



André Rotilho Benigno Machado

**Oportunidades e ameaças estrategicamente significativas
enfrentadas pelos bancos comerciais no atual cenário
competitivo do setor financeiro brasileiro**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Novembro de 2011



André Rotilho Benigno Machado

**Oportunidades e ameaças estrategicamente significativas
enfrentadas pelos bancos comerciais no atual cenário
competitivo do setor financeiro brasileiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Maria Ângela Campelo de Melo
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Irene Raguenet Troccoli
Universidade Estácio de Sá

Prof^a. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 08 de novembro de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

André Rotilho Benigno Machado

Fez LLM em Direito Corporativo, no IBMEC-RJ, em 2009. Já atuou nas áreas de Planejamento Estratégico e de *Project Finance* em empresas como Barbosa, Müssnich & Aragão Advogados e Ernst & Young. Atualmente, é aluno de Mestrado em Administração de Empresas na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), instituição na qual se graduou também em Administração, em 2006. Principais áreas de interesse: Planejamento Estratégico, F&A e *Project Finance*. Contato: andre.rbm@gmail.com.

Ficha Catalográfica

Machado, André Rotilho Benigno

Oportunidades e ameaças estrategicamente significativas enfrentadas pelos bancos comerciais no atual cenário competitivo do setor financeiro brasileiro / André Rotilho Benigno Machado ; orientadora: Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares. – 2011.

160 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Bancos comerciais. 3. Cenários competitivos. 4. Ameaças e oportunidades. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha mãe, Ana Cícera Rotilho Benigno Machado

Agradecimentos

Agradeço à prof^a Teresia Diana L. v. A. de Macedo-Soares pela orientação.

Agradeço ao coordenador do curso, prof. Jorge Ferreira, pelas aulas e por todo conhecimento transmitido.

Não tenho palavras para agradecer à pesquisadora Tatiana Teixeira por toda ajuda, paciência, atenção, carinho, por me ouvir e por todos os ensinamentos durante o percurso.

Agradeço às professoras Maria Ângela Campelo de Melo e Irene Triccoli, assim como ao professor Marcos Cohen, por aceitarem participar da Banca Examinadora.

Agradeço aos funcionários do IAG, Teresa Campos e Fábio Etienne, por toda atenção e paciência e por me ajudarem a transpor diversos obstáculos.

Faço um agradecimento especial aos entrevistados Alessandra Dodl, José Renato Barros, Gustavo Loyola e José Américo por todo conhecimento passado e por aceitarem participar deste estudo.

Não posso deixar de agradecer a Raquel Garutti, Vivian Nunes, Valéria Maniero e Érica Resende por toda ajuda e atenção.

Também agradeço a todos os meus familiares, em especial minha mãe e meus tios Ângela e Amauri, que me deram força para seguir adiante e me ofereceram momentos de descontração, quando foi necessário.

Agradeço também a todos os meus colegas de Mestrado pela troca de idéias e por todos os momentos de descontração.

Resumo

Machado, André Rotilho Benigno Machado; Macedo-Soares, T. Diana L. V. A. de. (Orientadora). **Oportunidades e ameaças estrategicamente significativas enfrentadas pelos bancos comerciais no atual cenário competitivo do setor financeiro brasileiro.** Rio de Janeiro, 2011. 160p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O setor financeiro de um país é um dos mais importantes, pois sua função principal é promover a intermediação financeira, ou seja, o “encontro” entre poupadores e tomadores. Isso é primordial para a economia de um país funcionar de forma eficaz e eficiente. Quanto mais robustas e sólidas forem essas organizações, maior será a credibilidade do setor econômico de um país, o que torna sua sobrevivência de extrema importância para a economia de uma nação. Mudanças ocorridas no Brasil, nos últimos anos, como o Plano Real, o programa de privatizações, a desregulamentação, a abertura do mercado brasileiro ao capital estrangeiro e a adequação dos bancos nacionais aos Acordos da Basileia, na década de 1990, resultaram em uma mudança no cenário competitivo do setor bancário brasileiro. Além disso, a crise do *subprime* nos EUA em 2008 expôs grandes deficiências do setor financeiro mundial e colocou em dúvida sua credibilidade, juntamente com as dificuldades advindas do processo de globalização, como o aumento da concorrência. É nesse cenário que um novo mercado é formado, caracterizado pelo acirramento da competição entre as organizações, por consumidores cada vez mais exigentes, por mercados desregulamentados e pelo grande avanço tecnológico. Diante de todas essas alterações e da importância do setor financeiro para uma nação, a realização deste estudo tem como objetivo analisar as ameaças e oportunidades estrategicamente significativas enfrentadas pelos bancos comerciais no atual cenário competitivo do setor financeiro brasileiro.

Palavras-chave

Bancos Comerciais; Cenário Competitivo; Ameaças e oportunidades.

Abstract

Machado, André Rotilho Benigno. Macedo-Soares, T. Diana L. V. A. de. (Advisor). **Strategically significant opportunities and threats faced by commercial banks in the current competitive landscape of the Brazilian financial sector**. Rio de Janeiro, 2011. 160p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The financial sector is one of the most important in a country. Its main function is to promote financial brokerage, serving as a bridge between savers and takers. This is essential for a country's economy to work with efficacy and efficiency. The more robust and solid these organizations are the more credible will a nation's economic sector be. Mainly because of that its survival is extremely important to a country's Economy. In Brazil, all the changes that have been occurring in recent years, such as Plano Real, the privatization programs, the deregulation, the openness of the Brazilian market to foreign capital and the national banks' suitability to the Basel Accords, in the 1990's, resulted in a change in the Brazilian banking competitive scenario. In addition to that, the US subprime crisis in 2008 exposed great deficiencies of the international financial sector and called its credibility into question. Jointly, there were also several difficulties resulting from the globalization process, like the increase of competitiveness. Therefore, it is exactly in this scenario that a new market is formed, characterized by the escalation of competitiveness between organizations, by more and more demanding consumers, by deregulated markets, and by great technological advance. Taking all these transformations and the importance of a nation's financial sector into consideration, the aim objective of this study is to analyze the threats and strategically significant opportunities faced by commercial banks in the current competitive landscape of the Brazilian financial sector.

Keywords

Commercial Banks; Competitive Landscape; Threats and Opportunities.

Sumário

1. Introdução	13
1.1. Objetivo Final	14
1.2. Objetivos Intermediários	15
1.3. Delimitação do Estudo	15
1.4. Relevância do Estudo	16
2. Referencial Teórico	18
2.1. Revisão da Literatura	18
2.1.1. Estratégia	18
2.1.2. Tipologias de Estratégia	21
2.1.3. O Modelo das Cinco Forças de Porter	23
2.1.4. O Modelo de Análise do Ambiente de Austin (1990)	24
2.1.5. Escola de Visão Baseada nos Recursos da Organização (<i>Resource Based View – RBV</i>)	28
2.1.6. Tipos de Setor	33
2.1.7. Aspectos do Setor Bancário Brasileiro	35
2.2. Posicionamento Teórico	44
2.2.1. Conceitos e Definições	444
2.2.2. Grupo Estratégico	45
2.2.3. O Modelo Genérico Integrativo (GI)	46
3. Metodologia de Pesquisa	49
3.1. Tipo de pesquisa	49
3.1.1. Quanto aos fins	49
3.1.2. Quanto aos meios	49
3.2. Etapas da Pesquisa	50
3.3. População e Seleção de Empresas	53
3.4. Coleta de Informações	58
3.5. Tratamento dos dados	58
3.6. Limitação do método	59
4. Resultados	61
4.1. O Sistema Financeiro Nacional	61
4.2. Histórico e características do setor	70
4.3. Caracterização da estratégia do grupo estratégico focado	72
4.4. Fatores Macroambientais e Implicações Estratégicas	74
4.5. Atores Estratégicos e suas implicações Estratégicas	89
5. Discussão e Considerações Finais	98
5.1. Discussão	98
5.2. Considerações Finais	109
6. Referências bibliográficas	112
7. Apêndice I	118

8. Apêndice II	137
9. Apêndice III	149
10. Apêndice IV	159

Lista de Ilustrações

Quadro 1 - Cinco Ps de Estratégia.....	20
Quadro 2 - Classificação de Recursos e Capacidades.....	29
Quadro 3 - Classificação das Competências de uma Empresa.....	30
Quadro 4 - Modelo VRIO.....	32
Quadro 5 - Estrutura do Setor e suas Oportunidades Ambientais.....	35
Quadro 6 - Tipos de Operações de F&A no Setor Bancário.....	36
Quadro 7 - Identificação do Padrão e das Causas da Consolidação Bancária...37	
Quadro 8 - Bancos autorizados pelo Banco Central a Operar.....	53
Quadro 9 – Bancos-alvo da pesquisa.....	58
Quadro 10 - Análise dos Fatores Externos.....	86
Quadro 11 - Atores Estratégicos e seus Papéis na Indústria Bancária.....	96
Quadro 12 – Fatores Macroambientais e suas Implicações Estratégicas em termos de Oportunidades e Ameaças.....	105
Quadro 13 - Atores/Papéis Estratégicos e suas Implicações em termos de Oportunidades e Ameaças.....	108

Lista de figuras

Figura 1 - Cinco Forças de Porter.....	24
Figura 2 - Modelo de Análise Ambiental (EAF).....	25
Figura 3 - Subcategorias dos Fatores Ambientais.....	27
Figura 4 - Fluxo de Recursos.....	62
Figura 5 - O Sistema Financeiro Nacional.....	64

Lista de tabelas

Tabela 1 - Taxa e Inflação no Plano Real.....	80
---	----

Lista de Abreviaturas e Siglas

Bacen – Banco Central do Brasil

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEF – Caixa Econômica Federal

CMN – Conselho Monetário Nacional

CNPC - Conselho Nacional de Previdência Complementar

CNSP - Conselho Nacional de Seguros Privados

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

EAF - *Environmental Analysis Framework* (ou Modelo de Análise Ambiental)

Febraban – Federação Brasileira de Bancos

F&A - Fusões e Aquisições

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

GI - Modelo Genérico Integrativo

Susep - Superintendência de Seguros Privados