

5

Discussão e Considerações Finais

5.1

Discussão

Neste capítulo, serão discutidos os resultados do presente trabalho, que teve como objetivo a análise das oportunidades e ameaças do setor de bancos múltiplos com carteira comercial, após as mudanças ocorridas neste mercado, na década de 1990, e considerando a crise financeira mundial de 2008.

Autores apresentados anteriormente, como De Paula e Marques (2004), identificaram os seguintes fatores principais que proporcionaram essas mudanças: a desregulamentação do setor financeiro no Brasil, a abertura do setor para a entrada de capital estrangeiro, o desenvolvimento tecnológico, a privatização dos bancos públicos e a adesão aos acordos da Basiléia. Com base em Meirelles (2004), Lara (2005) cita a globalização como outro fator gerador dessas mudanças.

Os autores destacam que esses fatores foram a base para a consolidação do setor financeiro nacional, que, segundo De Paula e Marques (2004), em um primeiro momento, foi conduzida pelo governo por meio das privatizações e, posteriormente, pelo próprio mercado, por intermédio das fusões e das aquisições ocorridas no setor.

A presente análise identificou a existência de dois fatores importantes que ajudaram a intensificar essas mudanças ocorridas no setor de bancos múltiplos com carteira comercial. A primeira delas foi o aumento do número de pessoas nas classes A, B e C, que gerou um crescimento no número de clientes potenciais e na demanda por novos serviços e produtos. Outro fator está relacionado à globalização.

A presente análise aponta que realmente a globalização pode ser considerada geradora de mudança neste setor, assim como a adesão aos acordos internacionais. Deve-se destacar, porém, que, com a crise ocorrida em 2008, assim como com a alteração da classificação da economia brasileira para *Investment Grade*, as mudanças se intensificaram. O número de recursos provenientes do exterior vem crescendo e gerando novas oportunidades para as

organizações do setor, derivadas da entrada de recursos e de investimentos internacionais e nacionais.

Esses dois fatores alteraram o perfil de investidores que procuram o país. Anteriormente, a grande maioria era de investimentos por meio de capital especulativo, ou seja, concentrado na Bolsa de Valores. Com essas mudanças, um novo perfil de investidor passou a entrar no Brasil: o investidor de médio e longo prazo. Isso proporcionou uma relação mais duradoura entre as instituições do setor estudado e esses novos clientes, criando, como já mencionado, novas oportunidades.

Autores como Lara (2005) e Fauth e Alves (2005) apontam as variáveis econômicas e tecnológicas como as principais variáveis analisadas pelas instituições financeiras na hora de montar uma estratégia. A presente pesquisa inclui os fatores demográficos como sendo estrategicamente críticos para os bancos. Como comentado na seção 4, a distribuição etária e a taxa de crescimento da população são fatores muito importantes para a definição de uma estratégia, especialmente no caso de bancos múltiplos com carteira comercial que operam baseados em ganho de escala.

Viu-se que o Brasil vem passando por grandes mudanças na sua estrutura etária, na quantidade de pessoas em cada classe social, e se encontra em uma fase de bônus demográfico, o que gera uma mudança no perfil e nas necessidades de cada grupo de clientes. Isso determina novas oportunidades e ameaças reais e potenciais, tornando a análise dos fatores demográficos cada vez mais importante.

Macedo-Soares *et al* (2005) ressaltam, em seu estudo sobre o banco HSBC, que os fatores macroambientais que geram as principais fontes de oportunidade do setor estão relacionados aos ambientes político e econômico. Os autores elencam a estabilidade política, uma ideologia favorável à economia de mercado, a força das instituições brasileiras, a estabilidade econômica e o crescimento da renda como fatores essenciais para o desenvolvimento de um ambiente favorável.

Ao término dessa investigação, o autor do presente estudo acrescenta aos fatores acima relacionados a participação do país nos acordos internacionais (Basileia, Basileia 2 e Basileia 3), a reestruturação do setor de forma aderente às práticas internacionais, a regulação intensa, a crise do sistema financeiro mundial, a classificação do Brasil como *Investment Grade* e o aumento da demanda por crédito.

No mesmo estudo, Macedo-Soares *et al* (2005) identificam os fatores econômicos também como constituindo ameaças, evidenciando a fragilidade das contas externas. Na presente pesquisa, contudo, alguns fatores políticos também foram identificados como ameaças, entre os quais a intensa regulação e a forte participação governamental no mercado, que podem gerar ineficiência no mercado ou problemas de ineficiência sistêmica do país como um todo.

Ao analisar os atores estratégicos, Macedo-Soares *et al* (2005) elencam as altas barreiras de entrada criadas pelo governo como uma fonte de proteção para as empresas desse mercado. Já a presente análise acrescenta a essa categoria a necessidade de uma economia de escala e o volume de capital como fatores que aumentam as barreiras de entradas nesse setor, mitigando as ameaças de novos concorrentes.

Macedo-Soares *et al* (2005) consideraram a rivalidade da indústria como sendo uma ameaça grande. No caso da análise realizada, foram levados em conta fatores como o risco inerente ao setor, a importância estratégica do setor para o país, a necessidade de remuneração do capital e a regulação exercida pelo Banco Central como fatores que amenizam tal rivalidade, pois evitam que a competição entre as organizações seja predatória, como em outras indústrias.

Com relação aos substitutos, Macedo-Soares *et al* (2005) as identificaram como oportunidades, pois os bancos teriam capacidade de oferecer esses serviços. Com relação ao cartão de crédito e ao *e-money/mobile bank*, realmente existe essa possibilidade. Ao analisar a desintermediação financeira, porém, verificou-se na presente pesquisa uma ameaça potencial, pois a desintermediação se refere à retirada do intermediário financeiro, devido à prática recente e restrita aos clientes corporativos de grande porte.

Uma análise que não foi encontrada na revisão de literatura é a do tipo de setor apresentada por Barney & Hesterly (2007). Essa análise é importante, pois cada tipo de setor tem oportunidades e ameaças específicas. O presente estudo encontrou características de dois tipos no setor de bancos múltiplos com carteira comercial. Algumas características são de setores maduros; outras, de setores emergentes.

O setor apresenta as características de um setor maduro por ter clientes com experiência em compra recorrente. As atuais mudanças que vêm ocorrendo no setor têm resultado em características de setores emergentes, como alteração na demanda, surgimento de novas necessidades dos consumidores e espaço para a inovação tecnológica.

Isso significa que os bancos agora têm a oportunidade de aumentar sua base de clientes, oferecer novos produtos que atendam às novas necessidades dos clientes para gerar um aumento da receita e investir em inovações tecnológicas que possam garantir uma vantagem competitiva, mesmo que temporária, devido às características do setor.

Deve-se lembrar que as oportunidades e ameaças provenientes dos fatores ambientais interagem com as oportunidades e ameaças provenientes dos atores ao assumir seus papéis estratégicos.

O fato de o Brasil ser signatário de acordos internacionais, ter feito a reestruturação do setor de forma aderente às práticas internacionais, a classificação da economia brasileira como *Investment Grade* e a estabilidade econômica poderiam ser considerados tanto oportunidades quanto ameaças.

São oportunidades porque atraem novos clientes para o mercado brasileiro, mas poderiam ser uma ameaça, pois esses mesmos fatores poderiam atrair concorrentes internacionais. Por que, então, não considerar essa questão como uma ameaça? Devido ao fato de as barreiras de entrada serem muito altas, a necessidade de economias de escala, o alto volume de capital, o grande investimento inicial, a legislação e a necessidade de autorização do presidente produzem uma grande barreira para a entrada de novos concorrentes.

A rivalidade da indústria é outro exemplo da interação entre o macroambiente e os atores ao assumir seus papéis estratégicos. Ao analisar somente o ambiente com uma quantidade de concorrentes baixa, grandes barreiras de saída, baixa diversidade de comportamento entre os rivais, a rivalidade apresenta-se como alta.

Devido à forte regulação do Estado nesse setor e devido aos riscos, porém, a rivalidade é, em realidade, moderada, pois o governo, por meio da sua participação como rival no setor através das instituições públicas e por meio da regulação, determina e ameniza a rivalidade e, por conseqüência, a ameaça que ela cria dentro da indústria.

A necessidade de uma boa infra-estrutura tecnológica e da constante atualização tecnológica poderia ser uma fonte de ameaça real, mas as características dos fornecedores – como um baixo grau de concentração, o baixo grau de diferenciação do produto, o fato de o comprador ser mais importante do que o fornecedor – fazem com que não exista ameaça dos fornecedores.

Isso pode ser percebido também com relação aos substitutos: o *e-money/mobile bank* e o cartão de crédito poderiam ser ameaças reais para o setor, mas a regulação intensa da área transforma essas ameaças em

oportunidades potenciais, ao determinar que esses produtos só podem ser oferecidos por uma instituição financeira, ou com a participação de uma.

Pode-se perceber que as características do macroambiente e os papéis dos atores estratégicos exercem influência uns sobre os outros, potencializando, ou amenizando, as oportunidades e ameaças encontradas na análise de cada um destes fatores.

Retomando os objetivos intermediários do presente trabalho, lembra-se que o primeiro era determinar as estratégias dos bancos múltiplos focados na pesquisa. Embora não tenha sido possível avaliar em profundidade a estratégia de cada um dos bancos focados, a pesquisa identificou que as empresas formavam um grupo estratégico, e isso possibilitou a caracterização da estratégia do grupo, que foi descrita como uma Estratégia de Atuação por Diferenciação focada no cliente.

O segundo objetivo era determinar quais eram os principais atores estratégicos, seus respectivos papéis no setor de bancos múltiplos com carteira comercial brasileiro e suas implicações estratégicas. O principal ator estratégico é o Governo, que exerce três funções que impactam o setor estudado.

A primeira delas é o papel de Legislador, criando as regras para entrada e determinando serviços, produtos e funções específicas para o setor. O segundo papel é o de regulador e fiscalizador, que é exercido por meio do Banco Central e, por último, vem o papel de concorrente, por meio de instituições públicas e público-privadas, como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e BNDES. Por meio desses diferentes papéis, o governo cria barreiras de entrada, ameniza a rivalidade dentro da indústria e transforma ameaças de serviços substitutos em oportunidade.

Os fornecedores principais dessa indústria são as empresas de tecnologia da informação. Devido às características deste setor no Brasil, contudo, não são considerados uma ameaça, podendo até ser considerados uma oportunidade para integração para trás, ou até mesmo como uma oportunidade para os bancos desenvolverem sua própria estrutura de tecnologia de informação, obtendo vantagem competitiva.

Os rivais são os componentes do grupo estratégico estudado e, como dito anteriormente, a rivalidade é considerada média pelas características de necessidade de remuneração de capital, risco do setor, importância do setor e da atuação do governo por meio da regulação.

Os clientes são as pessoas físicas com renda mínima de um salário mínimo e as pessoas jurídicas de pequeno, médio e grande porte. O único grupo

de cliente que é uma ameaça para os bancos múltiplos de carteira comercial é o de os clientes pessoa jurídica de grande porte, devido ao fato de terem alta capacidade de negociação, elevada importância na receita marginal e baixo custo de mudança.

Os produtos substitutos identificados pela presente pesquisa como mais relevantes foram o *e-money/mobile bank*, o cartão de crédito e a desintermediação financeira. O *e-money/mobile bank* e o cartão de crédito foram considerados oportunidades potenciais, já que a legislação determina que os bancos participem da prestação deste serviço. A desintermediação financeira foi considerada uma ameaça potencial por não poder ser oferecida pelos bancos e por se tratar de uma prática recente e restrita às grandes empresas.

Os complementadores encontrados pela presente pesquisa foram as empresas e estabelecimentos comerciais. As empresas, ao obrigarem seus funcionários a receber seus salários por um determinado banco, e os estabelecimentos comerciais, ao proporcionarem melhores condições e descontos e aceitar ou não determinados cartões ou formas de pagamento dependendo do banco, são considerados uma oportunidade real, por aumentar a base de clientes de determinada instituição, mas uma ameaça potencial devido ao baixo custo de mudança do complementador.

O terceiro objetivo intermediário era determinar quais são os principais fatores macroambientais que influenciam estrategicamente o setor de bancos múltiplos com carteira comercial brasileiro e suas implicações estratégicas. Entre os fatores políticos, foram considerados como oportunidades o fato de o Brasil ser signatário de acordos internacionais, a reestruturação do setor de forma aderente às práticas internacionais e a mudança nas características do setor.

A regulação intensa e a percepção de proteção do governo foram consideradas fonte tanto de oportunidade quanto de ameaça. A falta de regras para certos produtos e serviços, a presença forte do Estado como concorrente e o problema de ineficiência sistêmica do país foram entendidas ameaças.

Os fatores relacionados aos fatores econômicos, como a crise do sistema financeiro internacional, a classificação da economia brasileira em *Investment Grade*, a estabilidade econômica do Brasil, o aumento do nível de renda da população e a infra-estrutura tecnológica, foram identificados como oportunidades. Já o aumento da demanda por crédito, as altas taxas de juros e a atualização tecnológica foram consideradas tanto fonte de oportunidade quanto de ameaça.

Os fatores demográficos mais relevantes apontados pela pesquisa foram o bônus demográfico e o crescimento do número de pessoas nas classes A, B e C, sendo os dois considerados oportunidades para o setor.

Em relação aos fatores culturais, a cultura consumista do povo brasileiro foi considerada uma fonte de oportunidade e, ao mesmo tempo, de ameaça. Já a falta de educação financeira e o medo da população das camadas C e D de criar dívidas com os bancos foram identificadas como ameaças ao setor.

Por fim, chega-se ao objetivo principal do presente trabalho que é apontar quais são as ameaças e as oportunidades estrategicamente significativas enfrentadas pelos bancos comerciais no atual cenário competitivo do setor financeiro brasileiro. A resposta à questão central deste estudo está resumida nos quadros 12 e 13:

Fatores macroambientais e suas implicações estratégicas em termos de oportunidades e ameaças

Quadro 12: Fatores Macroambientais e suas Implicações Estratégicas em termos de Oportunidades e Ameaças

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

<i>Mudança nas características do setor</i>	Oportunidade Real: Aumento da demanda. Surgimento de novos clientes / Surgimento de novas necessidades	
<i>Crise do sistema internacional</i>	Oportunidade Potencial: Atração de clientes e investimentos nacionais e internacionais	
<i>País classificado como Investment Grade</i>	Oportunidade Potencial: Atração de investimentos e capital internacional	
<i>Estabilidade Econômica do Brasil</i>	Oportunidade Potencial: Maior segurança na operação. Operações com prazos maiores / Criação de novos produtos e serviços	
<i>Uma boa infra-estrutura tecnológica</i>	Oportunidade Real: 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	
<i>Aumento do nível de renda da população</i>	Oportunidade Real: Novos clientes / Aumento no nível de bancarização da população	
<i>Aumento da demanda por crédito</i>	Oportunidade Potencial: Aumento de vendas de produtos / Demanda por novos produtos	Ameaça Potencial: Aumento na taxa de inadimplência
<i>Altas taxas de juros cobradas pela indústria</i>	Oportunidade Real: Aumento na receita	Ameaça Real: Problemas de imagem com os clientes
<i>Atualização tecnológica</i>	Oportunidade Potencial: Oportunidade de oferecer	Ameaça Potencial: Restrição na atuação /

	novos produtos e serviços	Perda de clientes
<i>Bônus Demográfico</i>	Oportunidade Real: Aumento na demanda por produtos e serviços / Demanda por novos produtos e serviços / Aumento do número de clientes	
<i>Crescimento do número de pessoas nas classes A, B e C</i>	Oportunidade Potencial: Aumento do número de clientes / Aumento da demanda por produtos e serviços / Demanda por novos produtos e serviços	
<i>Cultura consumista</i>	Oportunidade Real: Aumento da demanda por produtos e serviços / Demanda por novos produtos e serviços	Ameaça Potencial: Aumento do risco de inadimplência
<i>Falta de Educação Financeira</i>		Ameaça Potencial: Aumento do nível de inadimplência
<i>Medo de criar dívida com o banco</i>		Ameaça Potencial: Diminuição do número de clientes potenciais

De autoria própria

Atores/papéis estratégicos e suas implicações em termos de oportunidades e ameaças

Quadro 13: Atores/Papéis Estratégicos e suas Implicações em termos de Oportunidades e Ameaças

Atores e Papéis na Indústria Bancária	Oportunidades	Ameaças
Novos Entrantes	Oportunidade Real: Altas barreiras de entrada protegem os participantes do surgimento de novos concorrentes	
Rivais		Ameaça Potencial: Algumas características do setor e a regulação amenizam a rivalidade dentro da indústria
Fornecedores	Oportunidade Potencial: Os bancos têm a possibilidade de integrar para trás	
Clientes Pessoa Física e Pessoa Jurídica de pequeno e médio porte	Oportunidade Real: Baixo poder de negociação e pouca importância marginal na receita dos bancos	
Clientes Pessoa Jurídica de grande porte		Ameaça Real: Alto poder de negociação, grande importância na receita marginal dos bancos e baixo custo de mudança
Substitutos: E-money/Mobile Bank	Oportunidade Potencial: Quando disponível, a legislação determina que deve ser oferecido com a participação dos bancos	
Substitutos: Cartão de Crédito	Oportunidade Real: A legislação determina que deve ser oferecido com a participação dos bancos	

<p>Substitutos: Desintermediação Financeira</p>		<p>Ameaça Potencial: Prática ainda pouco utilizada, só é viável para grandes empresas</p>
<p>Complementadores</p>	<p>Oportunidade Real: Aumento da base de clientes</p>	<p>Ameaça Real: Baixo custo de mudança</p>

De autoria própria

5.2

Considerações Finais

Ao término desta investigação, acredita-se que o presente trabalho tenha alcançado em grande parte o objetivo proposto, como pode ser visto nos resultados apresentados no capítulo 4. Foi possível identificar um número significativo de oportunidades tanto reais como potenciais, na indústria de bancos múltiplos com carteira comercial, assim como algumas ameaças tanto potenciais como reais, no mesmo setor.

A grande contribuição da pesquisa são as lições que ela deixa para os administradores e analistas que atuam nesse segmento do mercado financeiro brasileiro. Em primeiro lugar, deve-se alertar para a necessidade de as organizações atuantes nesse setor se prepararem para a entrada de clientes e de investimentos internacionais, desenvolvendo produtos atraentes e que atendam às necessidades específicas desse tipo de consumidor que chega ao país motivado, entre outros motivos, pela crise internacional e pela classificação da economia brasileira como *Investment Grade*.

Uma outra lição da análise realizada é a da necessidade por parte das empresas do setor de se prepararem para atender aos novos consumidores que estão surgindo no Brasil. O país passa por uma fase de elevação no nível de renda da população, o que resulta em novos consumidores que não tinham acesso aos bancos. Estar preparado para atender a esse contingente de novos clientes com produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e, assim, criar uma relação duradoura, é fundamental para se aproveitar essa oportunidade. A falta de preparo pode resultar em uma perda de receita e de *market share* que será muito difícil de ser revertida.

O país vive também uma fase de bônus demográfico, que resulta em novas necessidades para os atuais clientes. Preparar-se para atender a essas

novas demandas de produtos e serviços de forma adequada e dentro da capacidade de capital desses consumidores será essencial para a sobrevivência nesse mercado.

Outra lição que a pesquisa trouxe é a importância de se buscar a eficiência e, conseqüentemente, o fortalecimento das instituições que atuam nesse mercado, mesmo com os problemas ocasionados pela excessiva regulação, em determinadas áreas, e a grande participação governamental no mercado como concorrente. Acomodar-se a essa situação só aumenta os riscos inerentes à atuação neste setor.

Além disso, no desenvolvimento do trabalho, percebeu-se, por meio da revisão de literatura uma possível contribuição para a ampliação do modelo Genérico Integrativo (GI), modelo utilizado para análise proposta na pesquisa. Sendo assim, com o objetivo de deixar a análise ainda mais completa, o presente estudo sugere ao modelo GI a inclusão da classificação das estruturas dos setores, sugerida por Barney & Hesterly (2007). Essa classificação separa os setores em quatro tipos: fragmentados, emergentes maduros e declínio. Os autores também apresentam oportunidades características para cada tipo de setor.

Toda pesquisa tem suas limitações, e estas podem, em alguns casos, proporcionar novas oportunidades de investigação. Uma sugestão para novos estudos é de complementar a análise das oportunidades e ameaças constituídas pelos atores estratégicos e pelos fatores macroambientais do contexto no qual as empresas atuam, com a análise das forças e fraquezas pertinentes aos recursos/competências das empresas, de acordo com o paradigma integrativo do modelo GI. De fato, o modelo parte da premissa de que, para uma gestão estratégica efetiva, é necessário levar em conta todos os fatores estrategicamente significativos.

A respeito das forças pertinentes aos recursos/competências, cabe notar que, no âmbito das entrevistas, menção foi feita as competências essenciais requeridas para os bancos atuarem nesse setor, destacando-se as seguintes: segmentar o mercado de forma correta; ter um sistema de gerenciamento de risco eficiente; e ter um sistema de informação tecnologicamente atualizado e confiável.

No depoimento de Gustavo Loyola, o entrevistado declara que ter a habilidade de segmentar os clientes é muito importante. Saber segmentar é essencial, porque resulta no atendimento específico das necessidades de cada grupo de clientes, potencializando, assim, o valor marginal extraído por cliente.

Além disso, como existe uma grande necessidade de ganhos de escala, a correta segmentação evita que um grupo de clientes seja pequeno demais para gerar o retorno necessário para a operação.

Fauth e Alves (2005) apontam que a segmentação passou a ser uma prática do mercado quando as receitas inflacionárias diminuíram e foram substituídas pela cobrança de tarifas. Mas os autores não utilizam o conceito de competências essenciais e não destacam sua real importância.

Em sua entrevista, José Américo afirma que os grandes bancos múltiplos pagam, ou chegam muito próximo de seus custos, com a receita gerada pelas tarifas. Por isso, ter uma boa segmentação é uma força, pois pode elevar a receita de uma instituição. Não tê-la pode ser uma fonte de fraqueza por colocar a organização em desvantagem em relação aos seus concorrentes.

Outro fator crítico é possuir uma metodologia de sistema de risco eficiente. O elevado nível de risco inerente ao negócio de intermediação financeira faz com que um sistema eficiente de avaliação de risco seja essencial para uma instituição. Com o aumento da demanda por crédito, é imprescindível que uma instituição consiga calcular de maneira correta o nível de risco ligado a cada operação.

Além disso, um sistema de informação atualizado e confiável constitui uma competência essencial para uma instituição deste setor, pois auxilia no atendimento de um maior número de clientes e no aumento da sua área de atuação, gerando ganhos de escala. Um sistema desatualizado pode impedir a organização de oferecer novos serviços e produtos e pode até mesmo criar problemas de confiabilidade para seus clientes. Um dos entrevistados chamou atenção para este fato.

Outra sugestão é a de conduzir pesquisas que acompanhem a evolução da indústria de bancos múltiplos comerciais, já que esse setor vem apresentando grandes mudanças nas suas estruturas.

Para finalizar, recomenda-se a realização de uma investigação aprofundada do desempenho relativo dos diferentes grupos estratégicos que compõem essa indústria para avaliar a contribuição de cada grupo à performance do setor financeiro, considerando seu papel estratégico para a economia do país.