

4

Resultados

4.1

O Sistema Financeiro Nacional

De acordo com Faccini (2011), o Sistema Financeiro Nacional (SFN) engloba instituições públicas e privadas responsáveis pela organização, pela operacionalização e pela fiscalização do mercado financeiro brasileiro, e o arcabouço jurídico que regula a atuação do conjunto dessas entidades. Como afirma Newlands Jr. (2008), é o fluxo de recursos entre poupadores (superavitários) e tomadores (deficitários), e vice-versa, que constitui o mercado financeiro, com as instituições intermediando essa troca para satisfazer as necessidades de ambos os lados. (Ver figura 4).

Fluxo de Recursos

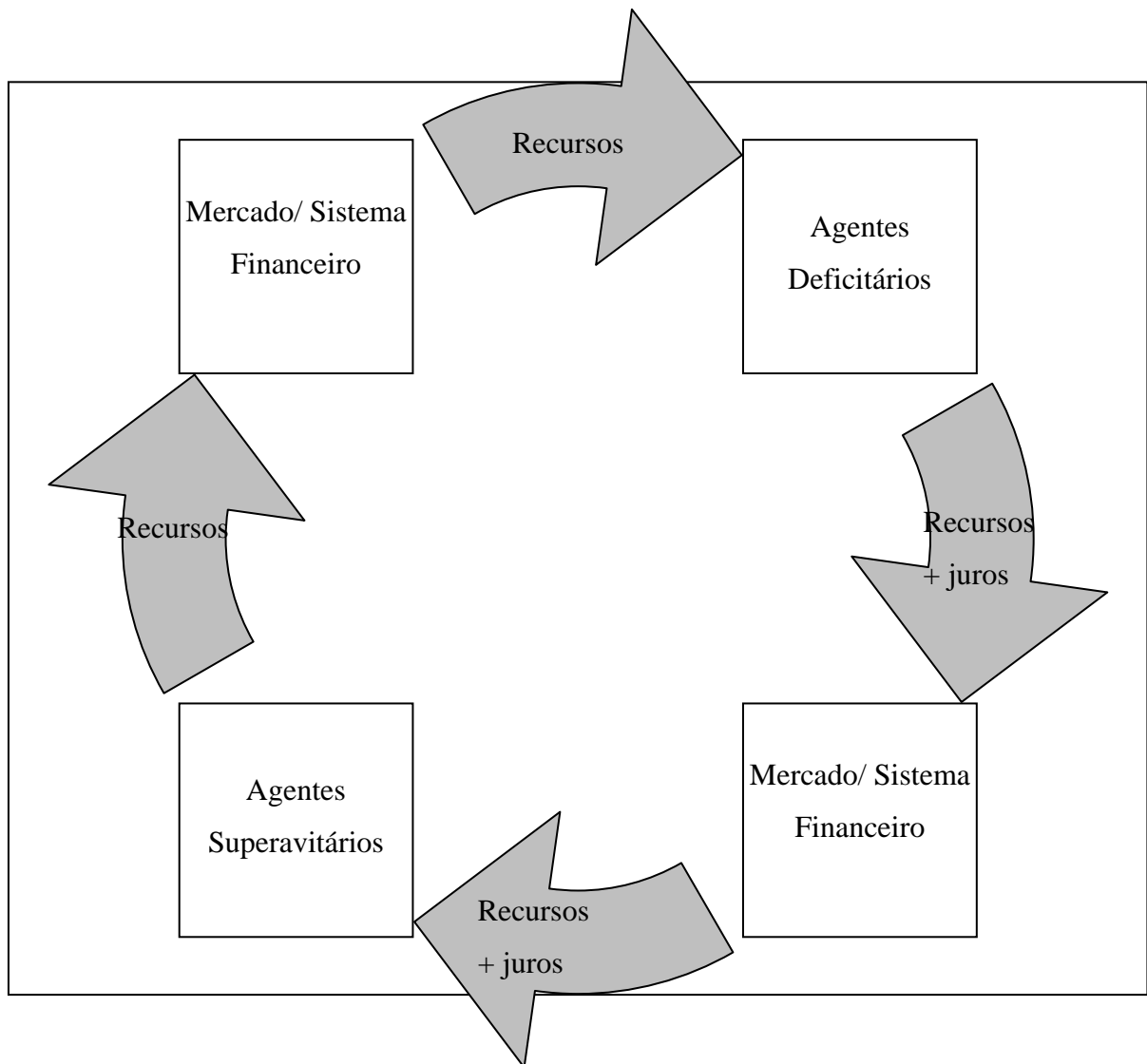


Figura 4: Fluxo de Recursos

Fonte: Adaptado de Faccini (2011: 2)

Até os dias atuais, o SFN é disciplinado pela Lei da Reforma Bancária, ou Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 (*apud* Newlands Jr., 2008: 3), cujo art. 17 define instituições financeiras como “pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros ...”.

Neste trabalho, adota-se também a classificação de Faccini (2011), que distingue dois subsistemas no chamado SFN: 1) o normativo, formado por instituições públicas responsáveis pela organização, fixação de diretrizes,

normatização e fiscalização do SFN; e 2) o de intermediação (ou operativo), que inclui instituições privadas, ou públicas, que estão autorizadas a operacionalizar e a comercializar os produtos e serviços financeiros.

Do primeiro subsistema, fazem parte o Conselho Monetário Nacional (CMN), órgão deliberativo máximo, que expede as diretrizes gerais para o bom funcionamento do SFN, sendo ainda responsável pela formulação da política de moeda e de crédito; o Banco Central do Brasil, uma entidade autárquica ligada ao Ministério da Fazenda; a Comissão de Valores Mobiliários, órgão regulador e fiscalizador do mercado de capitais brasileiro; o Conselho de Recursos do SFN. Complementando essa classificação, segundo o *site* do Bacen, fazem parte deste subsistema o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), a Superintendência Nacional de seguros Privados (SUSEP), o Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC) e a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC).

Já o subsistema operativo inclui diferentes instituições financeiras públicas, como a Caixa Econômica Federal e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); e privadas, como bancos comerciais e de investimento, sociedades de crédito e corretoras de valores mobiliários, seguradoras, resseguradoras, entidades de previdência complementar, sociedades de capitalização, e entidades abertas de previdência complementar.

A figura 5 representa o organograma da **atual estrutura do Sistema Financeiro Internacional**, que será detalhada à frente (Faccini, 2011: 5):

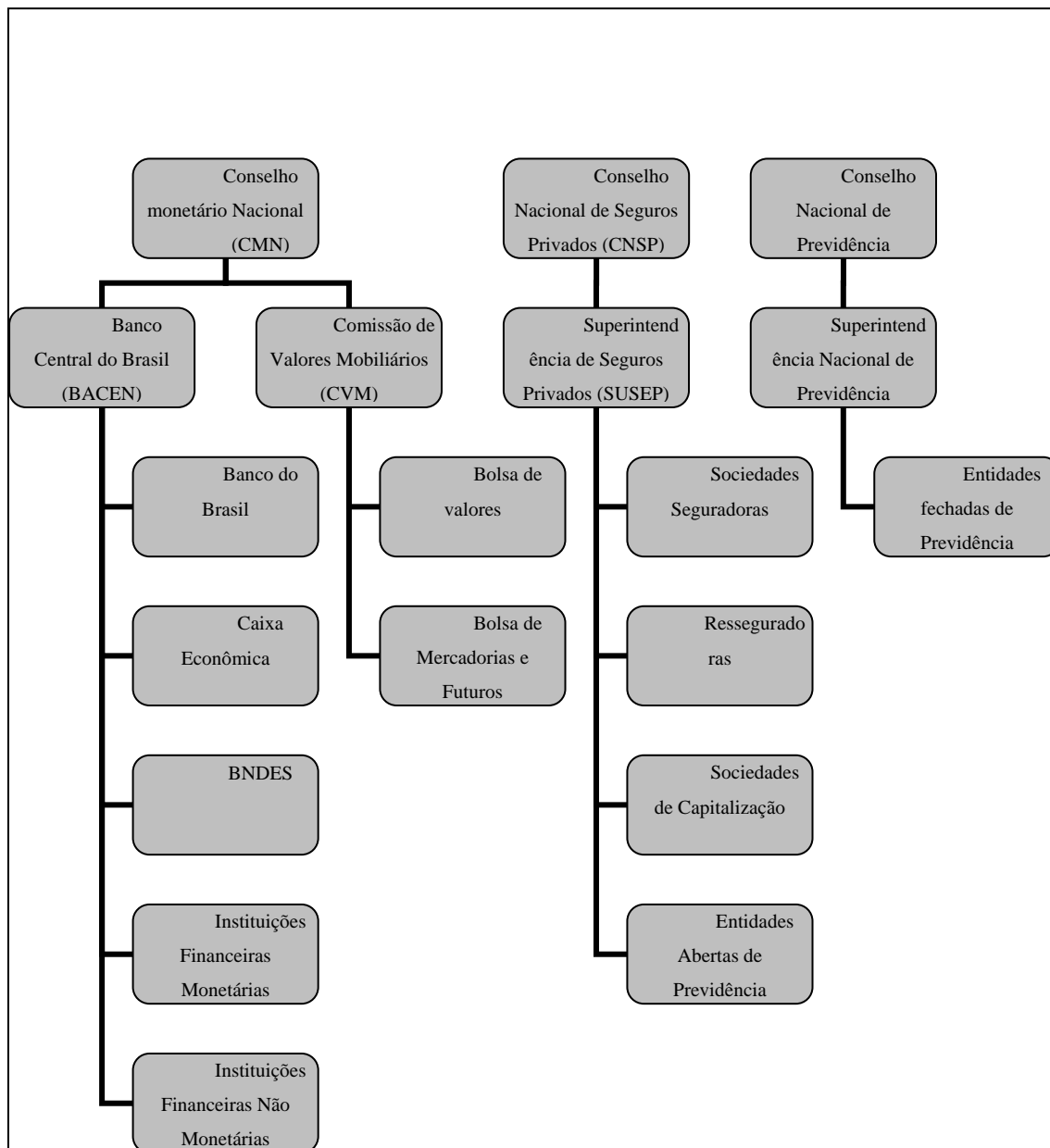


Figura 5: O Sistema Financeiro Nacional

Fonte: Adaptado de Facini (2010)

Entre as instituições mais importantes para o presente trabalho, tem-se o Conselho Monetário Nacional (CMN). Trata-se de um órgão normativo, que também é “responsável pela fixação das diretrizes das políticas monetária, de crédito e cambial do país” (Newlands Jr., 2008: 57). De acordo com Newlands Jr. (2008: 58) e Faccini (2011: 5), algumas de suas atribuições são:

- Adaptar o volume dos meios e pagamentos às necessidades da economia;
- Regular o valor interno da moeda, evitando tanto a inflação como a depressão;

- Regular o valor externo da moeda e o equilíbrio do balanço de pagamentos;
- Propiciar o aperfeiçoamento das instituições financeiras e dos instrumentos financeiros;
- Coordenar as políticas monetária, creditícia, fiscal e da dívida pública;
- Autorizar os orçamentos monetários preparados pelo Banco Central do Brasil;
- Autorizar emissões de papel moeda e, finalmente;
- Regular a constituição e o funcionamento de todas as instituições financeiras que operam no país; e fiscalizá-las.

Igualmente relevante é o Banco Central do Brasil (Bacen), órgão executivo que tem como responsabilidade cumprir e fazer as disposições que lhe são atribuídas pela legislação em vigor e pelas normas emanadas do CMN. Conforme Newlands Jr. (2008: 58), é de competência específica do Bacen:

emitir papel-moeda e moeda metálica; executar os serviços do meio circulante; receber os recolhimentos compulsórios dos bancos comerciais e os depósitos voluntários das instituições financeiras que operam no país; realizar operações de redesconto e empréstimo de assistência à liquidez às instituições financeiras; regular a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis; efetuar, como instrumento de política monetária, operações de compra e venda de títulos públicos federais; emitir títulos de responsabilidade própria, de acordo com as condições estabelecidas pelo CMN; autorizar, normatizar, fiscalizar e intervir nas instituições financeiras; exercer o controle do crédito sob todas as suas formas; estabelecer as condições para o exercício de quaisquer cargos de direção nas instituições financeiras; controlar o fluxo de capitais estrangeiros, garantindo o correto funcionamento do mercado cambial; ser depositário das reservas oficiais de ouro, de moeda estrangeira e de direitos especiais de saque e fazer com estas últimas todas e quaisquer operações previstas no convênio constitutivo do Fundo Monetário Internacional.

Muito importante também, acrescenta Newlands Jr. (2008: 58), é o Comitê de Política Monetária do Banco Central (Copom), que foi criado em 1996 e é um órgão interno do BACEN. Seu principal objetivo é a definição de ações relacionadas a política monetária voltadas para o cumprimento da meta de inflação fixada pelo CMN (Faccini, 2010).

Outra instituição que integra o sistema financeiro nacional é a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), uma autarquia voltada para o desenvolvimento, para a disciplina e para a fiscalização do mercado de títulos e valores mobiliários (Newlands Jr., 2008: 59). Compete à CVM, entre outras atribuições (Newlands Jr., 2008: 59):

- Estimular a aplicação no mercado acionário;

- Assegurar o funcionamento eficiente e regular das bolsas de valores;
- Fiscalizar a emissão, o registro, a distribuição e a negociação de títulos emitidos pelas empresas de capital aberto;
- Disciplinar o registro de companhias abertas, o registro de distribuições de valores mobiliários, a organização, o funcionamento e as operações das bolsas de valores e;
- Disciplinar a negociação e a intermediação no mercado de valores mobiliários; distribuição ou negociação de determinado valor mobiliário ou decretar recesso de bolsa de valores.

Seguindo o organograma, temos as instituições financeiras públicas. Recorrendo novamente a Faccini (2011) e Newlands Jr. (2008), destacamos o Banco do Brasil (BB), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Caixa Econômica Federal (CEF), que possuem atribuições especiais.

O BB é uma pessoa jurídica de direito privado, organizada na forma de uma sociedade anônima de capital misto, com controle acionário exercido pela União. Hoje, a instituição exerce, primordialmente, três funções:

- agente financeiro do Governo Federal;
- facilitar o acesso ao crédito rural, sendo o executor da política de crédito rural;
- e responsável pela Câmara de Compensação de Cheques e outros Títulos de Crédito Financeiro.

Já o BNDES é uma empresa pública federal com personalidade jurídica de direito privado. Suas principais atribuições são:

- ser o principal órgão de execução da política de investimentos e desenvolvimento do Governo Federal (Newlands Jr., 2008: 23);
- oferecer empréstimo de longo prazo;
- impulsionar o desenvolvimento econômico e social diminuindo os desequilíbrios regionais.

Um pouco diferente dos dois primeiros e um dos objetos deste estudo, a CEF é uma empresa pública federal que age de forma autônoma, tendo um perfil nitidamente social e funcionando como um braço do próprio Governo na execução de sua política de concessão de crédito para habitação (Newlands Jr., 2008: 24). Suas principais atribuições são:

- ser o executor das políticas de habitação do governo;
- ser o executor das políticas de saneamento e infra-estrutura do governo;

- ser o executor das políticas de serviços sociais do governo;
- utilizar os recursos das cadernetas de poupança para financiar a habitação e;
- fazer a gestão dos recursos do fundo de garantia por tempo de serviço.

Na base da estrutura, aparecem as instituições financeiras privadas, núcleo de análise desta investigação. Nessa categoria, encontram-se os bancos comerciais, de investimentos, múltiplos, cooperativas de crédito, caixas econômicas, sociedades de crédito imobiliário e associações de poupança e empréstimo. São considerados intermediários financeiros, visto que captam recursos diretamente do público e aplicam tais recursos, por meio de empréstimos e financiamentos (Newlands Jr., 2008: 60).

Consideram-se instituições financeiras monetárias os bancos comerciais, caixas econômicas, cooperativas de crédito e bancos múltiplos com carteira comercial, pois captam recursos do público por meio de depósitos à vista (Newlands Jr., 2008: 60).

Os bancos comerciais são caracterizados pela realização de empréstimos de curto e médio prazo, aceitam depósitos à vista, oferecem aos seus clientes o serviço de conta corrente, negociam certificados e recibos de depósito bancário e letras financeiras. Também exercem a função de arrecadação e repasse de impostos.

As cooperativas de crédito têm como característica principal facilitar o acesso ao crédito. Porém, apenas os cooperados têm acesso ao crédito. Ela é formada pelos próprios cooperados, pessoas físicas, e tem ter no mínimo 20 membros. Podem ser para crédito rural ou de entidades de classe.

As caixas econômicas podem ser federais, ou estaduais. Elas oferecem aos seus clientes as cadernetas de poupança, podem ter uma carteira comercial e funcionam como agentes sociais do Estado. A Caixa Econômica Federal tem ainda as atribuições de gerir os recursos da poupança e do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e tem o monopólio das loterias sob sua guarda.

Já os bancos de investimento, bancos múltiplos sem carteira comercial, sociedades de crédito imobiliário, associações de poupança e empréstimo, bancos de desenvolvimento, companhias hipotecárias e sociedades de crédito financiamento e investimento, entre outras, são instituições financeiras não-monetárias. Ao contrário do que acontece na categoria anterior, aqui, a captação não é por depósitos à vista (Newlands Jr., 2008: 60).

As sociedades de crédito imobiliário foram criadas pela lei nº 4.380, de 1964. Sua principal função é o financiamento imobiliário voltado para a classe média e alta.

As associações de poupança e empréstimo têm as mesmas atribuições de uma sociedade de crédito imobiliário, porém seu público-alvo são as classes econômicas com renda mais baixa.

As companhias hipotecárias são sociedades de direito privado, constituídas como sociedades anônimas, podendo ser fechadas ou abertas. Captam recursos por meio de letras hipotecárias, debêntures e empréstimos. Podem administrar créditos hipotecários próprios, ou de terceiros. Seu principal objetivo é o crédito para imóveis fora do sistema financeiro da habitação, ou seja, propriedades de luxo.

Os bancos de investimento são instituições que não recebem depósito à vista, somente depósitos à prazo. Têm como principal característica captar recursos e repassá-los para o exterior. Além disso, podem comprar títulos para investimento, ou revenda. São controlados pelo Estado, podendo ser federais, ou estaduais. Sua principal função é a função social, ou seja, ajudar a desenvolver o país, um determinado estado, ou uma região.

Já as sociedades de crédito financiamento e investimento (financeiras) oferecem crédito direto ao consumidor por meio de empréstimos de curto prazo.

Outro tipo de instituição que deve ser analisada com atenção são os bancos múltiplos. Esses precisam ter, no mínimo, dois tipos de carteiras, sendo que, obrigatoriamente, uma deve ser comercial, ou de investimento. Os principais tipos de carteira são:

- 1) carteira comercial;
- 2) carteira de investimento;
- 3) carteira de desenvolvimento;
- 4) carteira de seguro;
- 5) carteira de crédito imobiliário;
- 6) carteira de leasing.

Para classificar um banco múltiplo devemos olhar para os tipos de carteira que este possui. Se ele tiver uma carteira comercial, será classificado como uma instituição financeira monetária. Se não tiver uma carteira comercial, será classificado como uma instituição não-monetária.

Outro grupo é o das instituições auxiliares, que inclui as bolsas de valores e de mercadorias e futuros, as corretoras de câmbio e de valores, distribuidoras de valores e agentes autônomos de investimento, cuja função é fazer uma ponte entre poupadores e investidores.

Newlands Jr. (2008: 60) acrescenta as sociedades de arrendamento mercantil (leasing), cuja principal função é intermediar aluguel de bens.

Segundo o mesmo autor, os fundos de investimento, clubes de investimento e administradoras de consórcios são classificados, por sua vez, como administradores de recursos de terceiros, com a responsabilidade de gerir recursos para adquirir títulos, ou bens.

De modo complementar e com caráter ilustrativo, acrescenta-se o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), o órgão responsável por fixar as diretrizes e normas da política de, seguros privados. Entre algumas de suas principais atribuições, estão (Newlands Jr., 2008: 61):

- regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização dos que exercem atividades subordinadas ao SNSP, bem como a aplicação das penalidades previstas;
- fixar as características gerais dos contratos de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro;
- estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro;
- prescrever os critérios de constituição das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, com fixação dos limites legais e técnicos das respectivas operações e disciplinar a corretagem de seguros e a profissão de corretor.

Subordinada ao CNSP está a Superintendência de Seguros Privados Susep, uma autarquia ligada ao Ministério da Fazenda, responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro (Newlands Jr., 2008: 61). Suas principais atribuições são:

- fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, na qualidade de executora da política traçada pelo CNSP;
- atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua através das operações de seguro, previdência privada aberta, de capitalização e resseguro;

- zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados;
- promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a eles vinculados;
- promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição; zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado;
- disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas;
- cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e exercer as atividades que por este forem delegadas; prover os serviços de Secretaria Executiva do CNSP (Site BACEN).

Já o Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPCC) tem como sua competência principal regular o regime de previdência complementar operado pelas entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão). É um órgão colegiado e que faz parte da estrutura do Ministério da Previdência Social, assim como a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC). Esta última tem como principal função fiscalizar as atividades das entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão) (Newlands Jr., 2008), que explicaremos a seguir.

Ainda de acordo com Newlands Jr. (2008), os fundos de pensão devem ser na forma de fundação, ou sociedade civil. Não têm fins lucrativos e são acessíveis apenas aos empregados de uma empresa, ou grupo de empresas. Podem ser também para servidores da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

4.2

Histórico e características do setor

O sistema financeiro brasileiro atual foi estruturado e regulamentado pela lei n. 4.595, de 1964. Essa lei criou o Conselho Monetário nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (BCB). Além disso, o Banco do Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Caixa Econômica Federal tiveram os seus papéis revistos. A nova lei segmentou o mercado por meio das funções das instituições financeiras. Também foi restringida a entrada de bancos estrangeiros.

De acordo com Fauth e Alves (2008), essa mudança proporcionou um período de fortalecimento e de consolidação do setor. Os bancos ampliaram as

suas redes, aumentaram o crédito ao consumidor e ocorreu uma série de operações de fusões e aquisições. O período de "milagre econômico" serviu para os bancos crescerem e se fortalecerem.

Em 1974, ocorreram mudanças que afetaram toda a economia do Brasil. A inflação cresceu, e o cenário internacional piorou, principalmente com a crise do petróleo. Os bancos nacionais sofreram com a dificuldade de conseguir crédito, e muitos acabaram entrando em crise. Essa crise de liquidez se espalhou por todo o sistema financeiro, o que ocasionou a insolvência de vários bancos.

A partir desse momento, o governo brasileiro tentou por meio de diversos planos econômicos controlar a inflação e estabilizar a economia. Todos os planos falharam e o que se viu foi uma diminuição do crédito para o consumidor. Os bancos aproveitaram a necessidade de capital do governo e os altos juros e passaram a investir em títulos públicos. A receita principal dos bancos passou a ser dos ganhos inflacionários, deixando de lado o crédito ao consumidor.

Durante esse período, principalmente na metade dos anos 1980, os bancos começaram a investir em tecnologia, aumentando a sua rede de agências e amplitude de atuação. Foi nessa época que foram instalados os primeiros caixas automáticos.

Essa situação perdurou, apesar de algumas melhoras pontuais. Nenhum plano econômico conseguiu estabilizar a economia, e os bancos continuaram com a mesma estratégia de buscar ganhos inflacionários e por meio de títulos públicos.

Em 1988, o Conselho Monetário Nacional faz uma importante mudança no setor financeiro brasileiro. Por meio da resolução 1.524/88, ele cria o banco múltiplo, um tipo de banco que podia operar com várias carteiras ao mesmo tempo. A forma de organização como banco múltiplo passou a ser a dominante no mercado.

Somente em 1994 é que realmente todo o cenário econômico brasileiro se alterou. O Plano Real trouxe estabilização para a economia, ao controlar a inflação. A partir desse período, os bancos passaram a não ter mais os ganhos inflacionários e buscaram alternativas para isso. A solução encontrada foi a cobrança de tarifas pelos serviços oferecidos.

Em 1995, alguns bancos apresentaram problemas de insolvência e acabaram "quebrando", o que evidenciou uma fragilidade das instituições escondida pela inflação. O governo, então, viu-se com problemas e instituiu o Proer e Proes, além da abertura do mercado aos bancos estrangeiros. Segundo Fauth e Alves (2008), esses movimentos do governo visavam a sanear os

problemas de solvência das instituições financeiras, além de impulsionar movimentos de fusões e aquisições com o objetivo de fortalecer as instituições, aumentar a competitividade do setor e baratear as tarifas para o consumidor.

O resultado disso foi a entrada de alguns bancos estrangeiros no mercado nacional, como HSBC e o Santander, e uma consolidação do mercado. Isso fez com que os principais bancos nacionais crescessem por meio de fusões e aquisições, tornando-se muito grandes e com abrangência nacional.

Para os dias atuais, a consequência disso é que o setor de bancos múltiplos comerciais apresenta seis grandes bancos – Itaú, Banco do Brasil, Bradesco, Santander, HSBC e Caixa Econômica Federal –, que, sozinhos, possuem mais de 85% dos ativos totais e tiveram lucro somado superior a R\$ 20 bilhões no primeiro semestre de 2011, segundo dados do BACEN.

4.3

Caracterização da estratégia do grupo estratégico focado

Neste ponto, são apresentados os resultados encontrados durante o processo de investigação, de acordo com os passos do Modelo GI selecionados para alcançar os objetivos propostos.

Em primeiro lugar, deve-se lembrar o fato de o estudo focar sua análise em empresas do setor bancário que podem ser consideradas como um grupo estratégico. Para tanto, teve-se como base o estudo realizado por Botelho (2008). Este, apoiando-se na tipologia das estratégias genéricas de Porter, comprovou, por meio de uma análise estatística de *clusters*, que as empresas escolhidas para o presente trabalho fazem parte do mesmo grupo estratégico.

Também lembra-se que outros trabalhos apresentados anteriormente, como o de Martins *et al* (2010) e Almeida (2000), classificam o grupo de instituições estudadas no mesmo *cluster*. Mesmo quando essa classificação coloca uma ou outra instituição em *clusters* diferentes, os autores chamam a atenção para esse fato. Possivelmente, quando isso ocorre, é devido ao número pequeno de instituições estudadas, ou devido aos parâmetros utilizados.

Na presente pesquisa, consideraram-se as instituições como grupo estratégico por apresentarem semelhanças nos produtos e serviços ofertados, nos clientes, na forma de classificá-los, na abrangência geográfica, no uso do mesmo tipo de canal e por apresentarem uma estratégia de atuação de foco

amplo, como pode ser observado no depoimento de José Américo, um dos entrevistados:

Não existe muito mais essa história de selecionar e se limitar a um público, não, porque, senão, vem o outro e leva todo mundo.

Como forma de caracterização da estratégia, foram utilizados construtos de Fahey e Randall (1998), comuns às empresas do grupo focado.

1) Escopo:

O produto oferecido por este grupo estratégico são serviços de intermediação financeira.

Os clientes deste grupo são as pessoas físicas com renda de pelo menos um salário mínimo e pessoas jurídicas de pequeno, médio e grande porte.

A atuação geográfica deste grupo de empresa é de abrangência nacional em áreas urbanas.

As empresas que fazem parte deste grupo atuam em todas as fases do negócio, desde a captação dos recursos, venda dos produtos e serviços, até marketing e atendimento ao consumidor final.

Os principais *stakeholders* são o Governo, com arrecadação de impostos, regulação do setor, fiscalização, os acionistas, que buscam retorno do capital investido, os clientes, os colaboradores das empresas e os agentes que atuam no mercado financeiro.

2) Postura competitiva:

Com a atual prática de segmentação de mercado, as empresas vêm atuando por meio de uma estratégia de diferenciação orientada para o cliente, segundo a tipologia de Mintzberg (1998).

Outra postura é o investimento grande em marketing para o fortalecimento da marca.

3) Metas:

As metas compartilhadas por todos os participantes do grupo estratégico são a geração de valor para clientes e acionistas, a busca de uma performance sustentável e a satisfação do cliente.

4.4

Fatores Macroambientais e Implicações Estratégicas

Seguindo o modelo GI, serão apresentados os resultados da pesquisa relacionados aos fatores macroambientais e suas implicações estratégicas, usando os constructos de Austin (1990).

Ao analisar os fatores políticos no nível internacional, chama-se atenção para o fato de o Brasil ser signatário de acordos internacionais. A esse respeito, é relevante o depoimento de Alessandra Dodl, que ressalta que:

...também como reflexo da regulação internacional a gente instituiu o acordo da Basileia.

Segundo matéria publicada no *site* da BBC Brasil¹, a principal reforma do acordo denominado Basileia 3 é o aumento do capital disponível em reserva para garantir possíveis perdas. Em matéria publicada pelo jornal *Brasil Econômico*², o chefe do Departamento de Normas do Banco Central, Sérgio Odilon dos Anjos, afirma que o Brasil, que já é signatário dos acordos Basileia e Basileia 2³, irá se adequar às regras internacionais. Em 17/02/2011, o BACEN já havia divulgado o comunicado nº 20.615⁴, com as orientações e o cronograma para a adequação às novas regulamentações conhecidas como Basileia 3⁵.

Ao assinar esses acordos, promovem-se oportunidades para o mercado, pois, ao aderir a essas normas, o país sinaliza para as instituições internacionais que está disposto a adequar seu mercado financeiro às determinações internacionais. Isso proporciona uma oportunidade de inserção das instituições brasileiras no mercado internacional e gera maior confiança para os investidores estrangeiros entrarem no país e se tornarem clientes das instituições brasileiras.

¹ Bancos fecham acordo internacional para evitar crises futuras, 12/09/10. Em: <www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/09/100912_europabancoscentraisebc.shtml> Último acesso: out/2011.

² RIBEIRO, Ana Paula. Bancos estão confortáveis para atingir Basileia 3, diz BC. *Brasil Econômico*, 19/10/11. Disponível em: <www.brasileconomico.com.br/noticias/bancos-estao-confortaveis-para-atingir-basileia-3-diz-bc_108283.html> Último acesso: out/2011.

³ Para mais informações, ver texto disponível em: <www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7724&codigoMenu=0&codigoRet=5618&bread=9_1_4>. Último acesso: out/2011.

⁴ Em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=111011733>> Último acesso: out/2011.

⁵ "BC divulga orientações preliminares e cronograma de implementação das recomendações de Basileia III", 17/02/2011. Disponível em: <www.bcb.gov.br/textonoticia.asp?codigo=2927&idpai=noticias> Acesso: out/2011.

Também contribui para que as instituições nacionais tenham um aumento no número de clientes e, assim, um aumento de receita.

Outro fator político identificado, mas no nível do país, foi a reestruturação do setor financeiro. Essa reestruturação foi feita com a preocupação de alinhar as práticas dominantes do mercado internacional, criando a possibilidade de inserção do sistema financeiro nacional na dinâmica internacional por meio da globalização. A esse propósito, veja o depoimento de Alessandra Dodl:

...foi uma reestruturação do nosso sistema, mas bastante aderente com o que estava ocorrendo no mercado internacional...

Essa preocupação em alinhar o sistema financeiro nacional ao internacional ajuda na atração de clientes e investimentos internacionais, criando oportunidades de novos clientes para os bancos. Dados do Banco Central⁶ sobre o ingresso de investimentos estrangeiros diretos no Brasil demonstram que, no ano de 2009, entraram no país US\$ 31,679 bilhões. Em 2010, esse valor subiu para US\$ 52,583 bilhões.

Ainda no âmbito dos fatores políticos no nível nacional, o Estado brasileiro é muito presente por meio de uma regulação intensa. Um exemplo disso é a Resolução 4.019⁷ aprovada pelo CMN em 30/09/2011, que fala sobre a consolidação e aprimoramento das medidas prudenciais preventivas. Os entrevistados apontam essa presença exacerbada do Estado em vários depoimentos, como no trecho abaixo, ainda de Alessandra Dodl:

O resultado disso é um sistema financeiro sobre regulado, em nossa opinião...

Essa regulação intensa do Estado gera dois resultados. O primeiro é uma sensação de segurança por parte dos clientes, que faz com que estes não tenham medo de deixar o seu dinheiro no banco. Segundo dados da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), as transações bancárias cresceram de R\$ 41,059 bilhões, em 2006, para R\$ 55,719 bilhões, em 2010. Veja o depoimento do ex-presidente do Banco Central Gustavo Loyola:

Eu acho que banco sem regulação é um grande risco. A importância sistêmica dessa atividade é muito grande. Imagina uma economia ficar sem crédito da noite para o dia, Seria um desastre!

⁶ Relatório disponível em: <www.bcb.gov.br/pec/boletim/banual2010/rel2010cap5p.pdf> Último acesso em: out/2011.

⁷ DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Resolução 4.019, de 29/09/11. nº 190, seção 1, 3/10/11. <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=1111067892>> Último acesso em: out/2011.

Existe, porém, o outro lado dessa regulação, que é a geração de uma ineficiência dentro do mercado. O resultado disso é uma ameaça ao setor, ocasionada pela possibilidade de fragilidade das instituições que pertencem ao setor bancário, como mencionado por Alessandra Dodl:

E a falta de eficiência, ou essa deficiência da eficiência que pode fragilizar isso, bom eu estou deixando em risco inclusive a nossa variável-chave de posição que é a estabilidade financeira.

Assim como podemos observar uma atuação forte do Estado, por meio de uma regulação intensa, verificamos um problema de falta de regulação em alguns pontos específicos. Certas questões importantes para o desenvolvimento da atividade bancária ainda não foram regulamentados. Isso acaba gerando uma ameaça, devido à insegurança, e até riscos inesperados, dificultando a atuação dos bancos em certos aspectos. Segundo Loyola:

...por exemplo, a segurança jurídica no Brasil ela existe, não vou dizer que ela não existe, mas existe ainda muita incerteza em relação a alguns aspectos jurídicos, que muitas vezes dificultam os negócios bancários. Existem algumas questões em relação à regulação que não estão muito bem resolvidas... riscos tributários.

Ao analisar os fatores ambientais políticos no nível da indústria, observamos uma característica interessante do mercado brasileiro que é a presença forte do Estado, não só como regulador do setor bancário, mas também como concorrente. O Estado se faz presente por meio de diversas instituições, como o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que concorrem no mercado como fica claro no depoimento de José Renato:

uma presença (como concorrente) de figuras que são pouco comuns no cenário internacional que é o banco público, com a presença como é aqui, Caixa Econômica, Banco do Brasil, BNDES, Bancos Estaduais, as agências de fomento voltam agora...

Essa situação gera duas ameaças muito significativas na indústria de bancos múltiplos. A primeira delas é o aumento da ineficiência do mercado, pois, como afirmam alguns entrevistados, existem estudos que mostram que os bancos públicos são, em média, menos eficientes do que os privados. Além disso, o governo acaba utilizando essas instituições como braços de implementação das suas políticas públicas, determinando ações que o mercado sozinho não adotaria e obrigando os bancos privados a terem de seguir o

mesmo caminho para não perderem receita, ou clientes. Isso fica evidente nas palavras de José Américo:

isso ficou muito mais claro, sobretudo, depois da crise. Quando veio a crise, os bancos privados tiraram o pé do crédito, e só ficaram os bancos públicos por ordem do governo. O normal seria todo mundo sair, mas os bancos públicos ficaram...

O segundo ponto é que, ao regular e participar do mercado simultaneamente, o governo acaba determinando o nível de competição do setor, ao estipular as regras e exercer influência como participante.

Outro ponto relativo aos fatores ambientais políticos no nível da indústria, mas que não é específico do mercado brasileiro, é a percepção de que, por se tratar de um setor de muita importância para um país, em caso de problemas, o governo vai ajudar as grandes instituições. Segundo os entrevistados, existem estudos que comprovam essa percepção, e os mesmos mostram que os governos vêm atuando dessa forma. Segundo Dodl:

...e o que significa essa percepção? Enfim que o cara não vai quebrar, por que nós temos o FGC, o Fundo Garantidor de Crédito feito para os pequenos não quebrarem, e os grandes em tese não estariam protegidos pelo FGC (...), na verdade em tese não, de fato eles estariam protegidos por que as pessoas acreditam que o governo vai atuar, mas em termos de lei a gente não tem isso...

Isso gera dois resultados distintos. O primeiro seria a já mencionada oportunidade para os bancos, constituída pelo reforço no sentimento de segurança dos clientes, como pôde ser verificado pelo crescente número de transações bancárias apresentado anteriormente, o que pode contribuir para um aumento do número de clientes e de receita. Também se pode comprovar esse sentimento de segurança ao se verificar a expansão em 69,5% do uso de depósitos de 2006 a 2010. Isso também pode gerar uma ameaça, pois pode levar as instituições a um aumento da exposição ao risco, conduzindo-as a operações mais arriscadas e à diminuição das exigências para empréstimos.

Outra ameaça identificada ao analisar os fatores políticos no nível da indústria é o problema relacionado com a ineficiência sistêmica. Toda a indústria sofre com problemas relacionados à legislação trabalhista, problemas de informações sobre crédito, problemas com segurança, ou seja, problemas que são de todo o sistema, e não de uma instituição específica, e que afetam a rentabilidade e geram um risco maior para todo o setor. As palavras de Loyola são relevantes a esse respeito:

Do ponto de vista sistêmico, eu acho que nós temos algumas dificuldades que levam os bancos brasileiros a serem menos eficientes, quando comparados aos seus pares internacionais.

Os fatores políticos no nível da indústria e os fatores econômicos ocorridos a partir dos anos 1990 na sociedade brasileira, como a consolidação do setor bancário e as mudanças no perfil demográfico do país (aumento da renda e do número de pessoas nas classes A, B e C), alteraram as características desse setor. Juntas, essas mudanças se apresentaram como uma oportunidade.

Ao olharmos para os tipos de setor propostos por Barney & Hesterly (2007), o setor que era considerado um setor maduro passou a ter características de dois tipos de setores, maduros e emergentes. O setor apresenta as características de um setor maduro, portanto, tem clientes com experiência em compra recorrente. Ao mesmo tempo, vem apresentando características de setores emergentes, como alteração na demanda, surgimento de novas necessidades dos consumidores e espaço para a inovação tecnológica. Ou seja, agora, os bancos têm a oportunidade de aumentar sua base de clientes, oferecer novos produtos que atendam às novas necessidades dos clientes para gerar aumento da receita e investir em inovações tecnológicas que possam garantir uma vantagem competitiva, mesmo que temporária, devido às características do setor.

Ao analisar o ambiente externo, identificamos como fatores econômicos críticos a crise do sistema internacional, a classificação como *investment grade*, a estabilidade econômica brasileira, a infra-estrutura tecnológica, as altas taxas de juros, o aumento da demanda por crédito, o sistema de informação de operações de pequeno volume, as altas taxas de juros praticadas pela indústria e a atualização da tecnologia.

No nível internacional, o primeiro fator econômico que chama a atenção é a atual crise do sistema financeiro mundial. O Brasil foi um dos países menos afetados internamente pela crise mundial, saindo dela de forma rápida e com sua imagem fortalecida perante os *players* do mercado internacional. Veja o depoimento de Loyola a esse respeito:

Acho que a indústria bancária do Brasil saiu fortalecida, porque tivemos aqui uma crise momentânea de liquidez, atingindo apenas os bancos médios e pequenos. Essa questão foi resolvida pelo Banco Central no ano seguinte e, logo depois, já se estava oferecendo crédito, diferentemente do que se observa nos EUA e na Europa.

O resultado disso é que o mundo inteiro passou a olhar para o Brasil e suas instituições financeiras (e, conseqüentemente, os bancos) como um lugar bom para investir. Isso gerou uma oportunidade para os bancos comerciais, pois atraiu novos clientes e investimentos internacionais e fez com que clientes nacionais que teriam a possibilidade de acessar o mercado internacional para levantar recursos acabassem optando pelo mercado nacional. Tudo isso resultou em mais receita e novos clientes para os bancos múltiplos brasileiros.

Outro fato no nível internacional foi a transformação da economia nacional de uma economia especulativa para uma economia considerada *investment grade*. Uma matéria publicada no portal G1⁸, em 04/04/2011, mostra que a agência de classificação de risco Fitch Ratings elevou a classificação do Brasil de BBB- para BBB. A matéria também informa que as agências de classificação de risco Standard & Poor's e Moody's classificam o Brasil como BBB- e Baa3, que são o grau mínimo, respectivamente, para uma economia ser considerada de investimento, e não mais especulativa.

Isso colocou o Brasil no palco principal do sistema financeiro e de investimento internacional. Gerou uma oportunidade para os bancos múltiplos com carteira comercial, pois essa classificação atrai investimentos e clientes estrangeiros para o Brasil e, conseqüentemente, é uma fonte de novos clientes e de aumento de receita.

Em relação aos fatores econômicos no nível nacional, todos os entrevistados destacam a estabilidade econômica que o país vem vivendo desde 1994, com a implantação do Plano Real. Em dos exemplos citados é a diminuição da taxa de inflação, em comparação com a hiperinflação do início da década de 1990, como pode ser constatado na tabela 1.

⁸ Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2011/04/fitch-eleva-classificacao-do-brasil.html>> Último acesso em: set/2011.

Tabela 1: Taxa e inflação no Plano Real

<i>Ano</i>	<i>Taxa de Inflação Efetiva</i>
2004	7,6%
2005	5,69%
2006	3,14%
2007	4,46%
2008	5,9%
2009	4,31%
2010	5,91%

Fonte: Banco Central do Brasil (BACEN)⁹

Além disso, a curva decrescente da taxa de juros ao longo dos anos, que segundo o BACEN¹⁰ era de 45% a.a. em 30/10/1997 e passou a ser de 11,9% a.a. em 31/08/2011 e a maior previsibilidade da economia nacional tornaram o negócio de intermediação financeira mais seguro, como confirma Gustavo Loyola, em sua entrevista:

a mudança do cenário macroeconômico. (...), mas essa mudança que tornou a economia mais previsível e, portanto, tornou mais seguro o ambiente para intermediação financeira...

Como resultado, houve um aumento da segurança das operações, conseqüente diminuição do risco e aumento dos prazos das operações, devido à maior previsibilidade, o que possibilitou a criação de novos produtos e serviços e resultou em uma maior receita para os bancos múltiplos e com carteira comercial, sendo esse fato classificado como oportunidade.

Outro fator econômico no nível do país é a infra-estrutura tecnológica. Os bancos comerciais investem muito em tecnologia, desde a época da hiperinflação, onde era muito importante um sistema de informação confiável.

⁹ <www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>.

¹⁰ Ver tabela *Histórico das taxas de juros*. Em: <www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>. Último acesso em: out/2011.

Em 2010, o setor de bancos investiu R\$ 22,016 bilhões em tecnologia¹¹. Hoje, o sistema bancário brasileiro tem uma infra-estrutura considerada sólida e até mais avançada do que a de muitos países mais desenvolvidos economicamente, como avalia Dodl:

...a gente tem um dos melhores sistemas de informação quanto a essa questão das transações interbancárias...

Essa estrutura se apresenta como uma oportunidade, pois possibilita o aumento do número de clientes pelo uso da Internet, de caixas eletrônicos e de operações pelo celular. Segundo dados da Febraban¹², o número de transações feitas em caixas eletrônicos cresceu de R\$ 13,735 bilhões, em 2006, para R\$ 17,790 bilhões, em 2010. No mesmo período, as operações via *Internet banking* cresceram de R\$ 6,937 bilhões para R\$ 12,812 bilhões.

Também proporciona ganhos de escala, já que diminui o custo unitário de cada cliente, devido à possibilidade de se ter menos agências para atender aos usuários. Além disso, a confiabilidade da infra-estrutura de comunicação cria uma sensação de segurança nos consumidores, o que gera um aumento do número de operações, revelando-se uma fonte de receita, pois serve como uma ferramenta para ofertar novos produtos e serviços.

O aumento do nível de renda da população é um fator econômico importante, pois eleva a quantidade de clientes reais e potenciais dos bancos múltiplos com carteira comercial, além de proporcionar uma maior bancarização da população brasileira. Dados do IBGE¹³ mostram que a renda *per capita* do brasileiro cresceu de R\$12.769, em 2006, para R\$19.016, em 2010, e a taxa de desemprego caiu de 8,4% para 6,2% no período de 2006 a 2010. Segundo Dodl:

o nível de renda está subindo, a nossa classe média cresceu x por cento, pessoas de mais baixa renda estão tendo acesso a compras de determinados produtos que não tinham.

Outro ponto importante verificado na análise dos fatores econômicos no nível do país foi o aumento da demanda por crédito. Segundo matéria do jornal

¹¹ <www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/BANCARIZA%C7%C3O%20-%20III%20Congresso%20Latino%20Americano%20de%20bancariza%E7%E3o%20e%20Microfinan%E7as%20-%20FELABAN%20-%20JUNHO%202011%20-%20FINAL.pdf>
Último acesso em: out/2011.

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

*Valor Econômico*¹⁴, de 27/10/2011, nos primeiros nove meses de 2011, o crédito cresceu 13%, chegando ao montante de R\$ 1,929 trilhão, e no ano de 2010 o crescimento foi de 20,6%. A relação entre crédito total e PIB saiu de 30,9%, em 2006, para 46,4%, em 2010.

Com a estabilização da moeda e o aumento do poder de compra da população brasileira, houve um aumento do consumo. Em primeiro lugar, aumentou o consumo de bens não-duráveis; em seguida, o consumo de bens duráveis; e, agora, está havendo um aumento por crédito para a compra da casa própria. Esse aumento da demanda por crédito pode trazer oportunidades, mas também ameaças.

A oportunidade está no fato de poder aumentar as vendas de produtos ligados ao crédito, ao desenvolvimento de novos produtos nesse ramo e ao conseqüente aumento de receita gerado pelo aumento da oferta de crédito. A ameaça está no fato de o nível de inadimplência crescer, o que seria um grande problema para os bancos.

Uma prática do mercado, que foi classificada como um fator econômico no nível da indústria, é de cobrar altas taxas de juros dos clientes. Isso traz oportunidades e ameaças. De acordo com o *site* do BACEN¹⁵, no período de 11/10/2011 a 18/10/2011, os cinco bancos estudados cobraram, em média, uma taxa efetiva de 9% a.m. de juros no cheque especial para pessoa física.

Como se pode perceber, a oportunidade está no ganho gerado com as operações, pois os juros são uma fonte importante de receita, e a ameaça está nos problemas de imagem que essa prática gera com os consumidores. Os consumidores ficam com a sensação de que estão sendo roubados e acabam evitando pegar empréstimos, ou entrar no cheque especial, para não correr o risco, de mais uma vez, ter de pagar uma taxa de juros considerada ultrajante.

Em sua entrevista, Gustavo Loyola diz que um dos maiores desafios para os bancos múltiplos é estar atualizado em termos tecnológicos. A tecnologia de informação é extremamente importante para um banco, e estar atualizado pode ser uma fonte de oportunidade. Ao se colocar na vanguarda da tecnologia, uma instituição pode gerar uma vantagem, já que terá condições de oferecer produtos e serviços que os seus concorrentes não têm condição de ofertar, possibilitando, assim, um aumento da receita.

¹⁴ IZAGUIRRE, Mônica. Crédito pode avançar mais de 19% no ano. *Valor Econômico*, 27/10/11. www.valor.com.br/financas/1071348/credito-pode-avancar-mais-de-19-no-ano. Último acesso: out/2011.

¹⁵ Ver tabela *Taxas de juros de operações de crédito*, publicada em 29/10/2011. Disponível em: www.bcb.gov.br/fis/taxas/htms/tx012010.asp. Último acesso: out/2011.

Não acompanhar a atualização tecnológica se torna, portanto, um grande risco, pois pode deixar uma instituição em posição vulnerável, sem condições de oferecer os mesmos serviços que os seus concorrentes, correndo o risco de perder clientes e, sobretudo, de ter sua atuação restringida.

Um dos fatores demográficos no nível de país que mais chamam a atenção é o bônus demográfico. O bônus demográfico é determinado quando a maioria da população está na idade produtiva, facilitando o crescimento econômico, já que existem mais pessoas na idade produtiva do que jovens e idosos. Como explica Loyola:

...nós estamos no período do bônus demográfico, o que, para o sistema bancário, significa um crescimento acelerado dos seus clientes, como, por exemplo, o crédito imobiliário pela formação de novos lares e pessoas saindo de casa, ou seja, a pirâmide demográfica começa a engordar na área das pessoas jovens que já têm renda e capacidade de consumo e, portanto, a capacidade de serem clientes rentáveis.

Esse fator demográfico representa uma grande oportunidade para os bancos múltiplos com carteira comercial, pois existe uma grande quantidade de pessoas economicamente ativas, demandando produtos e serviços bancários, como investimentos, empréstimos, entre outros. Isso constitui uma oportunidade para os bancos ganharem novos clientes, aumentarem suas vendas e, conseqüentemente, a sua receita.

Outro fator demográfico apontado por Loyola é a melhora na distribuição de renda da população brasileira, o que fez aumentar o número de pessoas nas classes A, B e C. Segundo dados do IBGE¹⁶, o número de brasileiros nas classes A e B cresceu de 26,4 milhões, em 2005, para 42,1 milhões, em 2010, enquanto o número de pessoas na classe C aumentou de 62 milhões para 101 milhões, no mesmo intervalo.

a melhora da distribuição de renda no Brasil nos últimos anos. Houve um aumento do número de pessoas nas classes A, B e C. Houve uma puxada para cima das classes sociais pela renda, evidentemente, permitindo uma maior bancarização. O número de pessoas atingidas pelo sistema bancário aumentou.

Para os bancos, trata-se de uma oportunidade de aumentar o número de clientes, já que pessoas que não tinham acesso ao sistema financeiro passaram a ter condições de participar do sistema. Uma matéria publicada em 14/06/2007,

¹⁶ *Op. cit.*

no site O Globo¹⁷, diz que o número de contas correntes cresceu 37% entre 2001 e 2006, saindo de 59,5 milhões para 77 milhões. Nesse mesmo período, o número de contas simplificadas cresceu 70%, passando de 4,1 milhões para 7,1 milhões. Além disso, existe a oportunidade de aumentar a receita, já que as pessoas que faziam parte do sistema estão com um nível de renda mais elevado e demandam mais produtos e serviços.

Em relação aos fatores culturais, três se destacam: a cultura consumista do povo brasileiro, a falta de educação financeira e o temor das camadas mais populares da sociedade de criar uma dívida com um banco. O povo brasileiro tem uma cultura de consumo de massa, com um agravante que é o fato de nossa sociedade ser uma sociedade imediatista, ou seja, as pessoas não esperam, não poupam para comprar um bem. Elas querem o bem na hora, como comenta José Américo:

O que eu percebo, não só pelo trabalho, mas por leituras também, é que o brasileiro é extremamente consumista. É assustadora a propensão do brasileiro para consumir. Então, esse aumento de renda se refletiu direto no consumo, e esse desejo de consumir é tão grande que meio que vem quebrando essa barreira do crédito, do banco como um bicho-papão. A vontade de consumir é tão grande que as pessoas descobriram o crédito e foram gostando disso.

Isso pode ser visto pelos bancos como uma oportunidade e, ao mesmo tempo, como ameaça. Por um lado, é uma oportunidade, porque ao se juntar a vontade de consumir com a característica imediatista da sociedade brasileira, o resultado é uma demanda maior por crédito para consumo, fonte de receita para os bancos, já que gera um aumento na demanda por produtos e serviços. Por outro, esse crescimento na demanda por crédito pode vir acompanhado de um aumento na inadimplência, o que é uma ameaça para os bancos, ao poder colocar em risco as suas contas.

Outro grande problema apontado por três dos entrevistados é a falta de educação financeira do povo brasileiro, de uma maneira geral. Como podemos ver nos depoimentos a seguir:

Só que eu acho que a educação financeira é um problema de educação como um todo. No Brasil, nós temos um problema de educação como um todo, e o superendividamento é um problema que, de fato, pode acontecer. (Gustavo Loyola)

¹⁷ Bancarização cresce e número de contas correntes atinge 59,5 milhões, diz BC. *Valor Online*, 14/06/2007. <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2007/06/14/296169156.asp> Último acesso em: set/2011.

... pessoas de mais baixa renda estão tendo acesso a compras de determinados produtos que não tinham. Isso é lindo, isso é muito bom, e a gente quer ter esse tipo de evolução, só que com isso vem outros efeitos colaterais que é necessário ficar muito atento, que é a questão da educação financeira. Não é só para ficar bonito, é por que efetivamente tanto para o lado de quem está ofertando como para quem está demandando isso pode causar um problema muito grande na inadimplência ... (Alessandra Dodl)

Como pode-se perceber nos depoimentos, a falta de uma educação financeira mínima pode gerar um superendividamento das pessoas que perderiam a capacidade de honrar as suas dívidas, ocasionando um aumento na inadimplência, com as conseqüências negativas óbvias para os bancos.

Outra fonte de ameaça para os bancos múltiplos com carteira comercial proveniente de fatores culturais é a idéia que as pessoas mais humildes têm de que pegar um empréstimo no banco é fazer uma dívida, enquanto comprar um bem parcelado em diversas vezes não tem a mesma conotação. Segundo Alessandra Dodl:

A população brasileira mais carente tem um medo, uma visão do banco de estarei endividada, estarei com o nome sujo. É uma questão nossa aqui também. Porque ter prestações pagando horrores de juros para comprar um aparelho de televisão, ele adquiriu um produto e se sente bem, com um aparelho de TV novo pagando em 20 vezes, pagando não sei quantas vezes mais, mas se sente bem. Pegar um empréstimo no banco, ela pensa que está endividada. Então a percepção é bem diferente.

Isso se configura como uma ameaça, pois essa sensação de estar endividado com o banco tem uma conotação pesada e acaba afugentando essa parcela da população dos bancos, gerando, assim, uma diminuição dos clientes potenciais. O quadro 10 resume os resultados da análise dos fatores macroambientais:

Quadro 10: Análise dos Fatores Externos

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
Políticos	O Brasil ser signatário de acordos internacionais			Inserção no mercado internacional e Atração de clientes internacionais	
		Reestruturação do setor de forma aderente às práticas internacionais		Atração de clientes e investimentos internacionais	
		Regulação intensa do Estado		Aumento do volume de operações devido ao sentimento de segurança por parte dos clientes	Geração de uma ineficiência no mercado. Ocasiona uma fragilidade das instituições. Resulta numa padronização e dificuldade de diferenciação de produtos e serviços
		Falta de regras para determinados produtos e serviços			Acarreta uma insegurança na realização de determinadas operações / Gera dificuldades de atuação / Ameaça de riscos inesperados ocasionado pela falta de regras
			Presença forte do Estado como concorrente		Determinação por parte do Estado do nível de concorrência. Gera um aumento da ineficiência do mercado
			Percepção de proteção do governo	Sentimento de segurança por parte dos clientes	Aumento da exposição ao risco
			Problemas de ineficiência sistêmica		Afeta a rentabilidade dos participantes do mercado /

Econômicos					Aumento do risco do setor
			Mudança nas características do setor	Aumento da demanda / Surgimento de novos clientes / Surgimento de novas necessidades	
	Crise do sistema internacional			Atração de clientes e investimentos nacionais e internacionais	
	País classificado como <i>investment grade</i>			Atração de investimentos e capital internacional	
		Estabilidade Econômica do Brasil		Maior segurança na operação. Operações com prazos maiores / Criação de novos produtos e serviços / Aumento na receita	
		Uma boa infraestrutura tecnológica do setor		Ganhos de escala / Aumento da base de clientes / Aumento na oferta de produtos e serviços / Criação de uma sensação de segurança para os clientes / Aumento no número de operações	
		Aumento do nível de renda da população		Novos clientes, aumento no nível de bancarização da população	
		Aumento da demanda por crédito		Aumento de vendas de produtos / Demanda por	Aumento na taxa de inadimplência

				novos produtos	
			Altas taxas de juros cobradas pela indústria	Aumento na receita.	Problemas com a imagem com os clientes
			Atualização tecnológica	Oportunidade de oferecer novos produtos e serviços	Restrição na atuação / Perda de clientes
Demográficos		Bônus Demográfico		Aumento na demanda por produtos e serviços / Demanda por novos produtos e serviços / Aumento do número de clientes	
		Crescimento do número de pessoas nas classes A, B e C		Aumento do número de clientes / Aumento da demanda por produtos e serviços / Demanda por novos produtos e serviços	
Culturais		Cultura consumista		Aumento da demanda por produtos e serviços / Demanda por novos produtos e serviços	Aumento do risco de inadimplência
		Falta de Educação Financeira			Aumento do nível de inadimplência
		Medo de criar dívida com o banco			Diminuição do número de clientes potenciais

De autoria própria

4.5

Atores Estratégicos e suas implicações Estratégicas

Uma categoria de atores que pode causar grande impacto em uma indústria é a de novos entrantes. No caso específico do setor de bancos múltiplos com carteira comercial, esses atores não constituem uma ameaça devido a algumas características da indústria.

A primeira é a necessidade de um grande investimento inicial para entrar nesse mercado que é uma grande barreira de entrada. Além do aporte mínimo de capital exigido pelo Banco Central, ainda existe o capital requerido para a abertura de agências bancárias. Para se ter um canal de distribuição, a necessidade de capital é muito grande, pois é necessário ter atendimento nas principais cidades do Brasil, assim como nas médias e pequenas cidades, ou seja, praticamente em todo o território urbano.

Segundo dados do *site* do Banco Central, os participantes desse mercado que são considerados de grande porte têm mais de 750 agências espalhadas por todo país, chegando a casos de participantes como o Itaú e Bradesco possuírem mais de 2000 agências para atendimento ao público.

Além disso, existe o custo com o aluguel do local onde ficam as agências, o custo com funcionários, o custo para implementação de um sistema de caixas eletrônicos, assim como o grande volume de pessoas que têm de ser contratadas e treinadas para o atendimento ao público, o investimento em tecnologia necessário para se ter a capacidade de atuar no mercado, bem como em sistemas de segurança. De fato, o volume de capital para se atuar neste mercado é muito grande.

Outro fator que pode ser uma barreira de entrada para novos concorrentes é a necessidade de economia de escala. É preciso um grande volume de clientes para que se consiga viabilizar a operação de um banco múltiplo com carteira comercial, diminuir o custo marginal e, assim, diluir os custos físicos por cliente para que a operação seja viável. Não existe a possibilidade de se atuar nesse mercado sem ter uma base de clientes muito grande, porque a quantidade de clientes não seria suficiente para pagar as despesas de operação desse tipo de banco.

Gustavo Loyola lembra que alguns bancos estrangeiros tentaram entrar no Brasil, mas desistiram por não conseguir crescer o suficiente para adquirir a economia de escala necessária. Nesse mesmo depoimento, o entrevistado

também menciona a grande necessidade de capital para atuar nesse segmento, como podemos ver a seguir:

Outros entraram, mas saíram porque não adquiriram, no Brasil, o tamanho que queriam, tiveram dificuldade de obter um crescimento orgânico e obter escala; outros, porque o ambiente da economia brasileira mais volátil naquela época não os deixou muito confortáveis; outros porque faltou capital.

Ao considerar a necessidade de um grande investimento inicial para entrada no mercado, bem como a de economia de escala para viabilização da operação, fica evidente a necessidade de um grande volume de capital para se operar um banco.

Além disso, há a própria legislação brasileira, que segundo os entrevistados tem um caráter que desencoraja novas iniciativas. Deve-se considerar ainda o custo de ser regulado pelo Banco Central e a necessidade de autorização do presidente do país para que um banco estrangeiro possa entrar no mercado nacional, como salienta José Renato:

Inclusive capital estrangeiro para entrar precisa passar pela mesa do Presidente da República para ele autorizar. Isso no mercado globalizado...

Todos esses aspectos apresentados anteriormente dificultam ainda mais a entrada de novos concorrentes nesse mercado. José Renato apresenta em seu depoimento sua visão sobre essas características:

Tem um envolvimento do patrimônio pessoal, o custo de observação, que é o custo de ser regulado pelo Banco Central, e tem as barreiras naturais que a principal, como a Alessandra acabou falando, é como o mercado acabou se formando. Muito concentrado, com meia dúzia de bancos enormes.

Gustavo Loyola também chama atenção para as grandes barreiras de entrada do setor:

Você imaginar que possa iniciar um banco e ter um crescimento orgânico, não tem uma experiência histórica recente, as economias de escala são muito fortes, então eu acho que basicamente não é esse o temor.

José Américo também enfatiza esse ponto, ao declarar que:

Então, eu não vejo como um banco começar hoje e organicamente crescer para competir com os grandes, isso não existe (...) não dá para competir no supermercado com o Itaú, Bradesco, BB e afins.

A baixa diferenciação dos produtos oferecidos aos consumidores e o baixo custo de mudança para os consumidores diminuem as barreiras de entradas. Mas a necessidade de uma economia de escala e de um alto volume de capital e o investimento inicial são tão críticos que fazem com que os outros fatores não tenham um peso grande quando se avalia as barreiras de entradas.

Outro aspecto determinante dentro de uma indústria é a rivalidade. O setor apresenta características de baixa rivalidade por causa do pequeno número de concorrentes neste mercado. Há também o fato de ter o governo como rival por meio dos bancos públicos que atuam com subsídios governamentais e que têm o papel de implementar políticas públicas, como já foi mencionado anteriormente.

Note-se que as barreiras de saída dessa indústria são altas por causa do volume de recursos envolvidos, número de clientes, funcionários e a importância das instituições para a economia do país. Também contribuem para isso a baixa diferenciação no comportamento dos rivais, já que, com o tempo, o mercado acaba convergindo para as práticas mais rentáveis. O fato de existir a necessidade de autorização e, em alguns casos de legislação, para novos produtos também contribui para estimular esse comportamento.

Se fossem analisados apenas esses aspectos, chegar-se-ia à conclusão de que o nível de rivalidade desse setor é alto, porém, características como o risco inerente ao setor, sua importância estratégica, a necessidade de remuneração do capital e a regulação exercida pelo Banco Central fazem com que o nível de rivalidade seja, em realidade, moderada. Diversos trechos da entrevista com Loyola ilustram claramente esses aspectos:

É uma disputa em que se busca aumentar a fatia de mercado, mas sem sacrificar a rentabilidade, que é algo importante para os bancos...

...mas o capital regulatório que você tem que atribuir a cada atividade, e isso de alguma forma determina a maior ou menor agressividade em cada segmento. Os bancos têm que manter o retorno e isso significa não apenas precificar corretamente as operações, mas expor-se ao risco de maneira controlada...

...essa concorrência não pode ser predatória, principalmente em um setor sujeito aos riscos como o setor bancário. Os bancos têm consciência disso, e é um setor que tem uma regulação prudencial. Existem certos limites.

Então, o fato de ser um setor estratégico para o país, que envolve muito risco na sua operação e o fato de ter uma regulação que tenta limitar essa competição predatória acabam amenizando a rivalidade dentro da indústria.

Os fornecedores também são um ator estratégico importante dentro de uma indústria, mas no setor dos bancos múltiplos com carteira comercial eles não possuem condições de exercer uma ameaça significativa. Os fornecedores principais dessa indústria são os fornecedores de material de escritório e de tecnologia da informação. O grau de concentração é muito baixo, já que existem inúmeros fornecedores de material de escritório e de equipamentos de tecnologia da informação, que podem ser consideradas indústrias fragmentadas.

Além disso, a capacidade dos fornecedores de fazer uma integração para frente é praticamente inexistente. Só o fato de as instituições do setor bancário aqui estudadas serem muito grandes já inibe essa opção. Ademais, a existência de uma baixa diferenciação entre os produtos e o baixo custo de mudança de fornecedor fazem com que a ameaça dos fornecedores seja baixa. Soma-se a isso o fato de que as instituições compradoras tenham maior importância e sejam maiores do que os fornecedores.

Alessandra Dodl refere-se a isso em seu depoimento:

...lógico que precisa de mesa, cadeira, mas isso é mínimo em termos de peso sobre a atividade dos bancos, em termos de imobilizado isso não é nada, se a gente está preocupado nesse sentido eu não considero uma participação a ponto de dizer que os bancos têm que se preocupar com os fornecedores de mesas e cadeiras...

Cabe chamar a atenção para a área de tecnologia da informação, que pode vir a constituir uma oportunidade para os bancos fazerem uma integração para trás e, assim, desenvolver seus próprios sistemas e equipamentos, o que poderia resultar em uma vantagem competitiva difícil de ser imitada, gerando uma posição privilegiada dentro da indústria. Um exemplo disso foi a criação da Itautec pelo Banco Itaú.

Outro ator estratégico importante na análise da indústria é o cliente. No caso do setor de bancos múltiplos com carteira comercial, é necessário separar os clientes em dois grupos: o primeiro é formado pelos clientes pessoa física e pessoa jurídica de pequeno e médio porte; e o segundo, pelos clientes pessoa jurídica de grande porte.

O primeiro grupo apresenta características que fazem com que os clientes não sejam considerados uma ameaça. O grau de concentração é baixo, a capacidade de negociação é muito pequena, não há opções de serviços alternativos, pois não existe a possibilidade para estes clientes de desintermediação, não tendo capacidade de acessar o mercado de forma direta. A importância marginal desses clientes para a receita do banco é pequena, visto

que as empresas deste setor precisam de escala. Assim, há um número muito grande de clientes nesse grupo. Deve-se levar em consideração que o custo de mudança para esse grupo de clientes é muito baixo, mas isso não acarreta uma ameaça real para as empresas do setor.

O segundo grupo de clientes tem maior possibilidade de negociação e pode vir a ser uma ameaça. O grau de concentração é considerado médio e a capacidade de negociação é alta, principalmente das grandes empresas, pois elas têm a possibilidade de acessar opções de serviços alternativos como o mercado de capitais. Como podemos ver no depoimento de Dodl:

A partir do momento que existe esta opção real de você obter recursos no mercado a uma taxa inferior, logicamente para financiar os seus projetos e tal, as empresas maiores vão pegar recursos nessa linha porque são recursos mais baratos...

Loyola concorda com esse argumento como podemos ver abaixo:

A questão é que as grandes empresas elas têm a possibilidade, talvez não tanto no Brasil, mas em outros países, elas têm a possibilidade de acabar com a intermediação, ou seja, elas podem ir diretamente ao mercado. Então, elas têm em várias áreas um leque de alternativas muito maior, principalmente se elas têm um risco de crédito bom.

Além disso, a importância marginal na receita dos bancos desse tipo de cliente é grande. Uma operação pode chegar ao montante na casa de milhões. Como explica Loyola, esse tipo de cliente pode fazer uma espécie de leilão:

É típico dos grandes clientes, principalmente empresas, chegar em um banco e falar que o concorrente ofereceu isso, isso e isso, e eu quero algo daí para melhor.

Por exemplo, uma operação de câmbio... ela corre o mercado, quem oferecer a melhor taxa, leva. Na verdade, não é uma pressão, é um poder de negociação maior.

Outro fator que contribui para esse grupo de cliente ser considerado uma ameaça é o baixo custo de mudança, trocar de instituição, ou fazer uma operação em determinado banco, ou em outro que tem um custo de opção muito baixo, aumentando o leque de escolhas possíveis para esse tipo de cliente.

Os substitutos são outro ator estratégico que podem influenciar uma indústria. No caso do setor de bancos múltiplos com carteira comercial, foram identificados três produtos substitutos. O *e-money/mobile bank*, o cartão de crédito e o mercado de capitais. O *e-money/mobile bank* é um serviço onde o usuário faz pagamentos, transferências, ou seja, toda movimentação financeira

por meio de telefone celular. Quem está por trás dessas operações são as empresas de telefonia, e não os bancos.

Em relação a esse substituto, existem características que se destacam. A primeira é o fato de não oferecer toda a gama de serviços que um banco oferece, como a possibilidade de se fazer investimentos. A outra é que, no Brasil, a legislação determina que a captação de recursos não pode ser feita por qualquer tipo de instituição, somente por instituições autorizadas pelo Banco Central. Por esse motivo, no Brasil esse serviço tem de ser prestado por um banco, ou em parceria com um banco.

Não existe a possibilidade, na legislação atual, de se oferecer esse tipo de serviço sem a presença de um banco como responsável. Isso resulta em uma oportunidade potencial para os bancos incluírem esse serviço no seu portfólio de produtos. Podemos ver isso no depoimento de Alessandra Dodl:

...a parte de captação de recursos não é para qualquer um aqui no Brasil, você precisa de autorização do Banco Central.

... [as empresas de telefonia] Teriam que virar ou oferecer o serviço em parceria com uma instituição financeira e quem responderia seria uma instituição financeira.

No caso do cartão de crédito, acontece algo parecido. Novamente, deve-se lembrar que a lei estipula que a captação de recursos não pode ser realizada por qualquer tipo de instituição, podendo ser feita apenas por instituições autorizadas pelo Banco Central. Por esse motivo, os bancos participam diretamente, tendo participação na administradora de cartão de crédito, ou formando uma parceria com as administradoras de cartão de crédito, conforme mencionado por um dos entrevistados:

Você sempre tem um banco na outra ponta, porque a normatização, por exemplo, impede que uma administradora de cartão de crédito te empreste a mais de 1% ao mês. Então, quando você cai no rotativo, eles têm que passar aquilo para um banco: ou ele já está pendurado embaixo de um banco, como é o caso da maioria das administradoras de cartão, ou ele vai vender aquilo para um banco.

Um exemplo disso é a administradora de cartões Visa. No Brasil, a empresa denominada CBSS é formada pela associação entre Visa Internacional, Bradesco, BB Banco de Investimentos e Banco Real; e a Credicard tem como acionistas no Brasil o Banco Itaú e o antigo Unibanco. Como pode ser visto, é um produto substituto que tem a participação de três bancos múltiplos com carteira comercial, sendo assim considerado uma oportunidade para o setor.

Esses dois substitutos são considerados como oportunidade potencial no caso do *e-money/mobile bank* e uma oportunidade real no caso dos cartões de crédito, já que são produtos e serviços que os bancos podem, ou já oferecem para seus clientes.

O terceiro substituto é a desintermediação financeira, que pode ser de forma direta, ou por meio do mercado de capitais. É considerado uma ameaça, pois se trata de um serviço que não pode ser oferecido por um banco múltiplo com carteira comercial. Porém, o acesso ao mercado é restrito às grandes empresas. Uma empresa de grande porte pode fazer a chamada desintermediação financeira ao buscar recursos diretamente no mercado, retirando o intermediário da operação. José Américo dá um exemplo nesse caso:

Por exemplo, pega uma Lojas Americanas, que tem muito recebível, vende a prazo, então, tem muito recebível. Ela constitui um fundo FIDIC (Fundo de Direitos Creditórios), vende aqueles recebíveis para o fundo, e aquele fundo compra os recebíveis com dinheiro da venda das cotas para os cotistas. Então, em vez das Lojas Americanas irem ao sistema financeiro, descontarem aqueles recebíveis à taxa do sistema financeiro, que, na verdade, está pegando o seu dinheiro para comprar os recebíveis das Lojas Americanas, ela vai direto em você e tira o banco da jogada.

Gustavo Loyola também destaca esse aspecto em sua entrevista, afirmando que as grandes empresas podem ir diretamente ao mercado para captar recursos:

A questão é que as grandes empresas têm a possibilidade, talvez não tanto no Brasil, mas em outros países, elas têm a possibilidade de acabar com a intermediação, ou seja, elas podem ir diretamente ao mercado.

A desintermediação financeira pode, sim, ser apontada como uma ameaça ao setor de bancos múltiplos com carteira comercial, pois o papel dessas empresas é fazer a intermediação. Ao tirar o intermediário da operação, exclui-se esse ator do mercado, por isso, é uma ameaça real.

Ao analisarmos os complementadores, identificamos as empresas e os estabelecimentos comerciais. As empresas podem funcionar como complementadores ao obrigar seus funcionários a abrirem uma conta em determinado banco para que este possa receber seu pagamento. Essa é uma relação de alta complementaridade, mas com alguma ameaça, já que, se outro banco oferecer condições de tarifas ou crédito mais baratos, o custo de mudança é muito baixo. De fato, as empresas podem facilmente trocar de instituição bancária sem muitos problemas.

Os estabelecimentos comerciais também podem ser considerados complementadores, pois ao aceitarem determinada bandeira de cartão, ou ao darem descontos para cartões de determinados bancos, eles exercem o papel de complementadores, influenciando a decisão do consumidor final sobre qual instituição bancária escolher. Como exemplo, temos os cinemas que aceitam meia-entrada, se o pagamento for realizado com cartão de crédito de determinado banco. Nesse caso, há uma ameaça, pois o custo de se mudar de banco, ou bandeira de cartão, é baixo e pode ser realizado com facilidade.

Ao analisar a complementaridade, concluiu-se que, embora teoricamente represente uma oportunidade real para os bancos por causa do custo de mudança baixo, pode constituir uma ameaça potencial.

No quadro 11, apresenta-se um resumo dos atores estratégicos e de seus papéis na indústria de bancos múltiplos com carteira comercial:

Quadro 11: Atores Estratégicos e seus Papéis na Indústria Bancária

Atores e Papéis na Indústria Bancária	Caracterização	Oportunidades		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
Novos Entrantes					
Economia de Escala	Alta	x			
Volume de Capital	Alta	x			
Investimento Inicial	Alta	x			
Regulamentação	Dificulta a entrada	x			
Necessidade de Autorização para entrada no mercado	Dificulta a entrada	x			
Diferenciação de Produtos	Baixo				x
Custo de Mudança dos consumidores	Baixo				x
Rivais					
Quantidade	Baixo			x	
Caracterização	Necessidade de Remuneração do Capital	x			
Riscos do setor	Muito Alto	x			
Importância do setor	Muito Alto	X			
Velocidade de Crescimento	Médio				x
Governo como rival	Alto			x	
Barreiras de saída	Alto			x	
Regulação Prudencial	Alto	x			

Diversidade do comportamento dos rivais	Baixa				x
Fornecedores					
Grau de concentração	Baixo	x			
Existência de substitutos	Médio	x			
Importância do Comprador	Alta	x			
Diferenciação do Produto	Baixa	x			
Custo de Mudança dos consumidores	Baixo	x			
Capacidade dos fornecedores de integração para frente	Baixa	x			
Clientes Pessoa Física e Pessoa Jurídica de pequeno e médio porte					
Grau de concentração	Baixo	x			
Capacidade de negociação	Baixo	x			
Opções de serviços alternativos	Baixo	x			
Importância marginal na receita	Baixo	x			
Custo de Mudança	Baixo			x	
Clientes Pessoa Jurídica de grande porte					
Grau de concentração	Médio				x
Capacidade de negociação	Alta			x	
Opções de serviços alternativos	Médio				x
Importância marginal na receita	Alta			x	
Custo de Mudança	Baixo				x
Substitutos					
Money/Mobile Bank	Baixo		x		
Cartão de Crédito	Baixo		x		
Desintermediação Financeira	Alto				x
Complementadores					
Complementariedade das competências	Alto	x			x

De autoria própria