

## 2

### Referencial Teórico

#### 2.1

##### Revisão da Literatura

O presente trabalho visa a identificar as ameaças e oportunidades estrategicamente significativas enfrentadas pelos bancos múltiplos com carteira comercial no atual cenário competitivo do setor financeiro brasileiro. Por esse motivo, nesta parte do trabalho apresenta-se o resultado da revisão de literatura sobre o setor. O objetivo desta etapa era encontrar estudos sobre as estratégias competitivas dos participantes do setor, assim como estudos sobre os atores estratégicos que influenciam o setor.

Deve-se chamar a atenção para a pouca quantidade de estudos nessa área, já que a maioria é voltada para instituições e/ou assuntos específicos, como estratégia de crédito, estratégia de investimento, risco e retorno, entre outros temas.

Ainda neste capítulo, apresenta-se o posicionamento teórico utilizado no estudo. Como se decidiu utilizar o modelo Genérico Integrativo (GI), de forma adaptada, explicam-se algumas das tipologias utilizadas pelo modelo, como a de atores/papéis, novos entrantes, substitutos, concorrentes, clientes e fornecedores de Porter (1985); e o conceito de Branderburger e Nalebuff (1996) do complementar (parceiro potencial).

Também descrevem-se as tipologias de fatores macroambientais de Austin (1990) e de recursos/competências de Barney & Hesterly (2007).

Na última parte deste capítulo são apresentadas as principais definições de conceitos centrais e o arcabouço teórico utilizado para a análise proposta neste trabalho.

##### 2.1.1

##### Estratégia

Preliminarmente, é importante definir o que é uma estratégia, de acordo com a literatura. A palavra estratégia encontra-se diretamente ligada aos

militares, já que deriva da palavra grega *strategos*, a qual significa “a arte do general”. Assim, estratégia pode ser entendida como a arte militar de escolher onde, quando, como e com quem disputar uma batalha.

Segundo De Wit e Meyer (1994), o conceito de estratégia começou a ser enfatizado quando Atenas foi organizada em dez partes, tendo cada uma delas um *stratego*, que juntos formavam o seu conselho de guerra. Por causa desse formato, questões de coordenação entre as unidades de batalha eram imperativas para o sucesso de um comandante, ou seja, uma estratégia era imprescindível para o sucesso.

Essa origem militar pode levantar um questionamento quanto à aplicação desse conceito no âmbito organizacional. Essa dúvida é respondida quando Harrison (2003) faz a seguinte comparação: negócios são uma batalha, seus concorrentes são inimigos, e é o governo que faz as regras.

Estratégia já foi alvo de definições de muitos estudiosos de Administração. Ansoff (1993) defende que são “regras e diretrizes para decisão, que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa”. Porter (1986), por sua vez, acredita que se trata de:

*Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência; e a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria.*

Outra definição esclarecedora é a de Mintzberg et al (2000), que afirma:

*Estratégia pode ser de curto, médio e longo prazo. Um dos seus componentes é análise sobre o futuro, também como análise da configuração dos recursos organizacionais e análise do ambiente que envolve a organização. Este é um processo de aprendizagem, pois organizar recursos dentro de um ambiente em mutação exige geração de idéias.*

Dentro do conceito de estratégia, Mintzberg (2000) aponta diversos sentidos, ampliando, assim, seu universo conceitual. Estes são conhecidos como os Cinco Ps para estratégia. São eles (ver quadro 1):

Estratégia como um plano. Neste conceito, a estratégia é entendida como sendo um curso de ações intencionais e planejadas por meio das quais se busca objetivos pré-determinados.

Estratégia como padrão. Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. A

diferença entre plano e padrão é que, no primeiro, as estratégias são propositais, ou deliberadas; já no segundo, são emergentes, surgindo sem intenção.

Estratégia como trama (*Ploy*). A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir, ou comunicar uma mensagem falsa ou não aos concorrentes.

Estratégia como posição. Neste caso, a organização busca no nicho, ou indústria em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar e defender sua posição dentro deste meio. Faz referência a como a empresa é percebida pelo mercado.

Estratégia como perspectiva. Modo como a organização se percebe frente ao mercado. Está relacionada com a cultura, a ideologia e a percepção interna da organização. Mintzberg (2000) sugere que as organizações desenvolvem um caráter com base na interação com o mundo, por meio de suas habilidades e propensões naturais.

### Os Cinco Ps de Estratégia

Quadro 1 – Os Cinco Ps de Estratégia

Os Cinco Ps	Forma de “Olhar”
Plano	<b>Olhar para frente:</b> estratégia pretendida
“Trama” ( <i>Ploy</i> )	<b>A ilusão:</b> estratégia como “manobra” para iludir o concorrente
Padrão	<b>Olhar para trás:</b> estratégia realizada
Posição	<b>Olhar para baixo:</b> estratégia como o ponto em que o produto encontra o cliente
Perspectiva	<b>Olhar para cima:</b> estratégia como a grande visão da empresa

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000)

Há também o conceito de Estratégia Emergente introduzido por Mintzberg (2000). Uma estratégia emergente é uma estratégia não planejada, no sentido

de que é percebida como sendo uma estratégia somente à medida que ela se desenrola, ou até mesmo após acontecer. Para entender essa como um tipo de estratégia, cabe analisar a definição de Mintzberg (2000) sobre estratégia, como sendo uma linha de ação que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tendo ela sido planejada com antecedência ou não.

Essa definição permite examinar o comportamento de uma organização e, reconhecendo um padrão, considerá-lo como uma estratégia. Assim sendo, o conceito de Estratégia Emergente foi definido com sendo um padrão de ação seguido na ausência de um plano, ou em desacordo com um plano existente. A grande característica que diferencia a Estratégia Emergente é ser identificada a *posteriori*, como um padrão que emerge.

### 2.1.2

#### Tipologias de Estratégia

Escolher a tipologia de estratégia genérica que se vai utilizar é de extrema importância em um trabalho de pesquisa, de modo a poder classificar de forma correta e sem sobreposição as estratégias analisadas.

Na literatura, existem pelo menos duas tipologias de estratégia que se sobressaem: a de Porter (1980) e a de Mintzberg (2000).

Segundo Porter (1986), há três estratégias genéricas para se criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes de uma indústria. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (em custo, ou diferenciação).

A estratégia genérica de Liderança no Custo Total consiste em atingir a liderança por intermédio de políticas voltadas unicamente para este objetivo básico: o de ter os menores custos de produção na indústria. Trata-se de oferecer um produto de boa qualidade, mas sem atributos diferenciados com relação aos produtos semelhantes oferecidos pelos concorrentes.

Esta estratégia implica manter os custos de produção abaixo dos incorridos pelos concorrentes, fazendo com que a empresa possa oferecer um produto por um preço abaixo dos concorrentes.

A Estratégia de Diferenciação implica a diferenciação do produto oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único em relação aos concorrentes presentes na indústria, na qual a organização está inserida.

Já no caso da Estratégia de Enfoque, a empresa procura focalizar seus esforços sobre um determinado grupo, segmento ou mercado geográfico, atendendo a esse alvo da forma mais eficaz e eficiente. Desenvolve-se uma política e estratégias em torno dessa parcela de consumidores, podendo optar por uma das duas outras estratégias genéricas, mas com escopo restrito.

Mintzberg (1998) faz uma classificação diferente da de Porter, partindo do conceito de diferenciação. O autor propõe seis tipos de estratégias genéricas: diferenciação por preço, imagem, suporte, qualidade, projeto (ou *design*) e a não-diferenciação, podendo ser de escopo amplo, ou estreito.

A Estratégia Genérica de Preço baseia-se em oferecer um produto de qualidade similar ao da concorrência percebido pelos consumidores como sendo um produto com um preço menor.

A Estratégia de Diferenciação por Imagem baseia-se na imagem percebida pelo cliente sobre o produto. Quando um produto tem algum aspecto que possa ser usado como diferenciador, pode-se criar uma imagem única por meio do uso de propaganda, técnicas de promoção etc (Mintzberg, 1998).

Outra estratégia genérica apontada por Mintzberg (1998) é a Diferenciação por Suporte, que se caracteriza por ser uma "diferenciação periférica", porque não necessariamente está relacionada ao produto, mas sim aos serviços e às possibilidades agregadas ao produto.

A Estratégia de Diferenciação por Qualidade consiste em oferecer um produto a preço similar, ou um pouco mais alto de que a concorrência, e que tenha maior confiabilidade, ou maior durabilidade, ou ainda um desempenho superior ao da concorrência.

A Estratégia de Diferenciação por *Design* (Projeto) é baseada em oferecer um produto diferente do disponibilizado pela concorrência. Segundo Mintzberg (1998), o importante nessa estratégia é dar ao consumidor um produto diferente, e não simplesmente melhor.

Por último, Mintzberg (1998) apresenta a Estratégia Genérica de Não-Diferenciação. Essa estratégia está ligada à capacidade da empresa em oferecer produtos similares aos da concorrência, acompanhando os lançamentos feitos por estes, desde que haja mercado consumidor para tais produtos.

Nota-se que o modelo GI de Macedo-Soares (2000), adotado nesta pesquisa, utiliza a tipologia de Estratégias Genéricas de Mintzberg (1998) por julgá-la de maior poder descritivo comparado com as outras tipologias.

Como anteriormente citado, o modelo Genérico Integrativo (GI) utiliza algumas outras tipologias, entre elas a de atores/papéis de Porter (1985), o

conceito de complementar (parceiro potencial), elaborado por Branderburger e Nalebuff (1996). Também adota-se a tipologia de fatores macroambientais de Austin (1990) e os construtos da Visão Baseada nos Recursos da Organização (*Resource Based View – RBV*) de Barney & Hesterly (2007). Nas próximas seções, serão apresentados essas tipologias e construtos de forma resumida.

Antes de apresentar o modelo GI, cabe descrever sucintamente alguns modelos de paradigmas dominantes, em especial os das Cinco Forças de Porter; o *Environmental Analysis Framework – EAF*, de Austin; e o da Visão Baseada nos Recursos da Organização (*Resource Based View – RBV*), (Barney & Hesterly, 2007).

### 2.1.3

#### O Modelo das Cinco Forças de Porter

Porter (1986) ensina que se deve estudar a indústria na qual a organização está inserida. Deve-se avaliar o potencial da indústria, sua divisão de *market share*, o faturamento total, ou seja, todos os indicadores de desempenho relacionados à indústria como um todo, assim como os rumos que essa tem tomado ao longo dos últimos anos.

O autor propõe a análise de Cinco Forças da indústria e visa a identificar suas características estruturais básicas. Essas características determinam o conjunto das forças competitivas, que funcionam como determinantes do nível de atratividade e de rentabilidade potencial dessa indústria. Essa é a base fundamental para formulação de uma estratégia competitiva de sucesso.

Conforme a figura 1, o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos, ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes no mercado constituem as Cinco Forças competitivas que determinam como funciona determinado setor.

O conhecimento dessas fontes subjacentes de pressão competitiva esclarece as áreas nas quais mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo de investimentos e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são de maior importância.

## As Cinco Forças de Porter

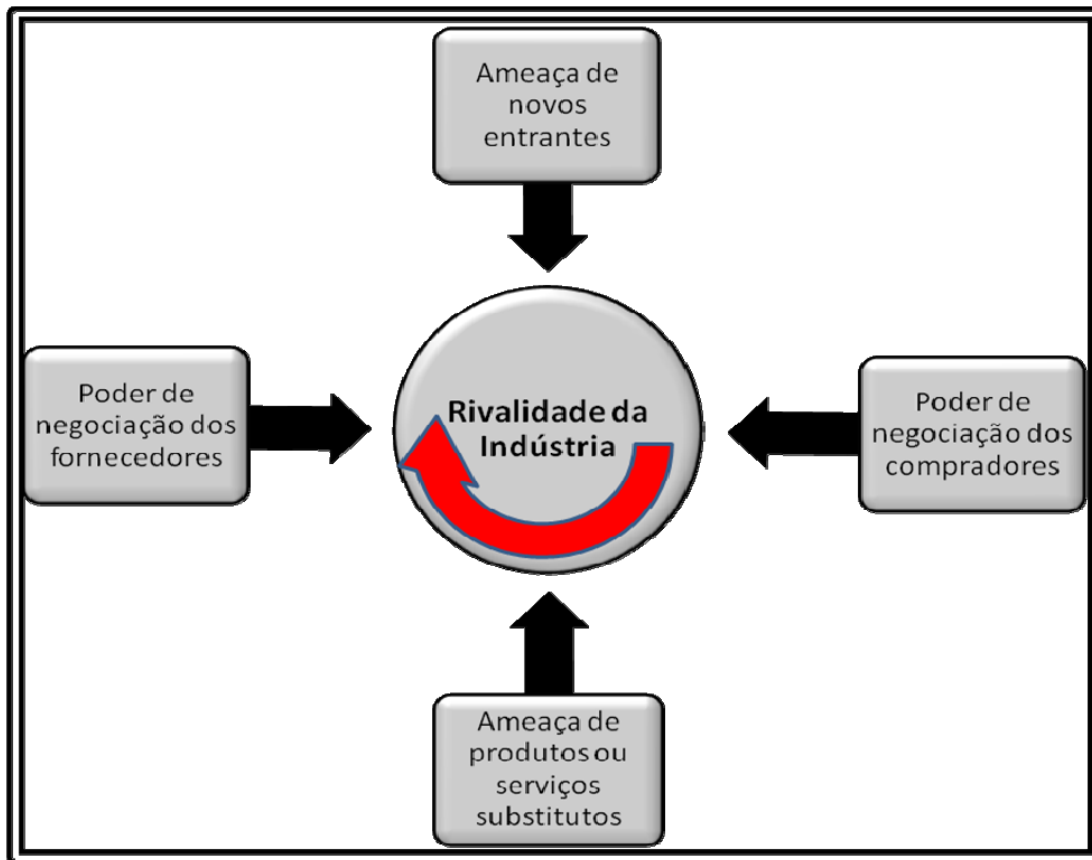


Figura 1 – As Cinco Forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

### 2.1.4

#### O Modelo de Análise do Ambiente de Austin (1990)

Austin (1990) baseia-se no modelo das Cinco Forças de Porter (1986) para propor um arcabouço, o *Environmental Analysis Framework (EAF)*, para analisar as forças competitivas em diversos níveis – empresa, país e internacional. Argumenta-se que se trata de uma importante ferramenta para a análise em países em desenvolvimento que sofrem pressões internacionais, resultantes de desequilíbrio interno econômico, entre outros.

Austin (1990) afirma que a chave para gerir bem uma empresa em países em desenvolvimento está na capacidade de analisar e de entender por quais canais as forças externas impactam a organização e administrar essas forças.

O autor classifica os fatores ambientais em quatro categorias: econômicos, políticos, culturais e demográficos. Cabe analisar esses fatores em quatro níveis:

o nível internacional, que abrange as interações entre os países; o nível nacional, moldado pelas estratégias e pelas políticas governamentais; o nível da indústria, compreendido pelo ambiente competitivo dentro da indústria; e o nível da empresa, que compreende as estratégias e as operações individuais da empresa. Segundo Austin (1990), esses níveis são afetados pelos fatores ambientais, os quais são moldados pelos diferentes níveis. (Ver figura 2)

### Esquema do Modelo de Análise Ambiental (EAF)

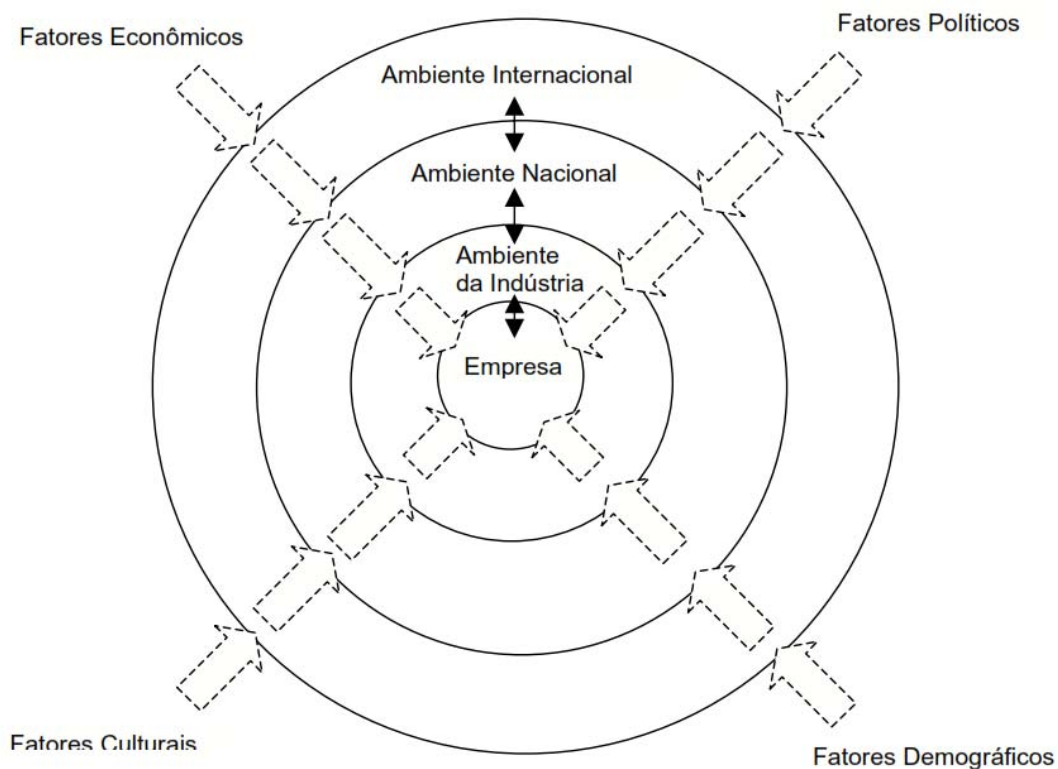


Figura 2: Modelo de Análise Ambiental (EAF)

Fonte: Adaptado de Austin (1990)

De acordo com Austin (1990), países em desenvolvimento fazem parte da economia internacional, participando desta por meio de diversos tipos de interações. Estas são classificadas em quatro tipos principais.

O primeiro tipo, segundo Austin (1990), são as transações comerciais que acontecem normalmente como compra e venda de produtos. Essa dinâmica pode produzir grandes reverberações, afetando a economia interna de um país, assim como as ações governamentais e o ambiente de negócios doméstico.



O segundo tipo de transações no nível internacional são os acordos bilaterais entre os países. Esses acordos podem resultar em uma grande interdependência entre os países participantes, afetando os mercados.

O terceiro tipo de interação internacional refere-se aos mecanismos multilaterais e acordos formais que podem criar um sistema internacional governado por vários países e podem influenciar a estrutura competitiva interna de um país.

O quarto tipo são as indústrias globais. Essas indústrias organizam sua produção e atuam em mercados espalhados pelo mundo inteiro, o que pode resultar em uma interdependência dos mercados de cada país em que esse tipo de indústria atua.

No nível nacional, Austin (1990) aponta o governo como sendo grande responsável por moldar o ambiente de negócios. A forma como o governo desenvolve suas estratégias e políticas e usa seus instrumentos para implementá-las influencia o mercado. Lembra-se que a estratégia nacional pode ser influenciada pelos fatores internacionais e nacionais.

No nível da indústria, deve-se entender o ambiente competitivo no qual a organização está inserida. O governo com o controle dos recursos e seus poderes regulatórios pode determinar como deve funcionar a estrutura da indústria e a natureza da competição, entre outros fatores.

Além disso, Austin (1990) enumera cinco tipos principais de concorrentes: corporações multinacionais, empresas estatais, grupos de negócio, empresas locais, ou cooperativas, e produtores informais. Nota-se que cada competidor tem diferentes forças e fraquezas, e as duas categorias devem ser analisadas cuidadosamente. No nível da empresa, Austin (1990) lembra que a organização é parte integrante dos níveis nacional e internacional, e ambos impactam a empresa de diversas maneiras.

Austin (1990) subdivide os fatores macroambientais em quatro categorias principais (econômico, político, cultural e demográfico), conforme a figura 3. Os fatores econômicos são subdivididos em recursos naturais, trabalho, capital, infra-estrutura e tecnologia. Os fatores políticos são divididos em estabilidade, ideologia, instituições e relações geopolíticas. Os fatores culturais se dividem em estrutura e dinâmica social, perspectivas da natureza humana, orientação de tempo e espaço, religião, gênero e idioma. Já os fatores demográficos são separados em crescimento populacional, estrutura etária, urbanização, migração e condições de saúde.

### Subcategorias dos Fatores Ambientais

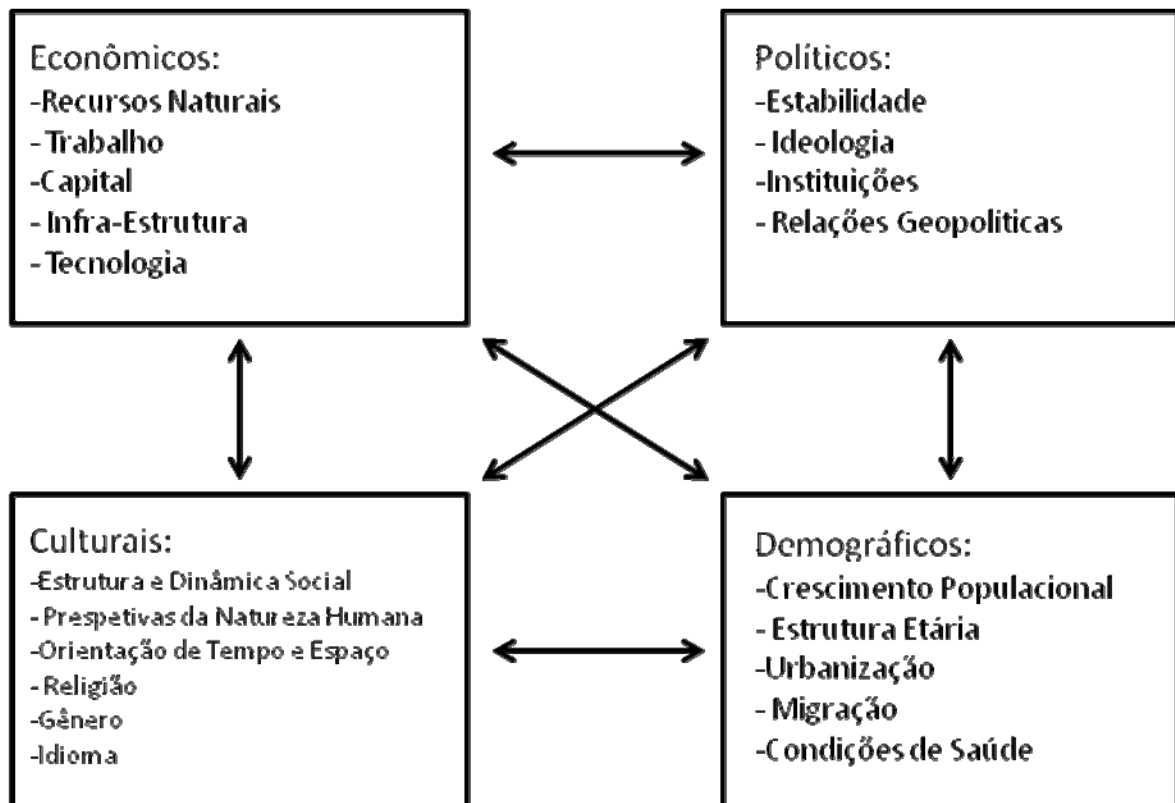


Figura 3: Subcategorias dos Fatores Ambientais

Fonte: Austin (1990)

Austin (1990) lembra que o ambiente é interativo e dinâmico, portanto, as ações das empresas no nível da indústria podem afetar estratégias e políticas governamentais, as quais podem resultar em mudanças no ambiente internacional e vice-versa. Por esse motivo, a análise do ambiente é de suma importância para entender a dinâmica em que a empresa está inserida e poder determinar suas ações de forma mais clara e com maiores chances de sucesso.

A seguir, descrevem-se sucintamente as características de outro paradigma dominante na área de gestão estratégica, a *Resource Based View (RBV)*.

### 2.1.5

#### **Escola de Visão Baseada nos Recursos da Organização (*Resource Based View – RBV*)**

Segundo Barney & Hesterly (2007), a Visão Baseada nos Recursos da Organização (RBV) é um paradigma estratégico que focaliza os recursos e as capacidades controlados por uma empresa e que tem como fundamentos dois pilares principais: a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos e das capacidades controlados pelas organizações.

A heterogeneidade dos recursos significa que as empresas têm a possibilidade de, mesmo estando competindo no mesmo setor, possuírem recursos e capacidades diferentes (Barney & Hesterly, 2007: 65).

A imobilidade de recursos pode ser explicada como sendo a dificuldade das empresas em obter ou desenvolver os mesmos recursos, ou capacidades, que os seus concorrentes possuem (Barney & Hesterly, 2007: 65).

Existem diversas classificações referentes a recursos e capacidades. Barney & Hesterly (2007) os classificam como sendo recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais: (Ver quadro 2).

Os recursos financeiros são todas as fontes de recursos monetários que uma empresa utiliza para a criação, ou implementação, de uma estratégia.

Os recursos físicos são ativos tangíveis físicos, tais como instalações físicas da empresa, seus equipamentos, sua localização geográfica etc.

Os atributos individuais das pessoas que trabalham em uma organização, como experiência, visão, inteligência e capacidade de análise, são considerados recursos individuais.

Já os recursos organizacionais são aqueles que derivam da sua estrutura formal, ou informal, como seus processos, seus sistemas de controle, planejamento, sua cultura organizacional, entre outros.

## Classificação de Recursos e Capacidades

Quadro 2: Classificação de Recursos e Capacidades

<b>Recursos Financeiros</b>	Recursos monetários que uma empresa utiliza para a criação ou implementação de uma estratégia
<b>Recursos Físicos</b>	Ativos tangíveis físicos, tais como as instalações físicas da empresa, seus equipamentos, sua localização geográfica, entre outros
<b>Recursos Individuais</b>	Atributos individuais das pessoas que trabalham em uma organização
<b>Recursos Organizacionais</b>	Derivam da estrutura formal ou informal de uma organização

Fonte: Barney & Hesterly (2007)

Uma outra classificação importante na RBV é a apresentada por Vollmann (1996) e por Macedo-Soares & Figueira (2007) em relação às competências de uma organização. A definição de competências de Vollmann é equivalente à definição de capacidades de Barney & Hesterly (2007). Segundo os autores, as competências podem ser classificadas como distintivas, essenciais, rotineiras e terceirizáveis. (Ver quadro 3).

As competências distintivas são aquelas que resultam em uma vantagem competitiva por serem valiosas e difíceis de os concorrentes imitarem. Normalmente, geram margens de lucro maiores para os seus detentores. Exemplo: a capacidade da Sony de desenvolver novas tecnologias.

As essenciais são as consideradas requisitos básicos, ou essenciais, ao negócio da empresa. Portanto, são aquelas que todas as empresas de determinado setor devem ter para um bom desempenho em uma determinada indústria, ou setor. Exemplo: conhecimento de engenharia para uma empresa automobilística.

As competências rotineiras são aquelas comuns a todas as organizações. Exemplo: departamento financeiro, recursos humanos.

As terceirizáveis são aquelas competências que podem ser, ou efetivamente são, terceirizadas sem prejuízos para o desempenho de uma organização. Exemplos: limpeza, segurança.

### **Classificação das Competências de uma Empresa**

Quadro 3: Classificação das Competências de uma Empresa

<b>Competências distintivas</b>	Resultam em uma vantagem competitiva
<b>Competências essenciais</b>	Requisitos básicos para um bom desempenho
<b>Competências rotineiras</b>	Comuns a todas as organizações
<b>Competências terceirizáveis</b>	Podem ser terceirizadas sem prejuízo para o desempenho de uma organização

Fonte: Barney & Hesterly (2007)

A Visão Baseada em Recursos, segundo Barney & Hesterly (2007), tem como principal objetivo identificar todos os diferentes recursos de uma organização e o potencial de cada um deles de gerar vantagem competitiva, sendo assim possível identificar as forças e as fraquezas de uma empresa.

A ferramenta apresentada por Barney & Hesterly (2007) para fazer essa análise é o chamado Modelo VRIO, que levanta quatro questionamentos sobre

os recursos das empresas que determinarão o seu potencial competitivo. Referem-se ao Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização de cada recurso, ou capacidade da empresa.

A primeira questão se refere ao valor do recurso (capacidade). Segundo Barney & Hesterly (2007), se os recursos, ou capacidades, de uma empresa permitirem que ela explore uma oportunidade, ou neutralize uma ameaça externa, estes são considerados valiosos para essa organização. São, portanto, uma força da empresa. Se os recursos, ou capacidades, não permitirem a exploração de uma oportunidade, ou neutralização, de uma ameaça externa, estes não são considerados valiosos, sendo classificados como fraquezas.

A segunda questão que deve ser analisada é em relação à raridade de um recurso. Um recurso ou capacidade considerado valioso é raro, ou é comum a outras organizações? Se um recurso ou capacidade for raro, ou seja, se for controlado apenas por uma organização, então, este pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Quando um recurso, ou capacidade, é controlado por várias organizações, esse não é raro, e é considerado fonte de paridade competitiva.

A terceira questão está ligada à imitabilidade de um recurso/capacidade. Para Barney & Hesterly (2007), recursos, ou capacidades, organizacionais considerados valiosos e raros só podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, se forem difíceis de imitar, ou desenvolver. Um recurso/capacidade difícil de imitar é aquele que resultaria em um elevado custo para os concorrentes obter ou desenvolver. Se este custo inviabiliza, ou cria grande dificuldade para os concorrentes conseguirem esse recurso/capacidade, então, ele pode ser considerado difícil de imitar.

A última questão levantada pelo Modelo VRIO, segundo Barney & Hesterly (2007), é a questão da organização. Para que um recurso, ou capacidade, considerado valioso, raro e difícil de imitar se torne uma vantagem competitiva sustentável, é necessário que a organização esteja estruturada para explorá-los, ou seja, é preciso que tenha as condições organizacionais para tanto.

Se a empresa tiver uma estrutura que permita explorar esses recursos, ou capacidades, eles podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável. No quadro 4, apresenta-se o modelo VRIO, elaborado por Barney & Hesterly (2007):

## Modelo VRIO

Quadro 4: Modelo VRIO

Um recurso ou capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas:
Não	X	X	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	X	Sim	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney & Hesterly (2007)

O modelo VRIO é uma importante ferramenta da Visão Baseada em Recursos e, segundo Barney & Hesterly (2007), deve ser usado após a utilização de outras ferramentas, como a análise das Cinco Forças e a análise das oportunidades e ameaças. Pode-se observar que as diferentes linhas de pensamento e escolas são complementares, e cada vez mais autores propõem modelos híbridos, como Porter (1996) e Barney & Hesterly (2007).

### 2.1.6

#### Tipos de Setor

Existem diversos tipos de oportunidades dentro de uma indústria. Barney e Hesterly (2007) apresentam algumas advindas da estrutura do setor (Ver quadro 5). Existem quatro tipos de setores: os fragmentados, os emergentes, os maduros e aqueles em declínio (Barney & Hesterly, 2007).

Os setores considerados fragmentados são aqueles nos quais há um grande número de pequenas e médias empresas, e nenhum grupo tem uma participação de mercado dominante.

Os setores recém-criados, ou recriados, são denominados emergentes. São formados por inovações tecnológicas, mudanças na demanda, surgimento de novas necessidades dos consumidores etc.

Os maduros são aqueles com as seguintes características: “lento crescimento da demanda total do setor, desenvolvimento de clientes com experiência em compras recorrentes, desaceleração nos aumentos de capacidade de produção, desaceleração na introdução de novos produtos ou serviços, aumento na quantidade de concorrência internacional e redução geral na lucratividade das empresas do setor” (BARNEY & HESTERLY, 2007: 51).

Os considerados setores em declínio são aqueles que apresentam um longo período de declínio das vendas absolutas. Outra característica é o excesso de capacidade produtiva, devido à diminuição das vendas.

Para cada tipo de setor, Barney e Hesterly (2007) apresentam algumas oportunidades. Para os setores classificados como fragmentados, a principal oportunidade seria uma estratégia com o objetivo de consolidar o setor. Essa consolidação poderia ser feita por meio de aquisição de concorrentes, abertura de franquias, entre outros.

A oportunidade para setores emergentes seria uma estratégia de pioneirismo, caracterizada pelo investimento de recursos no início do desenvolvimento do setor. Assim, as empresas pioneiras podem se beneficiar de liderança tecnológica, proteção de suas patentes, posse de ativos estratégicos, criação de custo de mudança para os consumidores e vantagens de custo.

Nos setores maduros, Barney e Hesterly (2007) apresentam três oportunidades: o refinamento de produtos, a ênfase no serviço e a inovação nos processos. Uma estratégia de refinamento dos produtos significa o aprimoramento de produtos e tecnologias existentes. Por exemplo, no setor de óleo para motor, as empresas investem em novas embalagens, aditivos que



mantêm o óleo limpo por mais tempo, tudo com o objetivo de aprimorar o produto. Ainda nos setores maduros, uma organização pode ter como oportunidade investir no serviço com o objetivo de criar uma qualidade superior no atendimento do cliente. Dessa forma, a empresa cria uma diferenciação em relação aos seus concorrentes.

A última oportunidade para mercados maduros apresentada por Barney e Hesterly (2007) é a inovação de processos. O objetivo dessa estratégia é obter melhorias nos processos com o objetivo de reduzir custos, aperfeiçoar o gerenciamento e aumentar a qualidade. Dessa maneira, as empresas podem gerar vantagem de custo, ou uma diferenciação, pela qualidade do produto.

Nos setores caracterizados como setores em declínio, Barney e Hesterly (2007) apresentam quatro oportunidades: liderança de mercado, atuação em nicho de mercado, colheita e alienação. Os setores em declínio comumente apresentam um período denominado *shakeout*, que é caracterizado por falências, fechamento de empresas, fusões e aquisições.

Uma estratégia de liderança se dá quando uma empresa decide se tornar líder do setor antes do período de *shakeout*. Desse modo, a empresa pode ajudar seus concorrentes a sair desse mercado por meio de aquisições e, após esse intervalo, a organização terá uma posição privilegiada, com poucos concorrentes e a liderança de mercado.

Outra oportunidade nos setores em declínio é uma estratégia de atuação em nicho de mercado. Quando uma empresa adota essa estratégia, ela foca seus esforços em um nicho e atende a todas as necessidades dos clientes dentro dele. Assim, dificilmente a empresa encontrará concorrência nesse nicho e poderá desfrutar de um ambiente favorável.

Também é possível recorrer à estratégia de colheita. Ela significa que a empresa decidiu que não atuará por muito tempo nesse mercado. Dessa forma, seus investimentos são reduzidos ao mínimo necessário, sua atuação é mantida apenas com as linhas de produtos e mercados mais rentáveis e, após esse período, suas operações são vendidas, ou encerradas.

A última oportunidade apresentada por Barney e Hesterly (2007) é a alienação. Similarmente à atuação de colheita, o objetivo é a saída do mercado, porém, nessa estratégia, a saída é feita de forma rápida por meio da alienação total, ou de um setor de negócios. A empresa sai do mercado em declínio, de maneira rápida e ainda pode ter benefícios com o preço de venda.

## Estrutura do Setor e suas Oportunidades Ambientais

Quadro 5: Estrutura do Setor e suas Oportunidades Ambientais

<b>Estrutura do Setor</b>	<b>Oportunidade Ambiental</b>
Setores Fragmentados	Consolidação
Setores Emergentes	Pioneirismo
Setores Maduros	Refinamento de Produto
	Investimento em Qualidade/Serviço
	Inovação de Processos
Setores em Declínio	Liderança
	Nicho
	Colheita

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007: 46)

### 2.1.7

#### Aspectos do Setor Bancário Brasileiro

Todas as indústrias e até mesmo os setores que as compõem têm suas características e aspectos únicos. Para uns, determinados atores são mais importantes do que outros, e algumas áreas exercem maior influência do que outras. Cada um tem um conjunto de aspectos que determinam o sucesso, ou o fracasso. Nessa etapa do trabalho, apresentam-se alguns conceitos provenientes da revisão da literatura sobre o setor bancário brasileiro.

Uma das motivações da presente pesquisa foi analisar as características apresentadas pelo ambiente de negócios do setor bancário, após as mudanças ocorridas na década de 1990. A respeito do referido período, De Paula e Marques (2004) enumeram os fatores que ocasionaram essa mudança no ambiente do setor bancário, relacionados abaixo:

- A desregulamentação dos serviços financeiros no Brasil;
- A abertura do setor bancário aos bancos estrangeiros;
- O desenvolvimento tecnológico;
- A estabilização da moeda;
- As privatizações dos bancos públicos;
- A adesão aos Acordos da Basiléia.

Segundo os autores, a conjunção desses fatores resultou no processo de consolidação do setor financeiro nacional, movimento esse que vinha acontecendo em diversas partes do mundo. Os autores apresentam duas classificações para os padrões de consolidação. A primeira divide esse processo em quatro tipos, apresentadas no quadro 6.

1) fusões e aquisições bancárias domésticas, caracterizadas pela junção de instituições bancárias do mesmo país, buscando economia de escala e aumento de poder de mercado; 2) fusões e aquisições bancárias internacionais, que são operações entre instituições bancárias de países diferentes, motivadas pela busca de novos mercados; 3) conglomerações financeiras domésticas, que são operações entre empresas de diferentes setores da indústria financeira dentro do mesmo país, com o objetivo de criar economia de escopo e diversificar o risco; e 4) conglomerações financeiras internacionais, que são operações entre empresas de diferentes setores da indústria financeira de países diferentes, com o objetivo de criar economia de escopo e diversificar o risco.

### **Tipos de Operações de F&A no Setor Bancário**

Quadro 6: Tipos de Operações de F&A no Setor Bancário

<b>Tipo de F&amp;A</b>	<b>Características</b>
F&A Bancárias Domésticas	Operações entre instituições bancárias localizadas num mesmo país e que têm como motivação principal a busca por economias de escala
F&A Bancárias Internacionais	São operações entre instituições bancárias de países diferentes. Podem ser motivadas pela busca de economias de escala e pela busca de novos mercados ou mercados mais lucrativos
Conglomerados Domésticos	São operações no mesmo país de F&A abrangendo diferentes setores da indústria financeira buscando economias de escala e diversificação do risco
Conglomerados Internacionais	São operações em países diferentes de F&A abrangendo diferentes setores da indústria financeira buscando economias de escala e diversificação do risco

Fonte: Adaptado de De Paula & Marques (2007)

Uma outra forma de classificar o movimento de consolidação bancária, apresentada por Mihaljek (2001, *apud* De Paula e Marques, 2004) é por meio da identificação do padrão e da causa da consolidação (Ver quadro 7).

O primeiro seria a consolidação dirigida pelo mercado, que segundo os autores é proveniente da desregulamentação e da abertura do mercado. Isso acarreta um aumento na competitividade e uma busca por ganhos de escala e de escopo pelos participantes da indústria, por meio de operações de fusões e aquisições de concorrentes e de empresas de outros setores da indústria financeira. Ocorre, normalmente, em países de economia madura.

A segunda seria a consolidação como resposta a estruturas bancárias ineficientes, ou frágeis. Essa é uma consolidação decorrente de crises no setor, que resulta em instituições frágeis e ineficientes.

A terceira é a consolidação dirigida pelo governo, que tem como característica o favorecimento de fusões e aquisições e a criação de facilidades para entrada de bancos estrangeiros com o objetivo de fortalecer o setor.

### Identificação do Padrão e das Causas da Consolidação Bancária

Quadro 7: Identificação do Padrão e das Causas da Consolidação Bancária

Causa	Características
Consolidação dirigida pelo mercado	O setor bancário responde ao aumento da competitividade, buscando uma diminuição nos custos, ganhos de escala e de rendas, e diversificando as atividades e os riscos, buscando ganhos de escopo
Consolidação como resposta a estruturas bancárias ineficientes, ou frágeis	Resposta a uma ineficiência do setor e/ou à existência de estruturas bancárias frágeis, resultado da baixa competitividade e do relativo atraso com relação às tecnologias, tanto de produtos quanto de comunicação
Consolidação dirigida pelo governo	As autoridades intervêm diretamente para promover a consolidação através de incentivos e facilidades para entrada de bancos estrangeiros e F&As dentro do setor

Fonte: Adaptado de De Paula & Marques (2007)

Todo esse movimento de consolidação, desregulamentação do setor e avanço tecnológico gerou grandes transformações dentro da indústria. Exemplos disso, segundo De Paula e Marques (2004), seriam a criação de novos produtos, o aumento da base de clientes, um alargamento da abrangência geográfica, a criação de novos canais de atendimento, a necessidade de ajuste às regulamentações internacionais, um crescimento das pressões exercidas sobre as instituições e o aumento da competitividade.

No Brasil não foi diferente. O setor passou pelas mesmas mudanças, que afetaram as instituições e, principalmente, o ambiente no qual as empresas estavam inseridas.

Em estudo sobre o ambiente das instituições financeiras, Lara (2005: 3) apresenta algumas características importantes do setor. Para a autora, as variáveis ambientais que possuem relação mais próxima com o setor seriam:

*os acordos internacionais, regime e orientação do governo no poder, o produto interno bruto (PIB), inflação, distribuição de renda, taxa de juros, prazos das operações financeiras, crédito, taxa de inadimplência, mercado de trabalho, mudanças culturais, capacitação técnica, educação, tecnologias (produção, venda, transportes, administração, comunicações e informática), ecologia (exploração, comprometimento da empresa e fiscalização) e regulatórias (limites operacionais, tributos, prazos de financiamento e incentivos fiscais).*

A autora também apresenta algumas peculiaridades do setor no Brasil. Uma delas é a necessidade de legislação para os produtos e serviços ofertados pelos participantes dessa indústria, tendo o governo autoridade para coibir, ou limitar, iniciativas por meio da regulamentação do setor. Outra singularidade, apontada por Weismann (2003, *apud* Lara, 2005), é a dívida externa, que resulta em uma alta taxa de juros nos países em desenvolvimento.

O mercado nacional também apresenta especificidades que o difere de outros mercados. Segundo Freire (1999), o mercado nacional é concentrado em operações de curto prazo e, em consequência, existem poucos mecanismos de financiamento de longo prazo. Adicionalmente, as taxas de *spread* são muito elevadas, e o mercado de capitais é pouco desenvolvido.

Além disso, segundo Lara (2005: 4), que cita Meirelles (2004), a globalização trouxe alguns fatores macroambientais, tais como:

*(1) Aumento do fluxo financeiro e comercial internacional; (2) Inovação de produtos e proliferação de instrumentos financeiros; (3) Competição com outras empresas de serviços financeiros não bancárias (seguradoras, corretoras de valores, fundos de pensão, cooperativas de crédito); (4) Concentração do mercado através das fusões e aquisições; (5) Aumento do número de instituições transnacionais.*

Grande parte desses fatores não é determinante para o mercado brasileiro. Devido à regulamentação, ao tipo de abertura de mercado realizado e à legislação no Brasil, algumas dessas variáveis acabam sendo englobadas pelos bancos brasileiros, como a competição com outras empresas de serviços financeiros, e até dificultadas pela legislação brasileira, como parece acontecer no caso da inovação e da concorrência com instituições transnacionais.

Segundo os resultados apresentados nessa pesquisa, para as instituições financeiras investigadas na hora de montar uma estratégia, Lara (2005) aponta como variáveis ambientais mais importantes as econômicas, destacando-se o mercado de crédito e as taxas de juros; seguidas das variáveis tecnológicas, principalmente as tecnologias de informação.

Outra pesquisa também ressalta a importância das variáveis econômicas na determinação das estratégias dos bancos. Segundo Fauth e Alves (2005), um movimento importante que se iniciou no final dos anos 1990 e se tornou uma prática comum no mercado de bancos múltiplos, após a estabilização da moeda, foi a segmentação dos clientes pessoas físicas.

Antes da estabilização da moeda, a principal receita dos bancos era proveniente dos ganhos inflacionários. Com a estabilização e com a queda da inflação, os bancos precisavam achar uma nova fonte de receita. Fauth e Alves (2005) apontam que a fonte escolhida foi a cobrança de tarifas bancárias. Para potencializar essa receita, os bancos passaram a segmentar o mercado de clientes pessoa física de forma diferente.

Os bancos passaram a oferecer pacotes de serviços e níveis de atendimento diferentes para cada faixa de renda, adequando o custo ao potencial de retorno de cada nicho. Resultou em uma forma mais personalizada e produtos mais elaborados e caros para as faixas mais altas de renda. Essa segmentação também foi feita para os clientes corporativos, segmentando-os segundo o faturamento. Pode-se notar que a diminuição da inflação e a estabilização da moeda forçaram os bancos a alterar as suas estratégias.

O presente trabalho analisa as oportunidades e as ameaças de um determinado grupo de empresas dentro do setor bancário brasileiro. Por esse motivo, é necessário saber que possibilidades de posicionamento estão disponíveis para os participantes da indústria, pois isso influenciará os fatores macroambientais que terão maior impacto sobre essas empresas.

Nesse sentido, um dos artigos levantados na revisão de literatura se destaca. Martins, Kato, Da Silva, Cruz e Da Silva (2010) propõem uma classificação bidimensional para o posicionamento que os bancos podem

escolher. Segundo esses autores, os bancos podem se posicionar como varejistas, ou atacadistas/especialistas.

Os bancos varejistas apresentam um elevado número de agências, atuando em uma ampla área geográfica e oferecendo uma grande gama de produtos para uma quantidade elevada de clientes. Os bancos classificados como atacadistas atuam em segmentos específicos, oferecendo uma quantidade reduzida de produtos, mas com grande capacidade de diferenciação.

Outra classificação é a apresentada por Neto (2003). O autor destaca quatro fatores relacionados à indústria bancária que justificam a escolha clara de um posicionamento por parte dos bancos.

Em primeiro lugar, está a regulamentação do setor, que acaba engessando um pouco as instituições e prejudicando a diferenciação de produtos e serviços. Em segundo, está a ausência de proteção à inovação, que faz com que os concorrentes possam copiar as inovações de forma relativamente rápida. Em terceiro e quarto lugares, respectivamente, o autor destaca a relação constante entre as instituições e os clientes, e o fato de um cliente usufruir dos serviços de várias instituições financeiras, apresentando um baixo grau de fidelidade.

O autor ressalta que, para se criar um posicionamento, é necessário, em primeiro lugar, identificar um segmento (ou alguns segmentos), em que a instituição quer atuar, e se esse tem (ou pode criar) uma vantagem competitiva em relação aos outros no mesmo segmento. De acordo com Grisi (1996, *apud* Neto, 2003), há seis opções que um banco pode adotar para se posicionar.

Ao se trabalhar com poucos clientes, por meio de operações estruturadas de forma complexa, com um portfólio de produtos pequeno e de forma altamente especializada, uma instituição pode se posicionar como um banco "boutique".

Quando um banco tem uma rede de agências pequena, e suas operações têm como objetivo atender às demandas de clientes classificados como grandes corporações, chegando até as médias empresas, essa instituição está se posicionando como atacado especializado.

Os bancos que apresentam uma rede concentrada em uma região com atendimento especializado a pequenas e médias empresas são classificados como de rede restrita.

Atuando em segmentos com operações de baixo grau de estruturação financeira, com uma rede relativamente capilarizada e apoiados em tecnologia avançada, estariam os bancos de rede nacional.

Por último, estão os bancos de rede extensiva, que abrangem todos os mercados. Apresentam uma rede de agências numerosa, oferecem serviços

simples, mas de uso intensivo, e investem muito em tecnologia para suportar suas operações.

Um ponto que chama a atenção na literatura é a classificação das estratégias utilizadas pelos bancos. As empresas escolhidas para análise têm sua estratégia classificada de diferentes maneiras por diferentes autores, mesmo quando esses utilizam a mesma tipologia.

Martins, Kato, Da Silva, Cruz e Da Silva (2010) fazem uma análise de grupos estratégicos na indústria de bancos comerciais no Brasil, assim como Botelho (2008) e Almeida (2000).

Martins *et al* (2010) realizaram uma análise de *clusters* com 28 bancos. Para definir os *clusters*, os autores utilizam a tipologia de Porter (1986). Os autores encontraram quatro grupos, que apresentamos em seguida.

O primeiro é formado pelos bancos ABC Brasil, Alfa Invest, Amazônia, Banese, Banestes, Banrisul, Besc, Citibank, Crédit Suisse, Cruzeiro do Sul, Daycoval, Deutsche Bank S.A., Dresdner Bank Brasil S.A., BEP, HSBC, Indusval, JP Morgan Chase, Merc Brasil, Panamericano, Paraná, Pine e Sofisa.

Os autores explicam que os bancos pertencentes a esse grupo têm uma estratégia de foco, ou nicho, e atuam em segmentos específicos. A participação do HSBC e do Citibank nesse grupo é um fato que os autores destacam, já que, teoricamente, essas instituições têm um portfólio de serviços e escopo amplo.

O segundo grupo é formado pelos Bancos Itaú e Bradesco e, segundo os autores, suas estratégias são baseadas em produtos padronizados, alto volume de produtos e serviços e atuação geográfica abrangente com grande número de agências buscando escala, o que indicaria estratégia de liderança em custo.

O grupo três é formado por um banco apenas: o Banco do Brasil. Os autores justificam isso, sugerindo que, por ser um agente de crédito do governo, ter o apoio e representar o governo em várias situações, o Banco do Brasil tem uma vantagem competitiva sustentável.

O último grupo é formado pelos bancos Nossa Caixa, Santander e Unibanco. Para os autores, o fato de essas empresas proporcionarem um serviço exclusivo para seus clientes e cobrarem um preço maior por isso os coloca em uma estratégia de diferenciação. Os autores ressaltam a compra do Banco Real por parte do Santander, o que resultou em uma amplitude maior e, talvez, possa indicar uma mudança de estratégia.

Almeida (2000) faz a mesma investigação com quatro bancos nacionais. A diferença é que, nesse estudo, ele classificou os bancos em diferentes



tipologias, recorrendo a Miles e Snow (1978), Mintzberg (1988), Prahalad e Hamel (1990) e Porter (1986).

Para Almeida (2000), mesmo sendo um banco de varejo, o Unibanco procurou se diferenciar, ao oferecer serviços de alto padrão para um segmento específico, sendo sua estratégia caracterizada como de Diferenciação por Suporte, segundo Mintzberg (1988), e de Enfoque em Diferenciação pela tipologia de Porter (1986).

No caso do Banco Real, sua estratégia foi identificada como sendo de um banco de varejo com uma rede ampla, porém, não massificada, selecionando o público-alvo e desenvolvendo produtos apropriados para cada conjunto de clientes. Essa estratégia foi classificada pelo autor como uma Diferenciação por Suporte, na tipologia de Mintzberg (1988), e de diferenciação em enfoque segundo Porter (1986).

Almeida (2000) esclarece que o Banco Itaú baseou suas ações de acordo com um banco urbano, de varejo focado na prestação de serviços com preço competitivo, usando, para isso, o atendimento por telefone, fax e caixas eletrônicos. O autor classifica essa estratégia como sendo de Diferenciação por Preço, segundo Mintzberg, e Liderança em Custo pela classificação de Porter.

O Bradesco apresentou, ao longo dos anos, uma postura de atendimento de varejo para pequenos clientes, sempre preservando sua cultura popular e trabalhando com custos baixos. Curiosamente, o autor classifica as estratégias do Itaú e do Bradesco da mesma forma: como Diferenciação por Preço, segundo Mintzberg, e Liderança em Custo, pela classificação de Porter.

Outro autor também faz um estudo de *cluster* para classificar as estratégias usadas pelos bancos no Brasil. Botelho (2008) adota a mesma tipologia utilizada por Almeida (2000) e Martins *et al* (2010), mas chega a conclusões diferentes.

Botelho (2008) faz um estudo de *clusters* com 50 bancos brasileiros e os classifica seguindo a tipologia de Porter (1986). A grande questão está no fato de que, na pesquisa feita por Botelho (2000), os bancos Itaú, HSBC, Bradesco, Santander, Unibanco e Banco do Brasil são classificados como pertencentes ao mesmo *cluster*, que apresenta características de empresas que atuam com uma estratégia de custo total.

Essa diferença chama atenção, pois os autores utilizaram a mesma tipologia e chegaram a conclusões diferentes. Isso pode indicar que a quantidade de empresas, ou os parâmetros utilizados para a análise, podem influenciar o resultado. Existe também a possibilidade de os bancos estarem

alterando suas estratégias com o passar dos anos, o que pode indicar uma mudança no ambiente interno, ou externo, que leve a essa alteração de estratégia. Por isso, é importante estar sempre monitorando o ambiente.

Outro estudo é o realizado por Dietsch e Lozano-Vivas (2000) sobre como o ambiente externo pode influenciar a eficiência dos bancos. Os autores compararam os níveis de eficiência dos bancos da Espanha e da França. Por um lado, concluíram que, ao comparar os bancos dos dois países sem levar em consideração os fatores ambientais de cada nação, os bancos franceses apresentam níveis de eficiência muito mais elevados do que os níveis dos bancos espanhóis. Por outro, ao inserir os fatores ambientais específicos de cada país, como a densidade populacional, a renda *per capita*, a densidade da demanda, o nível de concentração, o índice de intermediação e a acessibilidade dos serviços bancários, os autores chegaram a conclusões diferentes.

Ao considerar esses fatores, os níveis de eficiência dos bancos espanhóis se elevam, chegando muito perto dos níveis de eficiência apresentados pelos bancos franceses. Isso indica que os fatores ambientais são importantes e devem ser levados em conta em todas as análises para que não se obtenha um resultado equivocado.

Outro trabalho relevante identificado na revisão de literatura foi o estudo de Macedo-Soares, Pacheco, Esteves Filho, Gewandszjder e Lorenzon (2005). Segundo esses autores, as organizações têm de se deparar com o ambiente externo e estar preparadas para suas peculiaridades. Na análise de Macedo-Soares *et al* (2005), as principais fontes de oportunidade no setor bancário estão relacionadas ao ambiente político e econômico.

A estabilidade política, uma ideologia favorável à economia de mercado, a força das instituições brasileiras, assim como a estabilidade econômica e o crescimento da renda da população são essenciais para o desenvolvimento de um ambiente propício ao crescimento da indústria de bancos de varejo.

Macedo-Soares *et al* (2005) indicam ainda outros fatores demográficos e socioculturais como fonte de oportunidade, entre os quais a estrutura jovem da população do país, o alto nível de urbanização, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e a facilidade como o brasileiro incorpora novas tecnologias. Além disso, a infra-estrutura tecnológica de comunicações do país é um fator que gera oportunidades de crescimento para o setor bancário.

Os autores também vêem a economia como grande fonte de ameaças. Isso se deve à fragilidade das contas externas, o que obriga o Banco Central a manter juros elevados. Somando-se a isso uma alta taxa de compulsório, tem-se

uma diminuição dos recursos destinados ao crédito, o que inibe os ganhos com a intermediação financeira.

Com relação ao ambiente externo, Macedo-Soares *et al* (2005) analisam a indústria, utilizando a tipologia de atores estratégicos de Porter (1986) e a de fatores macroambientais de Austin (1990).

Ao analisar os novos entrantes, Macedo-Soares *et al* (2005) sugerem que as altas barreiras de entrada criadas pelo governo protegem as empresas que atuam nesse mercado e funcionam como uma oportunidade.

A rivalidade da indústria foi considerada alta e, portanto, uma ameaça grande por Macedo-Soares *et al* (2005), devido ao relativo comportamento estratégico homogêneo dos participantes dessa indústria.

Já os substitutos se revelam como oportunidades, pois os bancos têm capacidade de oferecer os serviços considerados substitutos.

Para Macedo-Soares *et al* (2005), os fornecedores principais são as empresas de TI. Seu poder de barganha não foi considerado muito alto, devido à característica da indústria ser muito fragmentada e com um alto nível de rivalidade, neste sentido não se apresentavam como ameaças.

O poder de barganha dos consumidores foi visto sob duas óticas. A dos consumidores institucionais que tem um alto poder de barganha e os consumidores pessoas físicas que não tem poder de barganha muito baixo devido o tamanho dos bancos (Macedo-Soares *et al*, 2005). Concluíram que apenas os consumidores institucionais representavam uma certa ameaça.

## 2.2

### Posicionamento Teórico

Neste capítulo, apresenta-se o posicionamento teórico utilizado no estudo, assim como as definições adotadas dentro da pesquisa.

#### 2.2.1

##### Conceitos e Definições

Primeiro, apresentam-se as definições que foram adotadas para os conceitos centrais da pesquisa.

Um conceito central é o de estratégia. Adotando-se a definição de Macedo-Soares (2000: 2), inspirada na definição elaborada por Grant (1998), estratégia é:

*um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com a visão e objetivos da organização, tendo em vista as condições do ambiente interno e externo.*

Para classificar as estratégias das empresas usou-se os constructos de Fahey e Randall (1998). Os autores separam as categorias em escopo, diferenciação competitiva ou postura e metas. A categoria escopo é subdividida em produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*. A categoria diferenciação competitiva, ou postura, engloba as características, funcionalidades e estrutura de preços dos produtos. A categoria metas está relacionada com as intenções estratégicas implícitas ou explícitas das organizações.

### 2.2.2

#### **Grupo Estratégico**

O presente trabalho trata de uma parcela das empresas que atuam no setor de bancos múltiplos com carteira comercial, escolhidos por serem um grupo representativo do setor bancário brasileiro.

Troccoli & Macedo-Soares (2003) conceituam grupo estratégico, inspirando-se em Caves e Porter (1977) como um grupo de empresas que enfrentam oportunidades e ameaças similares, porém diferentes das enfrentadas por outros participantes de uma indústria.

Outra definição é a de Cool e Schendel (1987), a qual um grupo estratégico é formado por empresas competindo em uma indústria com compromissos de escopo e recursos de modo semelhante, de forma independente ou não.

Aacker (1992) também define grupo estratégico como um grupo de empresas que com o passar do tempo apresentam estratégias competitivas e características parecidas.

Por serem participantes do mesmo grupo estratégico, as empresas enfrentam oportunidades e ameaças parecidas, mais específicas para elas do

que as enfrentadas por outras empresas que atuam na mesma indústria, (HUNT, 1972).

### 2.2.3

#### O Modelo Genérico Integrativo (GI)

O modelo utilizado para a análise proposta por este estudo é o modelo Genérico Integrativo (GI). Este modelo inspira-se em várias escolas de estratégia, utilizando tipologias de Austin (1990), Brandenburger e Nalebuff (1996), Porter (1986) e RBV (1996). Tem como objetivo a avaliação da adequação estratégica (*strategic fit*) da organização estudada (Macedo-Soares, 2000), tendo sido aplicado para análise de mais de 50 empresas com sucesso (Brunelli, 2011).

O modelo GI busca auxiliar análises para avaliar os recursos da organização à luz da estrutura da indústria em que está inserida com a finalidade de verificar se a estratégia escolhida realmente consegue alavancar os recursos internos para explorar as oportunidades de forma correta e minimizar as ameaças enfrentadas (Macedo-Soares, 2000).

Segundo Macedo-Soares (2000), a organização é vista como um sistema aberto em que se enfatiza a congruência das variáveis principais, internas à organização e das variáveis secundárias, tanto internas como externas

Macedo-Soares (2000) classifica as variáveis principais em duas categorias, independentes e dependentes.

As variáveis principais independentes são os fatores internos à empresa que podem ser controlados por ela, ou seja, podem ser modificados para melhorar a implementação da estratégia e, conseqüentemente, o desempenho da organização. São classificadas em cinco categorias: pessoas, organização, recursos físicos, recursos financeiros e tecnologia.

As categorias organização e tecnologia podem ser subdivididas em variáveis *soft* e *hard*. No caso da categoria organização, a variável *soft* está ligada à cultura organizacional e ao estilo gerencial, e a variável *hard* se refere à estrutura formal e aos sistemas gerenciais. Já na categoria tecnologia, a variável *soft* se refere à informação, inovação e metodologia e a variável *hard* está ligada a sistemas de tecnologia.

A variável principal dependente é o desempenho, que é classificada dessa forma por ser o resultado do gerenciamento da interação das variáveis principais

independentes com as variáveis secundárias. A variável desempenho também é subdividida em *soft* e *hard*. A categoria *soft* se refere às medidas de desempenho qualitativas e a *hard* às medidas de desempenho quantitativas.

As variáveis secundárias, segundo Macedo-Soares (2000), são não controláveis pela organização e influenciam apenas o seu desempenho, sendo vistas como oportunidades ou ameaças reais ou potenciais. Podem ser classificadas em dois tipos, os fatores ambientais, também chamados de contingências estratégicas, gerais ou específicas.

Os fatores ambientais ou contingências estratégicas gerais são baseados nos conceitos de Austin (1990), sendo, como já apresentado anteriormente, classificados em fatores econômicos, políticos, culturais e demográficos. As contingências específicas são os fatores internos à organização que não são controláveis, tais como a história da empresa.

Para a análise do ambiente externo, o modelo GI usa a tipologia de atores/papéis de Porter (1985) conforme segue: novos entrantes, substitutos, concorrentes, clientes e fornecedores. O modelo GI adota também conceitos de Branderburger e Nalebuff (1996) com a inclusão de um novo ator, o complementar (parceiro potencial). Macedo-Soares (2000) esclarece que no modelo GI existe a possibilidade de um ator exercer múltiplos papéis aumentando a complexidade das relações existentes entre os atores.

Outra diferença em relação aos paradigmas de Porter (1986) e de Austin (1990) é que o modelo GI segue um paradigma integrativo e sistêmico, enquanto Porter (1985) e Austin (1990) baseiam-se na escola posicionamento que tem como paradigma a *structure-conduct-performance*, ou seja, parte-se da premissa que a estrutura da indústria define a conduta, e a estratégia que impacta diretamente na performance.

Como o modelo GI de Macedo-Soares (2000) foi o escolhido como base de análise desta pesquisa, deve-se salientar essas diferenças de paradigmas para que não existirá nenhum tipo de confusão.

Neste ponto, é importante ressaltar que, conforme determinado nas delimitações deste estudo, a análise está focada nas oportunidades e ameaças do setor de bancos múltiplos com carteira comercial. Por esse motivo, não foram adotados todos os passos do modelo, apenas os que são pertinentes ao objetivo proposto.

Todos os passos do modelo GI são listados a seguir:

1) Caracterização da estratégia competitiva, implícita ou explícita, usando como base as tipologias e construtos de Mintzberg (1998) e Fahey e Randall (1998);

2) Identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores ambientais, classificados por Austin (1990) em políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos, e dos atores da rede de valor da empresa de acordo com a tipologia de Porter (1980) rivais, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos bem como o complementar de (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996), no sentido de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais.

3) Identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores organizacionais, classificados por Macedo-Soares (2000) em pessoas, organização, recursos físicos, recursos financeiros e tecnologia, em termos de constituírem forças e fraquezas reais e potenciais para a implementação da estratégia.

4) Análise os dados de desempenho da empresa focal, tanto medidas e indicadores qualitativos quanto quantitativos.

5) Análise da adequação da estratégia no que diz respeito a capitalizar forças e reduzir as fraquezas de forma que neutralize as ameaças e explore as oportunidades.

6) Verificação das fontes de inconsistência e proposição, quando estas forem encontradas, de alterações com o objetivo de proporcionar a adequação estratégica desejada ou, se for o caso, proposição de uma nova estratégia mais adequada aos fatores organizacionais da empresa.

Cabe ressaltar que esta pesquisa se limita aos passos 1 e 2, de acordo com o seu objetivo.