

## Introdução

O setor financeiro é estratégico para um país e, para se ter uma economia robusta, é necessário que as instituições que o compõem sejam sólidas e confiáveis. Nas últimas duas décadas, esse setor vem sofrendo choques mundiais, tais como a concordata de países como o México, em 1994; a Rússia, em 1998; e a crise do *subprime* nos Estados Unidos, em 2008. Crise essa que expôs a fragilidade das instituições financeiras e as grandes deficiências do setor financeiro mundial, colocando em dúvida sua credibilidade.

Além disso, as dificuldades advindas do processo de globalização, entre elas o acirramento da concorrência, a redução das barreiras comerciais e o aumento da incerteza no processo decisório, causado pela sobrecarga de informações e a crescente instabilidade do cenário mundial (Migliato, 2004), aumentaram os riscos inerentes a essa indústria.

Nesse cenário, é de suma importância a análise do ambiente externo e a exploração das oportunidades que forneçam uma vantagem competitiva e minimizem as ameaças à empresa.

É neste tipo de cenário que, segundo Bensaou (2007), 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.

Para sobreviver neste novo ambiente competitivo, as organizações buscam cada vez mais diluir seus riscos. Isso leva a uma consolidação do setor, como vem acontecendo no mercado internacional. Segundo De Paula e Marques (2007), esse processo mundial de consolidação pode ser evidenciado pelo relatório do *Group of Ten* (2001).

No documento, registram-se mais de 7.300 operações de fusões e aquisições (F&A) entre instituições financeiras de 12 países na década de 1990. Segundo esse estudo, as operações de F&A nesse segmento se intensificaram nos três últimos anos da referida década, e a maioria das operações foi entre empresas do mesmo segmento de atuação. Dessa forma, as empresas adquirem maior capacidade para atender às novas exigências impostas pelo mercado e obter vantagem competitiva.

No Brasil, também se observa essa mudança do cenário competitivo no setor bancário. O final da hiperinflação, a estabilização da moeda brasileira decorrente do Plano Real (Macedo-Soares, Pacheco, Filho, Gewandsznajder e Lorenzon, 2005), o segundo programa de privatizações dos bancos estaduais, a desregulamentação e abertura ao capital estrangeiro e a adequação dos bancos aos Acordos da Basiléia, nos anos 1990, resultaram em novas oportunidades e ameaças para o setor bancário brasileiro (De Paula e Marques, 2007).

O mesmo movimento de consolidação evidenciado no cenário internacional também pode ser visto no Brasil com a incorporação do Bamerindus pelo HSBC, em 1997; a compra do Banerj pelo Itaú; a aquisição do Banco Real pelo ABN Amro Bank; a aquisição do Banespa e do ABN Amro Real pelo Santander, em 2009, operação esta que contribuiu para a criação do maior banco brasileiro, na qual o Itaú adquiriu o Unibanco.

Mudanças socioeconômicas no Brasil vem resultando na elevação do nível de renda da população, na criação de novas necessidades dos clientes e no acesso de um novo grupo de pessoas aos serviços financeiros.

Apesar desses aspectos positivos, transformações como o crescimento da incerteza na tomada de decisão das empresas do setor, o aumento da concorrência, a evolução tecnológica, assim como a presença de clientes cada vez mais exigentes vêm alterando as características do setor financeiro no Brasil. Por esse motivo, percebe-se a importância de se analisar os impactos do ambiente, no qual as instituições financeiras estão inseridas.

O presente trabalho tem como objetivo de pesquisa responder à seguinte indagação: quais são as oportunidades e ameaças estrategicamente significativas enfrentadas pelos bancos múltiplos no atual cenário competitivo do setor financeiro brasileiro?

## 1.1

### **Objetivo Final**

Ressalta-se que este estudo faz parte de uma pesquisa, aqui chamada de pesquisa maior, que está sendo realizada sob a coordenação de Macedo-Soares ([www.strategy-research.com](http://www.strategy-research.com)), na área de gestão estratégica de empresas, na PUC-Rio.

Os objetivos principais são: 1) explicar de forma mais completa a conduta e o desempenho das empresas no contexto atual de concorrência acirrada; e 2) auxiliar na gestão estratégica de empresas (Macedo-Soares, 2001).

A contribuição do presente estudo para a pesquisa maior é a análise do setor financeiro no Brasil, que vem passando por um processo de consolidação. Esse processo muda as características do setor, alterando os fatores que caracterizam essa indústria, notadamente as do macroambiente, e criando novas oportunidades e ameaças.

Por essas circunstâncias, a realização deste estudo tem como objetivo específico final analisar quais são as ameaças e as oportunidades estrategicamente significativas enfrentadas pelos bancos comerciais no atual cenário competitivo do setor financeiro brasileiro.

## 1.2

### **Objetivos Intermediários**

Para alcançar o objetivo final deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos intermediários, formulados como perguntas conforme seguem:

- Quais são as estratégias dos bancos múltiplos focados na pesquisa?
- Quais são os principais atores estratégicos, seus respectivos papéis no setor de bancos múltiplos com carteira comercial brasileiro e suas implicações estratégicas?
- Quais são os principais fatores macroambientais que influenciam estrategicamente o setor de bancos múltiplos com carteira comercial brasileiro e suas implicações estratégicas?

## 1.3

### **Delimitação do Estudo**

Chamamos a atenção para o objetivo específico da presente pesquisa: o de analisar as ameaças e as oportunidades estrategicamente significativas enfrentadas pelos bancos múltiplos com carteira comercial de grande porte no atual cenário competitivo do setor financeiro brasileiro.

Não é proposta do estudo analisar uma organização específica que atue nesse setor, nem julgar a forma pela qual as organizações que atuam no setor reagem às oportunidades e às ameaças.

Devido às características únicas de cada mercado, a pesquisa foca o mercado brasileiro, pois seria praticamente impossível apresentar e analisar os fatores macroambientais e as peculiaridades de todos os países em que as instituições do setor atuam.

O estudo foi restringido ao setor das instituições financeiras atuantes no mercado brasileiro caracterizadas como bancos múltiplos com carteira comercial de grande porte. As instituições foram classificadas como sendo de grande porte por meio das seguintes características: atuação nacional, um número mínimo de 750 agências e lucro no ano de 2010 superior a um bilhão de reais.

O modelo utilizado para a verificação das oportunidades e das ameaças foi o modelo denominado Modelo Genérico Integrativo (GI), apresentado por Macedo-Soares (2000). Para a análise proposta no presente trabalho, o modelo GI foi utilizado parcialmente, conforme explicado no capítulo 2.

Delimitou-se o estudo no intervalo temporal de cerca de um ano, compreendido entre 01/02/2010 a 01/07/2011. Durante esse período, foram estudadas as diversas oportunidades e ameaças que as organizações podem enfrentar no atual cenário competitivo em que elas estão inseridas.

## 1.4

### Relevância do Estudo

Em primeiro lugar, como já mencionado, este estudo faz parte de uma pesquisa que está sendo coordenada por Macedo-Soares (2001), na área de gestão estratégica de empresas. A contribuição do presente estudo para a pesquisa é a análise das oportunidades e ameaças na área do setor bancário brasileiro. Podem-se destacar alguns aspectos importantes, os quais fundamentam a relevância do estudo. No nível acadêmico, a pesquisa pode contribuir para fornecer subsídios estrategicamente significativos para a análise de um setor crítico para a economia do país.

No que concerne às empresas do setor, a pesquisa poder contribuir com subsídios para o planejamento de suas estratégias, com informações relevantes sobre o cenário competitivo no qual estão inseridas.

Para a sociedade, a importância de uma pesquisa como essa se encontra relacionada com as funções que as empresas exercem. Uma delas é movimentar a economia dos países por meio de suas trocas comerciais, venda de produtos, ou serviços, e por serem geradoras de empregos, o que faz destas

empresas fonte de renda para a população. Essa renda é usada pelos seus beneficiários para adquirir produtos e serviços, fazendo, dessa forma, girar o ciclo econômico de um país.

Uma organização do setor bancário torna-se ainda mais importante, pois o seu papel principal é o de intermediação financeira. Sua função principal é a de promover o “encontro” entre poupadores e tomadores. Essa é uma função 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.