

2

Quadro Teórico Referencial

Nesta seção, será definido o quadro de referência ao qual os procedimentos metodológicos e discussões encontram-se estreitamente relacionados, bem como os sistemas teóricos usados como base para interpretação e compreensão dos dados empíricos. Para compor o quadro teórico foram escolhidos (i) estudos sobre ambiente competitivo, estratégia e desempenho e (ii) conceituação e levantamentos empíricos sobre o sistema financeiro e indústria bancária nacional.

2.1.

Ambiente Competitivo, Estratégia e Desempenho

Surgido no início do século XX a partir de estudos de economistas americanos interessados em regulação da competitividade, o paradigma SCP – structure-conduct-performance – serviu de suporte ao desenvolvimento de toda uma corrente de pensamento de estratégia das organizações. Ao relacionar o desempenho organizacional superior com a estratégia competitiva adotada pela organização, e esta com as restrições impostas pelo ambiente, o SCP rapidamente se tornou base de sustentação teórica de uma das principais correntes de pensamento e pesquisa no campo da estratégia (Barney, 2002). Assim, fatores determinantes da estrutura da indústria tais como rivalidade da concorrência, poder de barganha de fornecedores e consumidores, barreiras de entrada e saída do setor e o grau de verticalização produtiva e de diferenciação do produto influenciam e limitam as escolhas estratégicas das empresas que, por sua vez são responsáveis pela explicação de grande parte da variância do desempenho das mesmas (PORTER, 1980).

Para Porter (1980) indústria é um grupo de firmas que possuem ofertas substitutas entre si. Em uma determinada indústria podem coexistir diversos grupos estratégicos. Hunt (1972) define grupo estratégico como um conjunto de firmas que compartilham de uma mesma conduta estratégica. Porter (1980) argumenta que os grupos estratégicos são um conjunto de firmas dentro de uma

determinada indústria que são similares entre si e diferentes das demais companhias dessa mesma indústria. Esses grupos estratégicos seriam características estruturais das indústrias e teriam sua integridade mantida por meio das barreiras de entrada. Dranove *et al.* (1998) complementa o entendimento do conceito ao ponderar que, uma vez que se encontra estabelecido o entendimento de que a rentabilidade e crescimento de uma empresa são relacionados ao pertencimento a determinado grupo estratégico, um grupo estratégico existe se o desempenho de uma firma é função das características do grupo, ou seja, o conceito de grupo estratégico é relevante apenas se houver uma relação entre a conduta do grupo e o desempenho das firmas que o compõe. Por fim, Thomas e Venkatraman (1988) ensinam que os grupos devem ser homogêneos em si a que a diferença entre eles deve ser a máxima possível de forma que uma firma em um dado grupo tem similaridade superior com qualquer outra de seu grupo em comparação às demais de sua indústria.

Tendo o SCP como fundamentação teórica, diversos modelos e tipologias foram criados na busca de uma melhor compreensão do efeito da estrutura da indústria e das estratégias competitivas no desempenho organizacional.

2.1.1. Tipologia de Porter (1980)

As três estratégias genéricas de Porter (PORTER, 1980) são, provavelmente, as mais conhecidas e utilizadas no meio empresarial, em especial na gestão estratégica de Marketing. Porter utiliza o termo “genérico” não para se referir a estratégias indefinidas, mas a um conjunto integrado de estratégias específicas que, como um todo, determinam uma orientação estratégica precisa ao nível da firma.

A proposta de Porter (1980), que afirma que as empresas que não se enquadram em uma das categorias por ele proposta não assumem uma posição de vantagem competitiva em relação à concorrência, pode ser sintetizada da seguinte forma:

(i) **Estratégia de Liderança em Custo:** O pressuposto fundamental desta estratégia genérica é a busca pela empresa de uma situação em que ela tenha - seja através de ganhos de escala, curva de experiência, acesso a recursos diferenciados

ou outros mecanismos - os custos de produção mais baixos do que seus concorrentes. Esta condição, que permite que a empresa pratique preços abaixo das demais firmas ou mantenha uma margem de lucro superior, a coloca em uma posição mais protegida da rivalidade da indústria e do poder de barganha de fornecedores e clientes e reprime o ímpeto de novos entrantes. Em síntese, constitui na definição de um padrão de qualidade e efetuar as ações operacionais e administrativas necessárias visando maximizar a eficiência operacional e obter a liderança em custo do setor. Assim, a empresa teria a capacidade de atender a uma demanda específica do mercado, propiciando um preço final que a competição não poderia equiparar.

(ii) Estratégia de Diferenciação: A principal noção que define este tipo de estratégia é que a oferta de determinada empresa seja considerada distinta e superior em relação às da concorrência por uma determinada parcela do mercado. Essa percepção por parte de um determinado segmento permite à firma se defender contra forças do ambiente competitivo seja por meio da fidelidade de sua base de clientes, por poder praticar preços mais elevados e conseqüentemente aferir uma margem de lucro mais elevada, ou por limitar a barganha de seus clientes por conta da impossibilidade de substituição. Em outras palavras, busca construir competências únicas que permitam oferecer produtos e serviços com um conjunto singular de atributos e benefícios que atendam a uma demanda específica para a qual os concorrentes não detenham os requisitos necessários para supri-las.

(iii) Estratégia de Foco: Esta estratégia pressupõe a definição precisa de um segmento alvo de forma a permitir que a oferta da empresa entregue mais valor do que seus concorrentes que almejam uma do tipo “one fits all”. O atendimento específico a uma parcela restrita do mercado pode dar à empresa a capacidade de atender a seus clientes de forma diferenciada ou mesmo com liderança em custo, ainda que essas vantagens não possam ser ampliadas para o mercado com um todo. Resumindo de outra maneira essa estratégia propõe a escolha de um segmento específico do mercado-alvo que, devido a suas idiossincrasias peculiares, não tenha suas demandas atendidas de forma satisfatória pelas ofertas genéricas.

(iii) “stuck-in-the-middle”: Porter (1980) afirma que as firmas que não conseguem estabelecer uma conduta estratégica consistente com uma das opções

supracitadas estão fadadas, salvo condições excepcionais, a ter um desempenho sub-normal e são identificadas como “stuck-in-the-middle”.

Dentre as principais ressalvas ao modelo de Porter cabe mencionar a visão de Miller e Dess (1993) que este poderia se beneficiar através de uma mudança de conceito em que, ao invés da existência de três (ou quatro) posicionamentos estratégicos, percebesse-se a existência de três dimensões estratégicas (reflexão semelhante pode ser encontrada em BINDER, 2003). Outra limitação apontada pelos defensores da corrente Resource-Based View diz respeito ao fato que o modelo de Porter, ao focar apenas a ligação entre o ambiente externo (estrutura), a estratégia e o desempenho das empresas, acaba por desconsiderar a relação entre recursos e competências da empresa e sua escolha estratégica. Entretanto, conforme apontado por Silva et. al. (1997), outros autores (tais como Barney, 1991; Mahoney e Padian, 1992; Foss, 1996) já observaram uma complementaridade entre as duas correntes argumentando que juntas as duas teorias proporcionariam uma visão integrada dos ambientes internos e externos que, por sua vez, clarificaria o entendimento das condições competitivas a que uma determinada empresa estaria submetida.

2.1.2. Outras Tipologias Estratégicas

Miller e Dess (1993), bem como Chrisman (1988), propuseram suas próprias tipologias com base em sugestões de melhoria das idéias de Porter, vendo como possíveis mais do que apenas quatro quadrantes de interação entre as amplitudes do foco e a escolha por diferenciação ou custo.

A tipologia proposta por Miles e Snow (1978) determina o tipo de interação empresa-mercado ou, mais especificamente a atitude e relacionamento da organização frente ao ambiente competitivo, mais do que a determinação de uma escolha estratégica propriamente dita. As seguintes categorias foram criadas pelos autores para caracterizar o comportamento organizacional a nível estratégico:

(i) **Estratégia Defensora:** Característica de empresas cujos produtos e serviços ofertados, e as competências centrais necessárias para sua elaboração, sejam de natureza especializada. Tais empresas tendem a não buscar novas oportunidades estratégicas fora de seu escopo estreito de atuação e a escolher

estratégias de defesa de sua participação, muitas vezes em concordância com a estratégia de penetração proposta pelo vetor de crescimento de Ansoff (1977).

(ii) Estratégia Prospectora: São associadas a organizações com caráter mais empreendedor, de baixa aversão a riscos, que constantemente buscam novas oportunidades de mercado, seja através da identificação de imperfeições no atendimento de uma determinada demanda seja pela criação de uma que ainda não exista pelo desenvolvimento de novas tecnologias e modelos de negócios. Os responsáveis pelo direcionamento estratégico da empresa se utilizam da incerteza do ambiente competitivo a seu favor, transformando a procura e exploração de novas possibilidades de projetos e investimentos em uma competência central da organização.

(iii) Estratégia Analítica: É utilizada por empresas que atuam em dois tipos de mercado, simultaneamente: um mais estável e outro mais volátil. Desta forma, conseguem construir uma matriz singular de produtos e serviços através de uma interação com o mercado que é em parte semelhante àquela da estratégia defensora e em parte a da prospectora.

(iv) Estratégia Reativa: Refere-se a empresas que, por um motivo ou outro só conseguem responder de forma tardia às mudanças do ambiente competitivo. Normalmente são empresas com escassez de recursos ou competências essenciais, ou ainda dirigidas por uma alta administração de caráter bastante conservador.

Fortemente influenciada pela teoria dos jogos, a tipologia de Dixit e Nalebuff (1994) caracteriza as estratégias não por escolhas da organização ou pelo modo que esta interage com o mercado, mas pela maneira que esta emerge após ser contrastada com as opções dos demais concorrentes chamados, de forma apropriada nesse contexto, de players (jogadores). Nesta lógica, as estratégias são vistas como o conjunto de lances de um jogo.

(i) Estratégia Dominante: É a estratégia que propicia, para o conjunto de players, o melhor resultado possível dentro de um conjunto de restrições de um dado contexto. Nem sempre é a que resulta, entretanto, no maior retorno para um dado player específico.

(ii) Estratégia Dominada: É a estratégia que produz resultados desfavoráveis para um determinado player, que está sendo objeto de análise.

(iii) Estratégia de Equilíbrio: É a situação onde não há estratégia dominante ou dominada, onde todos os lances levam a situações conflitantes, conhecidas

como ganha-perde. Neste caso, para que um player se sobressaia, ele deve fazê-lo às custas de outros.

2.1.3 Desempenho

Há certo consenso no meio acadêmico que desempenho é um conceito multidimensional por natureza e que, idealmente, deveria ser mensurado por um conjunto de constructos que abarcassem seus diversos prismas (CHAKRAVARTHY, 1986; DONALDSON e PRESTON, 1995; CARNEIRO *et al.*, 2005, CARNEIRO *et al.*, 2007) - embora haja os dissonantes, tais como Jensen (2001) que se posicionou a favor da utilização de uma única variável que buscasse incorporar todas essas dimensões. De fato, nas pesquisas acadêmicas, o desempenho pode ser percebido como uma resultante, variável dependente, de um conjunto de métricas, variáveis independentes, que se propõe a medi-lo, sendo, desta forma, um constructo cuja concepção é orientada mais para a solução de um problema de pesquisa do que por um arcabouço teórico amplamente aceito (CARNEIRO *et al.*, 2005; CHILD, 1972).

Por conta de sua natureza complexa e multifacetada a definição conceitual de desempenho organizacional é, embora necessária, é de difícil sistematização. Esse fato talvez explique o porquê das intermináveis reflexões sobre os aspectos conceituais e metodológicos tanto por parte de acadêmicos quanto praticantes. De forma abrangente, o desempenho organizacional pode ser compreendido como o nível de efetividade com o qual uma instituição consegue alcançar seus objetivos estratégicos (BARNEY, 2002 e CHILD, 1972).

Na prática, por sua disponibilidade e por facilitar a comparação entre empresas, os indicadores de desempenho que mais vem sendo utilizados em pesquisas são os indicadores financeiro-contábeis - tais como ROI e ROA. Apesar de sua utilização ser muitas vezes orientadas por questões pragmáticas, Koller *et al.* (2005) defendem que a criação de valor econômico é o objetivo a ser perseguido pelas organizações visto que é condição necessária à consecução dos demais anseios institucionais. Soma-se a isso que, de fato, como Brito e Vasconcelos (2005) apontaram, alguns estudos vem demonstrando que outras medidas alcançam resultados similares quando comparados ao uso de indicadores

financeiros de forma que, com sua utilização, privilegia-se a parcimônia sem maior detrimento da abrangência da avaliação. Thomas e Venkatraman (1988), por exemplo, afirma que o ROI, na base de dados PIMS, é fortemente correlacionada com outras medidas relevantes de performance.

Apesar de suas vantagens operacionais a mensuração do desempenho através de indicadores financeiros tem sua cota de contestações conceituais e metodológicas. Barney (2002), por exemplo, argumenta que essas medidas podem refletir o desempenho histórico, mas tem limitada capacidade de sinalizar a performance futura da mesma. Este mesmo autor lembra que essas medidas, derivadas em sua maioria de dados contábeis, não é livre de manipulação da administração.

2.2.

Sistema Financeiro e a Indústria Bancária Nacional

Filgueiras (2011, p.1) define como sistema financeiro nacional (SFN) “o conjunto de instituições que são responsáveis pela intermediação do fluxo monetário entre os que poupam e os que investem”. A função básica dessas instituições seria, desta forma, captar, a um determinado custo, recursos financeiros de um conjunto de agentes superavitários e emprestá-los àqueles deficitários por uma taxa de remuneração superior, sendo a diferença entre as duas tarifas – o spread de intermediação – a compensação financeira desta atividade. Diversos são os agentes que cumprem tal papel no Brasil, entre eles valendo citar os bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial, os bancos de investimento, de desenvolvimento e cooperativas de crédito, havendo diversos outros. Estas instituições podem ser segregadas em instituições financeiras monetárias - que captam depósitos a vista e, desta forma, têm capacidade de gerar um efeito multiplicador sobre a base monetária nacional – e as não-monetárias, como os bancos de investimento e desenvolvimento que simplesmente funcionam como intermediadores, e não como criadores, de moeda. Ao se referir à atividade bancária, *stricto sensu*, refere-se aos agentes financeiros que criam moeda por meio do efeito multiplicador do crédito, em especial os bancos comerciais e múltiplos de carteira comercial. Os bancos comerciais são, portanto, “instituições

financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral” sendo a “captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis sua atividade típica” (BACEN, 2010). Cabe ainda apontar a existência de algumas instituições com características e propósitos singulares no SFN, tais com a Caixa Econômica Federal, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e o Banco do Brasil (FORTUNA, 2008).

Existem ainda as instituições com funções reguladoras. Em vista da importância da atividade de intermediação financeira para o bom funcionamento social e econômico de um país, os governos instituem órgãos e comissões com missão de regulamentar e fiscalizar os participantes do SFN. Para tal, o principal órgão normativo brasileiro, que determina as diretrizes de funcionamento do SFN, é o Conselho Monetário Nacional. Dele partem as instruções para que o BACEN e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) regulamentem os meandros operacionais de toda a atividade de intermediação financeira no Brasil, com exceção do funcionamento dos fundos de previdência complementar e da atividade de seguros privados.

Em funcionamento há oito anos, desde o dia 22 de abril de 2002, o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), cuja reforma foi liderada pelo Banco Central do Brasil (Bacen), é considerado um marco no sistema financeiro nacional. O Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) é o conjunto de procedimentos, regras, instrumentos e operações integrados que, por meio eletrônico, dão suporte à movimentação financeira entre os diversos agentes econômicos do mercado brasileiro, tanto em moeda local quanto estrangeira, visando a maior proteção contra rombos ou quebra em cadeia de instituições financeiras. Sua finalidade básica é transferir recursos entre bancos, de forma a viabilizar o processamento e a liquidação de pagamentos de pessoas, empresas, governo, Banco Central e instituições financeiras. Estas transferências são realizadas através de débitos e créditos nas Contas de Reserva Bancária ou de Liquidação que os bancos possuem junto ao Banco Central.

Alterações significativas puderam ser observadas na dinâmica concorrencial da indústria bancária brasileira desde 1994, ano do lançamento do plano Real. Com o plano econômico lançado no governo do presidente Itamar Franco o Brasil,

após anos sob jugo de uma inflação extremamente elevada, conseguiu conquistar maior estabilidade monetária. Com a consolidação do setor instigada pelo programa governamental PROER, e a entrada de instituições com capital estrangeiro no SFN, pode-se observar um aumento da competitividade dos bancos brasileiros. Se por um lado o aumento rápido e contínuo do crédito no país, que a cada ano atinge proporções maiores do produto interno bruto do país propicia ganhos expressivos para estas empresas, a globalização cada vez maior do fluxo de capitais, o fortalecimento do mercado de capitais e um ciclo de anos de redução gradativa da taxa de juros referencial no país – a taxa SELIC, fixada pelo BACEN – tem forçado as empresas a envidar esforços em busca de ganhos de eficiência, redução de custo e maior proximidade com seus clientes, tanto tomadores quanto doadores de recursos.

A crise financeira global no final de 2008 não afetou de forma algumas as tendências de longo prazo do SFN brasileiro, o que pode ser verificado pela continuidade das estratégias de fusão e aquisição, e dos investimentos agressivos em marketing e em tecnologia da informação.

Em uma pesquisa para identificar os elementos fundamentais para melhoria da competitividade na indústria bancária Pires e Marcondes (2004) fizeram algumas descobertas relevantes para o entendimento do funcionamento e orientação estratégica da indústria. Entre elas há de se destacar:

(i) Foi mencionado por alguns entrevistados que o baixo custo e grande capilaridade dos bancos de varejo são as estratégias mais eficientes para enfrentar a concorrência – apesar disso existem bancos, tais como o Lloyds TSB, que investem em uma estratégia de diferenciação.

(ii) Constatou-se uma certa ambigüidade no que diz respeito à importância da inovação. Ao mesmo tempo em que os executivos acham importante inovar há certa divergência sobre a ênfase que deve ser dada a ela pelas instituições. Isso se reflete no fato de que embora os gestores tenham a percepção de que estão constantemente buscando se antecipar à concorrência eles reconhecem que os bancos precisam oferecer o mesmo conjunto de produtos disponibilizados pela concorrência e, por conta disso, a ênfase unânime está na necessidade de se manter acompanhamento constante dos bancos concorrentes – nas palavras de um executivo da Nossa Caixa: “Não posso me dar ao luxo de não ter o que os outros têm”.

(iii) Por não dispor de mecanismos de proteção contra cópia ou reprodução de produtos ou serviços a imitação de produtos e serviços são a regra nesta indústria – existe um entendimento de que é mais interessante conhecer o que cada produto pode gerar de vantagem para a instituição do que se ele foi desenvolvido internamente ou copiado da concorrência.

(iv) Como decorrência dos dois itens anteriores é comum na indústria bancária a adoção de uma estratégia reativa (MILES e SNOW, 1978), ou seguidora como definido pelos respondentes. Um executivo do banco “Nossa Caixa” manifestou a opinião de ser uma instituição “seguidora de mercado” enquanto outro do Itaú declarou que “às vezes gera mais valor para você ser um seguidor que entrega de fato o produto que você está vendendo”.