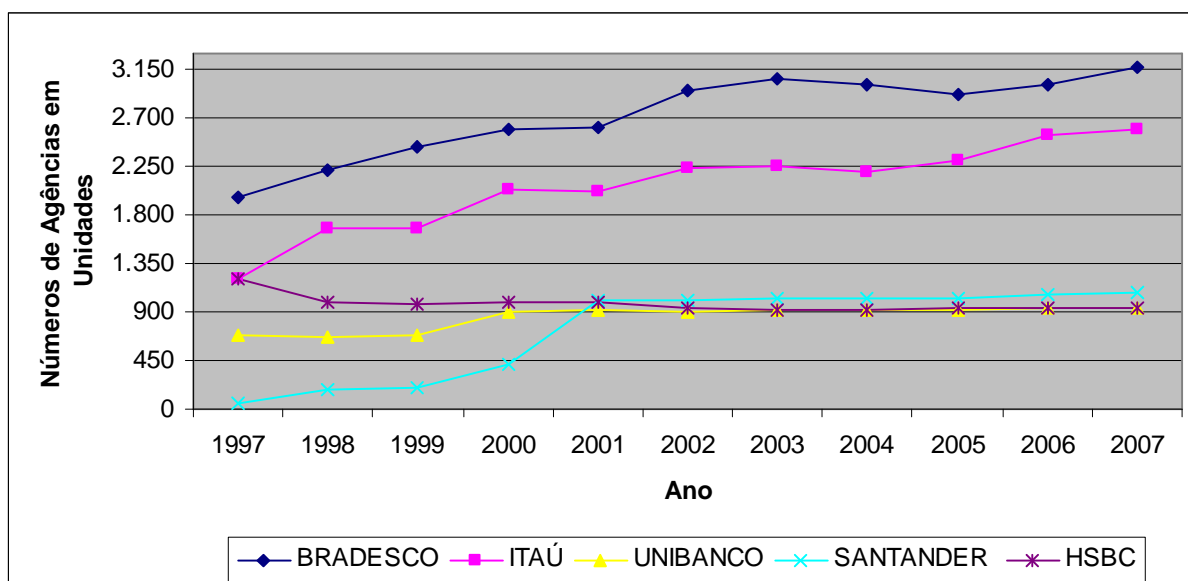


Gráfico 2 – Evolução das agências bancárias

Fonte: Banco Central – Sisbacen

O desenvolvimento econômico permitiu a disseminação de agências por todo o território nacional. E o Bradesco e o Itaú são os bancos que mais se consolidaram no setor varejista. O Unibanco ao procurar maior agilidade na tomada de decisões, passou a sustentar sua estrutura organizacional em quatro bases a partir de 1998: banco de varejo, banco de atacado, seguros e *Asset Management*. Esta revisão de procedimentos administrativos e organizacionais gerou uma significativa redução dos custos, conduzindo-o para novos níveis de eficiência.

Um outro reflexo da busca de liderança em custo é o índice de eficiência operacional. Ele é o reflexo da política austera de controle de custos da organização, sendo a inovação tecnológica um dos principais sustentadores dessa busca. O sucesso na obtenção desse índice de eficiência bancária é um elemento de destaque no mercado, já que os produtos e serviços ofertados pelas

instituições financeiras são similares. O diferencial competitivo ocorre pelo maior controle dos custos. O Gráfico 2 revela a diminuição desse índice ao longo dos anos.

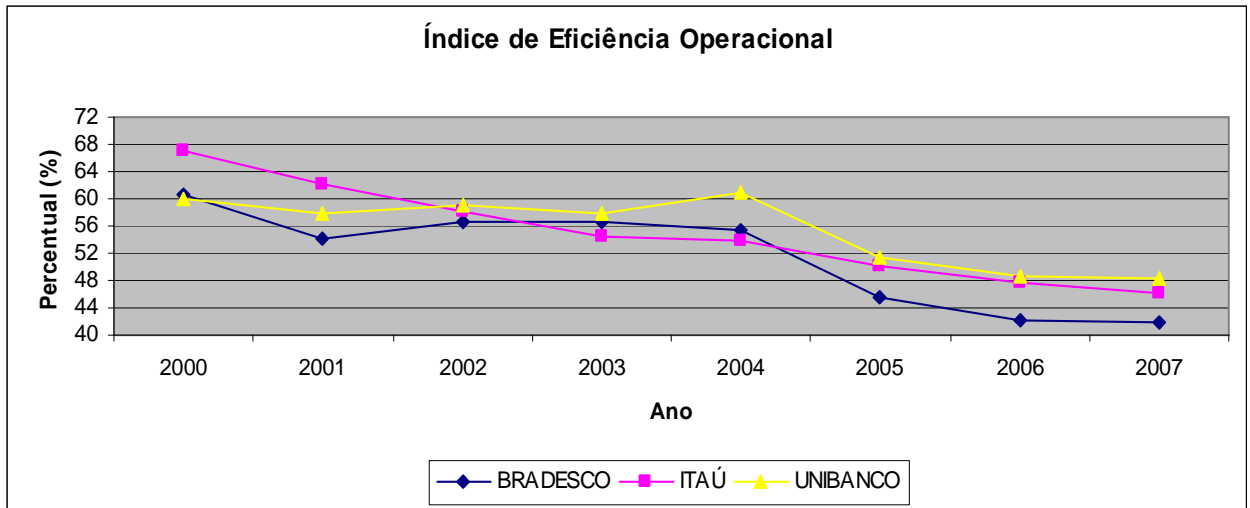


Gráfico 3 – Índice de Eficiência Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados dos Relatórios Anuais.

Os bancos privados estrangeiros focam em diferenciação. Ao entrarem no mercado bancário brasileiro os bancos estrangeiros focaram em determinados segmentos do mercado. Isso se associa à predominância dos grandes bancos varejistas nacionais, como também à experiência internacional que deve satisfazer as necessidades desses clientes mais exigentes. A estratégia do Santander contempla uma bem-definida segmentação da base de clientes, com modelos diferenciados de atendimento. O HSBC, com sua rede global interligada com tecnologia de ponta, permite a seus clientes diferenciados serviços compatíveis com sua demanda.

Os bancos privados estrangeiros ao assimilar os diferenciais competitivos atuam na busca de determinados segmentos de mercado. Eles têm atuado na fidelização dos clientes mais exigentes, criando seu diferencial competitivo e inibindo novos rivais a entrarem no mercado. Esses bancos privados estrangeiros possuem a experiência internacional como base de sustentação de sua liderança em diferenciação, devido à sua vasta experiência em economias com baixa inflação. A nova conjuntura econômica do Brasil, de controle da inflação, não foi um fator limitador para sua atuação no mercado bancário do país.

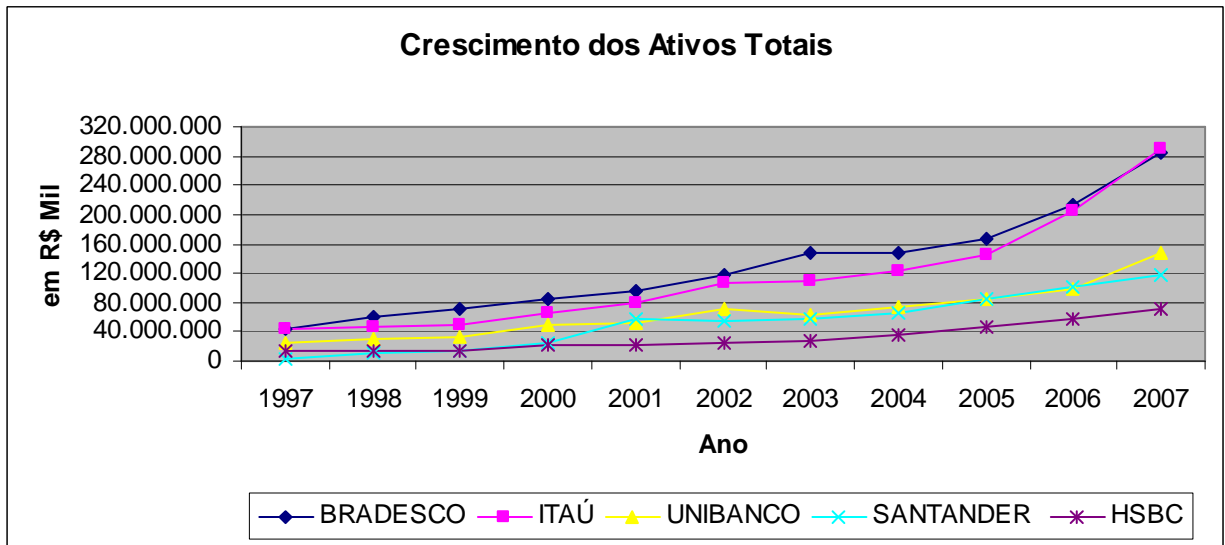


Gráfico 4 – Crescimento dos Ativos Totais
Fonte: Banco Central – Sisbacen

O crescimento dos ativos totais e o crescimento dos lucros são dois indicadores que refletem o sucesso das estratégias adotadas pelas instituições bancárias privadas no Brasil. Os gráficos ratificam o bom resultado obtido pela concepção das estratégias de liderança utilizadas pelos bancos privados nacionais e estrangeiros após o período de estabilização econômica. A trajetória dos ativos apresenta uma série de crescimento, ficando mais acentuado nos últimos anos. Isso é resultado do bom cenário econômico nacional e internacional.

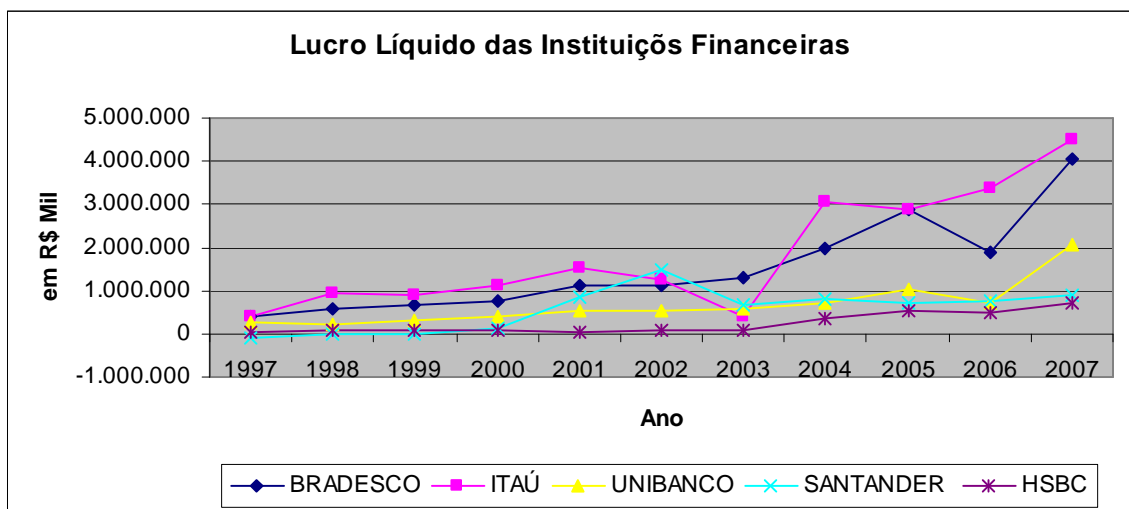


Gráfico 5 – Lucro Líquido das Instituições Financeiras
Fonte: Banco Central – Sisbacen

Com base nos gráficos, pode-se inferir que tanto os bancos privados nacionais quanto os bancos privados estrangeiros tiveram um crescimento nos ativos totais e nos lucros líquidos. A consolidação da estabilização permitiu maior planejamento econômico-financeiro e melhor estruturação da estratégia competitiva, promovendo um crescimento vertiginoso. Conclui-se, assim, que os bancos nacionais privados diante da nova estrutura de estabilização se enquadram na estratégia genérica de liderança em custo, enquanto que as instituições bancárias privadas estrangeiras focam na estratégia genérica de diferenciação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições financeiras privadas no Brasil passaram por transformações na elaboração de suas estratégias após implantação do Plano Real. O Plano Real trouxe uma nova realidade econômica de estabilidade de preços. Entretanto, os bancos perderam sua fonte de receitas inflacionárias, tendo de se adaptar à abertura da economia.

Este trabalho buscou identificar o foco das estratégias competitivas utilizadas pelos principais bancos comerciais à luz da teoria de Michael Porter. Para isso, foi realizado um levantamento do referencial porteriano com a sua concepção de estratégias, o modelo das cinco forças que ajuda a detectar a intensidade da competição do ambiente concorrencial e as estratégias genéricas de custo e de diferenciação.

O ambiente concorrencial bancário foi analisado. O mercado competitivo dos bancos apresenta características de um oligopólio concentrado-diferenciado, ratificando a proposta do trabalho de identificar as estratégias utilizadas pelos grandes bancos privados nacionais e pelos bancos privados estrangeiros. Uma das características da estrutura de mercado oligopolizada é a manifestação das estratégias utilizadas pelos agentes do mercado.

A estratégia competitiva deve possuir uma perspectiva de longo prazo. Ela deve refletir os principais objetivos organizacionais. Como afirmou Porter (1996), todas as organizações possuem uma estratégia de maneira explícita ou implícita. A estratégia define o alvo, a razão de ser da instituição e por isso necessita de tratamento criterioso.

Almeida (1999) atenta para quatro fatos que marcaram o SFN nos anos 80 e 90. Primeiramente, o choque heterodoxo causado pelo Plano Cruzado, quando os bancos realizaram uma primeira fase de reestruturação, tornando-se mais informatizados, mais flexíveis e mais diversificados. O segundo acontecimento foi a Reforma Bancária de 1988 que permitiu a formação dos bancos múltiplos. O terceiro marco foi o Plano Collor que “sinalizou a necessidade de se preparar para

enfrentar planos de estabilização” após o bloqueio da liquidez financeira. E, finalmente, o Plano Real que estabilizou a economia brasileira, provocando uma readaptação do sistema à nova conjuntura.

A década de 1990 foi marcada pelo enxugamento do sistema bancário. Isso foi refletido pela redução dos bancos em funcionamento no país, revelando a fragilidade das instituições financeiras que não obtiveram uma adaptação adequada à nova realidade econômica do Brasil. Entretanto, houve uma ampliação no número de agências, evidenciando a concentração bancária.

As principais reações das instituições financeiras, em especial as privadas nacionais e estrangeiras, foram a diversificação de suas atividades, os movimentos de fusão e aquisição de instituições menores ou debilitadas, a intensificação da internacionalização do ambiente bancário nacional e as inovações tanto tecnológicas quanto produtivas.

Identificadas as cinco forças do ambiente organizacional dos bancos privados no Brasil, partiu-se para o enquadramento das estratégias utilizadas pelas instituições financeiras com as estratégias genéricas de Michael Porter. Verificou-se que os bancos privados nacionais focam em liderança em custo, enquanto que os bancos privados estrangeiros focam em diferenciação. Isto ocorre porque os bancos nacionais possuem maior capilaridade, escala em sua área de atuação, e maior reconhecimento de suas marcas. As instituições estrangeiras entram no mercado bancário, focando em determinados segmentos de mercado. Elas possuem vastas experiências internacionais para satisfazer necessidades de clientes específicos.

O aumento no número de agências bancárias e o maior controle dos custos são as principais evidências da estratégia de busca pela liderança em custo pelos bancos privados nacionais. Conforme a análise gráfica, percebe-se que os bancos possuem escala e que aumentam suas transações financeiras com o aporte das inovações. O reflexo imediato dessa busca de vantagem em custo é o controle do Índice de Eficiência Operacional que apresenta histórico de decréscimo.

Pode-se afirmar o sucesso das estratégias adotadas pelas organizações financeiras tanto pelo crescimento de seu ativo total quanto pelo aumento dos retornos sobre o capital investido, isto é, dos lucros. A realização da estratégia envolve intuição, experiência de mercado e um pouco de sorte. Os bancos residentes, tanto nacionais quanto estrangeiros, obtiveram sucesso na escolha das estratégias competitivas.

A recente fusão do Banco Itaú com o Unibanco não altera os resultados obtidos referentes às estratégias competitivas utilizadas pelas instituições financeiras. Essa unificação das operações financeiras ratifica tanto a consolidação do ambiente organizacional, mais concentrado, quanto a busca por economias de escala.

A análise realizada neste trabalho monográfico foi estritamente sobre a visão de Michael Porter. Existem, contudo, outras concepções de estratégias que podem ser fruto de novas investigações, de forma a complementar o estudo realizado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Antônio Francisco de. **Análise das Estratégias Competitivas de Quatro Bancos sob Diferentes Enfoques Teóricos**. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ae-13.pdf>>. Acesso em 18 nov. 2007>. Acesso em: 12 nov. 2007.

ALMEIDA, Leandro Cabral; SILVA, Jorge Ferreira; ALMEIDA JUNIOR, Ruy Bonates.

Alianças estratégicas e a indústria financeira brasileira: impactos das estratégias colaborativas e competitivas no desempenho dos bancos comerciais, múltiplos e de investimento. Disponível em : <<http://anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-orgest-08.pdf>>. Acesso em 02 dez. 2007b.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Programa de estímulo à reestruturação e ao fortalecimento do sistema financeiro nacional**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?RED-PROER>>. Acesso em: 02 dez. 2007a.

BANCO ITAÚ. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.itaubr.com.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2008a.

BANCO ITAÚ. **Relatório Anual 2003**. Disponível em:

<<http://ww13.itaubr.com.br/PortalRI/HTML/port/infofinan/rao/2003/ra/intro.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2008.

BANCO ITAÚ. **Relatório Anual 2004**. Disponível em:

<<http://ww13.itaubr.com.br/PortalRI/HTML/port/infofinan/rao/2004/intro.htm> >. Acesso em: 15 jun. 2008.

BANCO ITAÚ. **Relatório Anual 2005**. Disponível em:

<<http://ww13.itaubr.com.br/PortalRI/HTML/port/infofinan/rao/2005/flash.htm> >. Acesso em: 15 jun. 2008.

BANCO ITAÚ. **Relatório Anual 2006**. Disponível em:

<<http://ww13.itaubr.com.br/PortalRI/HTML/port/infofinan/rao/2006/default.asp> >. Acesso em: 15 jun. 2008.

BANCO ITAÚ. **Relatório Anual 2007**. Disponível em:

<<http://ww13.itaubr.com.br/PortalRI/HTML/port/infofinan/rao/2007/default.asp>>. Acesso em: 15 jun. 2008.

BANCO SANTANDER. **Institucional**. Disponível em:

<<http://www.santander.com.br/portal/gsb/script/templates/GCMRequest.do?page=3347&entryID=4117>>. Acesso em: 17 maio 2008a.

BANCO SANTANDER. **Relatório Anual 2003**. Disponível em:
<http://www.santander.com.br/document/gsb/institucional_info_fin_rel_anual_p2003.pdf>.
Acesso em: 17 maio 2008.

BANCO SANTANDER. **Relatório Anual 2004**. Disponível em:
<http://www.santander.com.br/document/gsb/institucional_info_fin_rel_anual_p2004.pdf>.
Acesso em: 17 maio 2008.

BANCO SANTANDER. **Relatório Anual 2005**. Disponível em:
<http://www.santander.com.br/document/gsb/institucional_info_fin_rel_anual_p2005.pdf>.
Acesso em: 17/07/2008.

BANCO SANTANDER. **Relatório Anual 2006**. Disponível em:
<http://www.santander.com.br/document/gsb/institucional_info_fin_rel_anual_p2006.pdf>.
Acesso em: 17 maio /2008.

BANCO SANTANDER. **Relatório Anual 2007**. Disponível em:
<http://www.santander.com.br/document/gsb/institucional_info_fin_rel_anual_p2007.pdf>.
Acesso em: 17 maio 2008.

BRADESCO. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/>>. Acesso em 18 maio 2008a.

BRADESCO. **Relatório Anual 2003**. Disponível em:
<<http://www.bradesco.com.br/site/default.asp?ot=1&id=1398>>. Acesso em 18 maio 2008.

BRADESCO. **Relatório Anual 2004**. Disponível em:
<<http://www.bradesco.com.br/site/default.asp?ot=1&id=3787>>. Acesso em 18 maio 2008.

BRADESCO. **Relatório Anual 2005**. Disponível em:
<<http://www.bradesco.com.br/site/default.asp?ot=1&id=7008>>. Acesso em 18 maio 2008.

BRADESCO. **Relatório Anual 2006**. Disponível em:
<<http://www.bradesco.com.br/site/default.asp?ot=1&id=11037>>. Acesso em 18 maio 2008.

BRADESCO. **Relatório Anual 2007**. Disponível em:
<<http://www.bradesco.com.br/site/default.asp?ot=1&id=18775>>. Acesso em 18 maio 2008.

BRASIL. **Lei 4.595 de 31 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias e cria o Conselho Monetário Nacional. Disponível na Internet: <www.planalto.gov.br>. Acesso em 05 out. 2007.

CARVALHO, Maria Cristina; LUCA Léa de . Bancos têm de fundir-se para competir. **Gazeta Mercantil**, Finanças e Mercado. 28 jul. 1997. Disponível em:
<<http://www.abbi.com.br/artivisu.php?codigo=27>>. Acessado em 20 nov. 2007.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COSTA, Fernando Nogueira da. **Economia monetária e financeira**: uma abordagem pluralista. São Paulo: MAKRON, 1999.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 10. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FILGUEIRAS, Luiz A. M. **História do plano real**: fundamentos, impactos e contradições. 2.ed.ampl. São Paulo: Boitempo, 2000.

HSBC. **Institucional**. Disponível em:
< <http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/grupo-hsbc/index.shtml>>. Acesso em 20 maio 2008a.

HSBC. **Relatório Anual 2003**. Disponível em:
<<http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/hsbc-brasil/resultados-financeiros.shtml>>. Acesso em 20 maio 2008.

HSBC. **Relatório Anual 2004**. Disponível em:
<<http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/hsbc-brasil/resultados-financeiros.shtml>>. Acesso em 20 maio 2008.

HSBC. **Relatório Anual 2005**. Disponível em:
<<http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/hsbc-brasil/resultados-financeiros.shtml>>. Acesso em 20 maio 2008.

HSBC. **Relatório Anual 2006**. Disponível em:
<<http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/hsbc-brasil/resultados-financeiros.shtml>>. Acesso em 20 maio 2008.

HSBC. **Relatório Anual 2007**. Disponível em:
<<http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/hsbc-brasil/resultados-financeiros.shtml>>. Acesso em 20 maio 2008.

MAÇADA, Antônio Carlos; BECKER, João Luiz. O impacto da tecnologia de informação na estratégia dos bancos. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.41, n.4, p.97-97, out/dez 2001.

NETZ, Sonia R. **Novas Tecnologias da informação**: suas influências no trabalho bancário. Disponível em: <http://www.unisinos.br/catedra/images/stories/pdf_catedra/novas_ti.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2007c.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 10. ed. Atlas: São Paulo, 1996

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, nov./dez. 1996. Disponível em: <<http://www3.pucrs.br/pucrs/files/adm/asplam/estrategia.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2008.

POSSAS, Mario Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1990.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SILVA, César A.; MORAES, Marcus C. **Concentração do setor financeiro brasileiro após o plano**. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/442.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2008.

SOTELINO, Fernando B. O mundo mudou e os bancos? **Gazeta Mercantil**, Brasil, 29 mai. 1997. Finanças e Mercado. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/artivisu.php?codigo=33>>. Acesso em 21 nov. 2007.

SYLOS LABINI, Paolo. **Oligopólio e progresso técnico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1984.

TACHIBANA, Lauro M. Uma análise do ambiente de negócios da indústria bancária comercial. **Contexto**, Porto Alegre, v.4, n.6, 1º semestre de 2003.

UNIBANCO. **Institucional**. Disponível em: <http://www.unibanco.com.br/VSTE/_exc/sou/index.asp>. Acesso em: 11 maio 2008a.

UNIBANCO. **Relatório Anual 2003**. Disponível em: <<http://www.rao.unibanco.com.br/Anteriores/003/por/hom/index.asp.htm>>. Acesso em: 11 maio 2008.

UNIBANCO. **Relatório Anual 2004**. Disponível em: <<http://www.rao.unibanco.com.br/004/por/hom/index.asp>>. Acesso em: 11 maio 2008.

UNIBANCO. **Relatório Anual 2005**. Disponível em: <<http://www.rao.unibanco.com.br/005/por/hom/index.asp>>. Acesso em: 11 maio 2008.

UNIBANCO. **Relatório Anual 2006**. Disponível em: <http://www.rao.unibanco.com.br/006/port/ra_unibanco.html>. Acesso em: 11 maio 2008.

UNIBANCO. **Relatório Anual 2007**. Disponível em: <<http://www.rao.unibanco.com.br/007/port/home.html>>. Acesso em: 11 maio 2008.

WOOD JR, T.; VASCONCELOS F.C.; CALDAS M. P. Fusões e aquisições no Brasil. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Executivo, v.2, n.4, p.41-45, nov. 2003 - jan.2004.

