

FLÁVIO LUIZ FRANCO DE CAMPOS FILHO

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS
BANCOS DE VAREJO NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção – Área
Mecânica.**

São Paulo
2002

TF 2002
C157a

apetite!

FLÁVIO LUIZ FRANCO DE CAMPOS FILHO

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS
BANCOS DE VAREJO NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção – Área
Mecânica.**

**Orientador:
Prof. Antonio Cantizani Filho**

**São Paulo
2002**

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, pelo apoio e suporte durante toda a minha vida.

Ao Renato, meu irmão, o companheiro de todos os momentos.

Ao Celsão, pela orientação, incentivo e companhia de tantos momentos.

Ao meu orientador, Antonio Cantizani, pelos ensinamentos tão valiosos.

Aos grandes amigos que fiz aqui na Poli, que tornaram estes anos de faculdade um tempo de diversão, apesar dos estudos.

Ao pessoal da Roland Berger Strategy Consultants, que proporcionaram um ano de muito aprendizado, mas também de alegria e satisfação.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	MOTIVAÇÃO PARA O TEMA ESCOLHIDO	2
2	METODOLOGIA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
2.1	METODOLOGIA	3
2.2	CONCEITOS	4
2.2.1	<i>Variáveis gerais</i>	6
2.2.1.1	Estratégia.....	6
2.2.1.2	Estratégia competitiva.....	10
2.2.1.2.1	A competitividade internacional.....	13
2.2.2	<i>Variáveis específicas</i>	15
2.2.2.1	Organização	15
2.2.2.2	Processos.....	19
2.2.2.3	Pessoas	21
2.2.2.4	Tecnologia da Informação.....	26
2.2.2.5	Desempenho.....	31
3	PREMISSAS.....	37
3.1	PREMISSAS PARA A ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	37
3.2	RESTRIÇÕES	41
4	O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL.....	42
4.1	DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE SERVIÇOS FINANCEIROS	42
4.2	HISTÓRICO DA INDÚSTRIA BANCÁRIA NO BRASIL	45
4.2.1	<i>O cenário com inflação baixa</i>	50
4.3	ENTRADA DOS BANCOS ESTRANGEIROS	53
5	ANÁLISE COMPETITIVA DO SETOR	59
5.1	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E FOCO NOS CLIENTES	60
5.2	VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS.....	70
5.3	VARIÁVEIS HUMANAS	73
5.4	GESTÃO POR PROCESSOS	76
5.5	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	78
5.6	DESEMPENHO.....	83
6	ESTUDO DE CASO	87
6.1	APRESENTAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	87
6.2	PERFIL DO BANCO.....	88
6.2.1	<i>Histórico do Banco</i>	89
6.3	ESTRATÉGIA	90
6.3.1	<i>Visão de Futuro</i>	91
6.3.2	<i>Missão</i>	93
6.3.3	<i>Valores e crenças</i>	93
6.4	ORGANIZAÇÃO.....	94
6.4.1	<i>Mercados atendidos:</i>	94
6.4.2	<i>Áreas Estratégicas de Negócios</i>	94
6.4.3	<i>Estrutura Organizacional</i>	96
6.5	PROCESSOS	97
6.5.1	<i>Processo CLIENTE</i>	97

6.5.2	<i>Processo PRODUTO</i>	98
6.5.3	<i>Processo ATENDIMENTO</i>	98
6.5.4	<i>Processo PROCESSAMENTO</i>	99
6.6	PESSOAS	99
6.7	TECNOLOGIA	100
6.8	DESEMPENHO.....	101
7	CONCLUSÃO	108
	BIBLIOGRAFIA	110
	ANEXO: QUESTIONÁRIO	115

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: 50 MAIORES BANCOS POR ATIVOS TOTAIS.....	38
TABELA 2: CLASSIFICAÇÃO DOS BANCOS INVESTIGADOS	39
TABELA 3: ORIGEM PREDOMINANTE DO CAPITAL DOS BANCOS INVESTIGADOS:	39
TABELA 4: SEGMENTAÇÃO DE MERCADO DOS BANCOS INVESTIGADOS:	40
TABELA 5: PARTICIPAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO PIB.....	48
TABELA 6: PRESENÇA DE BANCOS ESTRANGEIROS NO MERCADO NACIONAL: ALGUNS INDICADORES	57
TABELA 7: COMO O BANCO AVALIA A RELAÇÃO QUALIDADE X CUSTOS	65
TABELA 8: COMO O BANCO AVALIA A RELAÇÃO QUALIDADE X PRAZOS	65
TABELA 9: INDICADORES DE DESEMPENHO.....	86
TABELA 10: DESEMPENHO DO BANCO EM 2001	88
TABELA 11: MARGEM FINANCEIRA BRUTA.....	102
TABELA 12: MARGEM FINANCEIRA LÍQUIDA	103
TABELA 13: MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	103
TABELA 14: RESULTADO COMERCIAL	104
TABELA 15: RESULTADO OPERACIONAL	104
TABELA 16: ÍNDICE DE EFICIÊNCIA	105
TABELA 17: LUCRO LÍQUIDO.....	105
TABELA 18: OUTROS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	106
TABELA 19: METAS DO BANCO PARA O PRÓXIMO ANO.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	13
FIGURA 2: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: IMPORTÂNCIA DAS CONDICIONANTES MACROECONÔMICAS, SOCIAIS E LEGAIS PARA O SUCESSO COMPETITIVO DA EMPRESA	62
GRÁFICO 2: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MAIS PERSEGUIDOS PELOS BANCOS	63
GRÁFICO 3: MÉTODOS USADOS PARA ANTECIPAR AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES	64
GRÁFICO 4: ELEMENTOS QUE ASSUMEM MAIOR IMPORTÂNCIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO...66	
GRÁFICO 5: ELEMENTOS ENFATIZADOS NOS ANÚNCIOS COMERCIAIS DO BANCO	67
GRÁFICO 6: TÉCNICAS UTILIZADAS PARA SE OBTER O FEEDBACK DOS C.....	68
GRÁFICO 7: INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA INFORMATIZADA NO REGISTRO DE OPINIÕES DOS CLIENTES	68
GRÁFICO 8: ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS, EM RELAÇÃO À DIREÇÃO DE INVESTIMENTOS	69
GRÁFICO 9: GRAU DE PODER DECISÓRIO NOS BANCOS.....	71
GRÁFICO 10: ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NA TOMADA DE DECISÕES	72
GRÁFICO 11: PERCENTUAL DE ATIVIDADES REALIZADAS EM EQUIPES.....	72
GRÁFICO 12: SISTEMAS DE AVALIAÇÃO E DESEMPENHO UTILIZADOS	74
GRÁFICO 13: TIPOS DE TREINAMENTOS PROPORCIONADOS PELA EMPRESA	75
GRÁFICO 14: GRAU DE COMPROMETIMENTO COM AS PRÁTICAS DE MELHORIAS NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES	76
GRÁFICO 15: ESTÁGIOS E CONHECIMENTO DA PRÁTICA DE MELHORIA DE PROCESSOS	77
GRÁFICO 16: RESULTADOS ESPERADOS COM A MELHORIA DE PROCESSOS	78
GRÁFICO 17: ÁREAS ONDE HÁ INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.....	79
GRÁFICO 18: PRINCIPAIS OBJETIVOS PERSEGUIDOS COM OS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA	80
GRÁFICO 19: FORMAS DE PREPARAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	81
GRÁFICO 20: PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS DA ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	82

abstract?

1 INTRODUÇÃO

As instituições financeiras nacionais encontram-se em uma fase de forte reestruturação, em resposta a diversos aspectos ambientais que exercem grande influência sobre as atividades principais e rentabilidade. Embora o número de fatores responsáveis pelo contexto atual seja bastante extenso, alguns deles podem ser destacados como os principais responsáveis pelas atuais dificuldades enfrentadas pelos bancos: a globalização, o aumento da competição e a crise mundial.

As estratégias do sistema financeiro encontram-se intimamente associadas ao plano de estabilização. O Plano Real, além de reduzir sensivelmente os índices inflacionários, envolveu medidas que afetaram diretamente o setor, como por exemplo, as altas taxas de juros. Desta forma, grande parte das receitas do setor, proveniente do *floating* – aplicação do dinheiro que fica parado no banco -, foi comprometida.

Inicialmente, as principais medidas adotadas pelos bancos foram os “cortes de excessos”(enxugamento da rede de agências, demissão de funcionários); o aumento das tarifas de serviços bancários, busca de novos nichos de mercado e ampliação de atividades na área internacional, tanto na administração de recursos de investidores estrangeiros quanto no lançamento de títulos no mercado externo, *corporate finance*, etc.

Tais medidas, porém, se mostraram insuficientes para garantir a lucratividade – ou mesmo a sobrevivência, em alguns casos – de longo prazo dos bancos de varejo, ante uma nova dinâmica concorrencial, marcada pela crescente concentração do setor, intensificada pela recente onda de fusões e aquisições e a instabilidade econômica mundial.

A pressão destas forças competitivas, também expressa através de uma busca contínua da satisfação dos clientes, representa um fator propulsor de mudanças nos processos. Não se pode negar ainda a importância dos aspectos financeiros que, traduzidos por maiores vendas e menores custos, podem ser beneficiadas pela redução de tempo de produção, melhoria da qualidade dos produtos, redução de custos dos processos, melhor atendimento ao cliente, etc., que representam algumas vantagens proporcionadas pela melhoria dos processos.

Dessa forma, este trabalho tem por objetivo identificar e analisar as principais estratégias adotadas pelas instituições financeiras face ao novo contexto. Assim, busca-se investigar o foco, o grau de implementação e a adequação da abordagem das práticas gerenciais adotadas de forma a garantir o sucesso das estratégias priorizadas pelos bancos.

1.1 Motivação para o tema escolhido

O presente trabalho tem como principal motivação o estágio que o autor está realizando numa consultoria de alta gestão, a Roland Berger Strategy Consultants. O estágio tem a duração de um ano e durante este tempo o autor tem participado de projetos em empresas da área de serviços financeiros, como bancos, seguradoras e empresas de cartões de crédito.

O tema do trabalho surgiu primeiramente pelo interesse do autor pela área de serviços financeiros. Durante um projeto em um grande banco de varejo, onde o autor teve contato com assuntos estratégicos do cliente e do mercado de bancos de varejo, ele percebeu uma escassez de literatura sobre estratégias competitivas neste setor, então surgiu a idéia de realizar uma análise das estratégias competitivas nos bancos de varejo no Brasil.

A participação do autor no projeto foi importante porque proporcionou acesso a dados do mercado bancário e, particularmente, permitiu ao autor acesso a dados sobre o banco no qual se realizou o estudo de caso, cliente da consultoria.

o 6 é
modificado?

2 METODOLOGIA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Metodologia

O presente trabalho tem como metodologia uma análise do mercado bancário brasileiro de varejo, através de um extensivo levantamento de dados da economia atual e da situação financeira e organizacional destes bancos, bem como suas estratégias publicamente declaradas e os principais assuntos que hoje impactam na competitividade do setor.

Também foi elaborado um questionário com a função de avaliar a situação atual dos bancos de varejo no Brasil. Este questionário será enviado aos bancos selecionados a partir do ranking dos 50 maiores do Banco Central, classificados de acordo com seu patrimônio líquido.

Através dos dados obtidos e dos resultados do questionário, será realizada uma análise da competitividade do setor, focando nas empresas locais, bem como levantando os fatores de atração do mercado brasileiro para as empresas estrangeiras.

Por fim será realizado um estudo de caso em um dos principais bancos de varejo do Brasil, aplicando-se os conceitos anteriormente discutidos e analisados, seguindo-se a mesma metodologia.

2.2 Conceitos

A fim de direcionar a análise do mercado bancário no Brasil, dando ênfase à percepção da forma com que os bancos priorizam suas estratégias e quais os aspectos observados durante a elaboração dessas, considerou-se algumas variáveis fundamentais para o sucesso das instituições em questão, e estas foram divididas em duas classes de variáveis, as gerais e as específicas.

A primeira classe de variáveis, as variáveis gerais, referem-se ao Posicionamento Estratégico. Com elas, busca-se compreender quais elementos assumem maior importância no planejamento estratégico, qual a direção adotada em relação aos investimentos, qual a importância das estratégias para o sucesso competitivo da empresa e a forma através da qual os bancos reagem aos trade-offs existentes entre algumas estratégias.

Estas variáveis dizem respeito às oportunidades e ameaças que podem comprometer a efetividade das variáveis específicas, e serão explicitadas nos itens ESTRATÉGIA e ESTRATÉGIA COMPETITIVA. Devido a algumas particularidades encontradas no setor bancário, alguns elementos podem assumir maior importância para a análise a ser realizada posteriormente.

A Segunda classe inclui quatro variáveis consideradas para o sucesso das instituições. A primeira variável específica consiste na ORGANIZAÇÃO, seja em seus aspectos mais concretos, expressos através de estruturas organizacionais, ou em elementos mais abstratos, onde se destaca a cultura organizacional. Os PROCESSOS são a segunda variável específica, englobando a formação de equipes, etc. A variável PESSOAS engloba as competências e talentos, efetivos ou potenciais, que permitem a fácil assimilação das técnicas já existentes, podendo, ainda, desenvolver inovações. Finalmente, há a TECNOLOGIA, outra variável muito importante desta classe, que pode ser apresentada sob a forma de sistemas de informação, tecnologia informatizada (hardware e software), ou através de técnicas e metodologias, como por exemplo a tecnologia de Gestão por Processos. Ainda nesta classe de variáveis está o DESEMPENHO global da empresa, que caracteriza-se através de indicadores quantitativos e qualitativos. Entre alguns atributos quantitativos, encontram-se:

- Participação de mercado (o chamado “Market-Share”)
- Retorno sobre os ativos (ROA – *Return Over Assets*, neste trabalho chamado de RAT – Rentabilidade sobre o Ativo Total).
- Produtividade, etc. Os qualitativos podem ser representados através da satisfação do cliente externo e interno.

Visando facilitar a compreensão dos resultados, esses conceitos serão explicitados a seguir.¹

¹ Nos questionários, os termos Organização, Pessoas e Tecnologia foram apresentados como Variáveis Organizacionais, Variáveis Humanas e Variáveis Tecnológicas, respectivamente.

2.2.1 VARIÁVEIS GERAIS

2.2.1.1 Estratégia

Evidentemente, a investigação das principais estratégias adotadas pelos bancos diante do contexto atual exige, a priori, um conhecimento do que se denomina ESTRATÉGIA.

O advento da concorrência é anterior ao surgimento da própria estratégia, visto que a competição por recursos inicia-se com a própria vida. Os primeiros organismos unicelulares exigiam certos recursos para garantir a sobrevivência.

Enquanto a quantidade destes recursos era adequada, o número de indivíduos crescia a cada geração. À medida que a vida se desenvolvia, os organismos mais elementares passavam a servir de recursos para a sobrevivência de formas de vida mais complexas. Porém, quando qualquer par de uma mesma espécie competia por algum recurso essencial, um componente acabava por eliminar o outro. Na ausência de forças compensadoras capazes de manter o equilíbrio estável, concedendo a cada espécie uma vantagem em seu próprio território, apenas um representante pode sobreviver. (Henderson, 1989)

Pode-se perceber, portanto, que o equilíbrio estável encontra-se intimamente relacionado à variedade, ou seja, quanto mais rico for o ambiente, maior será o número de variáveis potenciais significativas capazes de conceder uma vantagem única. Da mesma forma, quanto mais rico o ambiente, maior o número de concorrentes e, conseqüentemente, mais intensa a competitividade (Henderson, 1989)

Durante milhares de anos, a concorrência natural envolveu a ausência de estratégias, pois apenas as leis da probabilidade e a sorte conduziam às melhores combinações de recursos entre os concorrentes. Este comportamento caracterizava a Seleção Natural nos moldes de Darwin, que concedia a sobrevivência aos que apresentassem melhor adaptação às intempéries do ambiente (Henderson, 1989).

Em princípio, a concorrência na biologia e nos negócios poderia apresentar o mesmo padrão evolutivo, porém os estrategistas de negócios modificam as tendências

naturais em seus ambientes. Os indivíduos responsáveis pelas estratégias em negócios podem utilizar sua imaginação e habilidade para acelerar os efeitos da concorrência e das modificações sofridas pelo ambiente (Handerson, 1989).

O conceito de estratégia foi intensamente utilizado em contextos militares e o desenvolvimento de uma teoria a respeito, fornecendo adaptações à administração, iniciou-se na década de 60, por Andrews e Christensen. A introdução de instrumentos capazes de viabilizar uma análise sistemática das estratégias competitivas foi efetuada por Porter. (Macedo Soares, 1995).

Atualmente, as mudanças ocorrem com grande rapidez e as pressões da concorrência mundial são muito intensas. A necessidade de reações imediatas e de facilidade de ação exige uma exposição clara e coerente dos objetivos estratégicos das empresas. Desta forma, o planejamento estratégico surge como elemento fundamental para o sucesso na administração das empresas (Nadler, Gerstein & Shaw, 1994).

As estratégias são normalmente expressas através de um plano estratégico. Segundo Nadler (1994), estratégia seria “uma serie de intenções, muitas vezes expressa como um plano estratégico. O plano expõe a missão da empresa, o âmbito de suas operações e metas e as medidas necessárias para se atingir estas metas, no contexto amplo de seu ambiente competitivo”. Davenport (1994), da mesma forma, associa a estratégia a declarações de direção a longo prazo referentes a aspectos-chave das empresas.

As estratégias de negócios podem ser classificadas em estratégias comerciais e estratégias empresariais. As estratégias comerciais envolvem um conhecimento claro do negocio desenvolvido pela empresa da sua área de atuação, enquanto as estratégias empresariais são adotadas por empresas que expandem suas atividades a diversos ramos de negócios e que, portanto, buscam um equilíbrio entre os vários ramos (Nadler. 1994).

Deve-se ressaltar, portanto, que o sucesso de uma estratégia encontra-se subordinado a diversos aspectos. O sucesso, usualmente, depende da cultura, das percepções, das atitudes, etc. (Handerson, 1994).

De acordo com Davenport (1994), a estratégia deve ser formulada em alto nível, ser visionaria e, ao menos parcialmente, deve evitar os critérios financeiros, visto que o retorno sobre o investimento pode não apresentar grande significado para aqueles que

não se beneficiam desses, Outros aspectos importantes consistem em tentar apresentar metas mensuráveis e expor os objetivos de forma clara e significativa para o público.

Handerson (1989) acrescenta, ainda, dois aspectos fundamentais: o desejo de agir e a habilidade para a previsão do risco e retorno com a confiabilidade suficiente para se justificar o comprometimento com a estratégia. A inovação, em seu sentido mais amplo, pode ser considerada uma forma eficaz de se obter vantagem competitiva perante os concorrentes, sendo atingida através de novas tecnologias e novas formas de executar antigas tarefas. Um novo design para um antigo produto, um novo processo produtivo, uma nova abordagem de marketing e novas formas de se realizar treinamentos podem ser consideradas manifestações claras de inovação. Criar uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo significa tornar o aspecto diferenciador da empresa obsoleto, mesmo quando esse ainda for considerado uma vantagem, ou seja, permanecer em um contínuo processo de auto-superação (Handerson, 1989).

Uma séria dificuldade enfrentada pelas empresas consiste na necessidade da criação de um “elo forte e constante entre a estratégia e a maneira pela qual o trabalho é feito” (Davenport, 1994). A fim de solucionar este dilema, Nadler . (1994) sugerem: “para que o planejamento estratégico e reflita na operação cotidiana de uma organização, os que pensam e os que executam o pensamento não podem estar separados pelos processos”.

Shank & Govindarajan (1995) apresentam uma definição pragmática do conceito estratégia:

“O processo através do qual os gerentes, criando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre as metas e sobre o conjunto de planos de ação para realizarem estas metas”.

Fundamentando-se nessa definição, os autores argumentam que a estratégia encontra-se intimamente ligada a dois aspectos que se inter-relacionam, a saber:

- Missão e metas
- A maneira através da qual a unidade de negócios procura competir em seu segmento, buscando realizar metas definidas (a vantagem competitiva da unidade de negocio).

Com relação ao primeiro item, Shrank & Govindarajan (1995) apresentam três possíveis missões a serem adotadas:

- Construir – essa missão envolve a meta de aumento de fatia de mercado
- Manter – caracteriza-se pela manutenção da fatia de mercado
- Colher – neste caso, busca-se maximizar os ganhos do fluxo de caixa a curto prazo, mesmo às expensas da fatia de mercado.

Deve-se ressaltar que as instituições frequentemente precisam se posicionar diante de alguns trade-offs existentes entre as diversas opções estratégicas. Dois trade-offs evidentes observados pelas empresas foram investigados neste trabalho: qualidade x custo e qualidade x prazos. Sabe-se que, muitas vezes, a melhoria da qualidade de produtos e serviços exige maiores investimentos e, portanto, maiores custos. Da mesma forma, a prestação de melhores serviços pode exigir a dedicação de um maior número de horas, o que pode comprometer o cumprimento dos prazos. O posicionamento das instituições financeiras diante destes trade-offs pode sugerir quais estratégias são priorizadas: qualidade, custos, prazos, etc.

Enfim, conhecida sua origem, formas de implantação e limitações, um aspecto fundamental de estratégia a ser utilizado neste trabalho será fundamentada em Porter (1991), que de maneira sucinta, porém abrangente, descreveu:

“A essência da formulação de uma estratégia consiste em lidar com a concorrência”

2.2.1.2 Estratégia competitiva

Citado por Rimoli (1996), Porter conceitua a estratégia competitiva como sendo uma conjugação de fins que a empresa busca atingir, com os meios para atingi-los. Por trás da busca de adequação entre fins desejados e meios existentes e disponíveis pelas empresas está a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas sobre suas concorrentes. Para o consumidor, as vantagens competitivas de uma empresa revelam-se no valor adicional que seus produtos e serviços representam para ele em relação a outras empresas. Vantagens competitivas podem ser conseguidas de muitas maneiras, mas existem apenas dois tipos básicos delas: redução de custos e diferenciação. Ambos os tipos de vantagem criam valor para o consumidor. As vantagens competitivas obtidas por reduções de custo criam valor por reduzirem o dispêndio financeiro do consumidor ao adquirir determinado bem ou serviço em relação aos produtos similares; já o valor criado por vantagens do tipo diferenciação está relacionado aos benefícios adicionais oferecidos ao consumidor presentes nos produtos ou serviços diferenciados. Desse modo, os dois tipos de vantagens competitivas aumentam a relação benefício-custo oferecida ao consumidor em relação à concorrência.

As vantagens obtidas através de estratégias de reduções de custo são relativas a aumentos de produtividade, à melhor utilização dos recursos existentes, a melhorias na eficiência dos processos produtivos entre outras. Um exemplo deste tipo de vantagem em instituições financeiras é oferecer determinados benefícios ao consumidor trabalhando com estruturas de preço que agregam valor para o consumidor, procedendo ao mesmo tempo a reduções ou controle dos custos incorridos para se poder oferecer estes benefícios.

Este fato pode ser observado pela atual tendência dos bancos de atender seus clientes por meio de terminais eletrônicos e Internet. Ao mesmo tempo em que valor é agregado para o cliente, pois este consegue realizar suas operações com mais comodidade e em menor tempo, os custos incorridos na operação de se atender estes clientes são diminuídos, pois o custo de se atender um cliente é menor pelo atendimento eletrônico ou Internet do que numa agência por um funcionário.

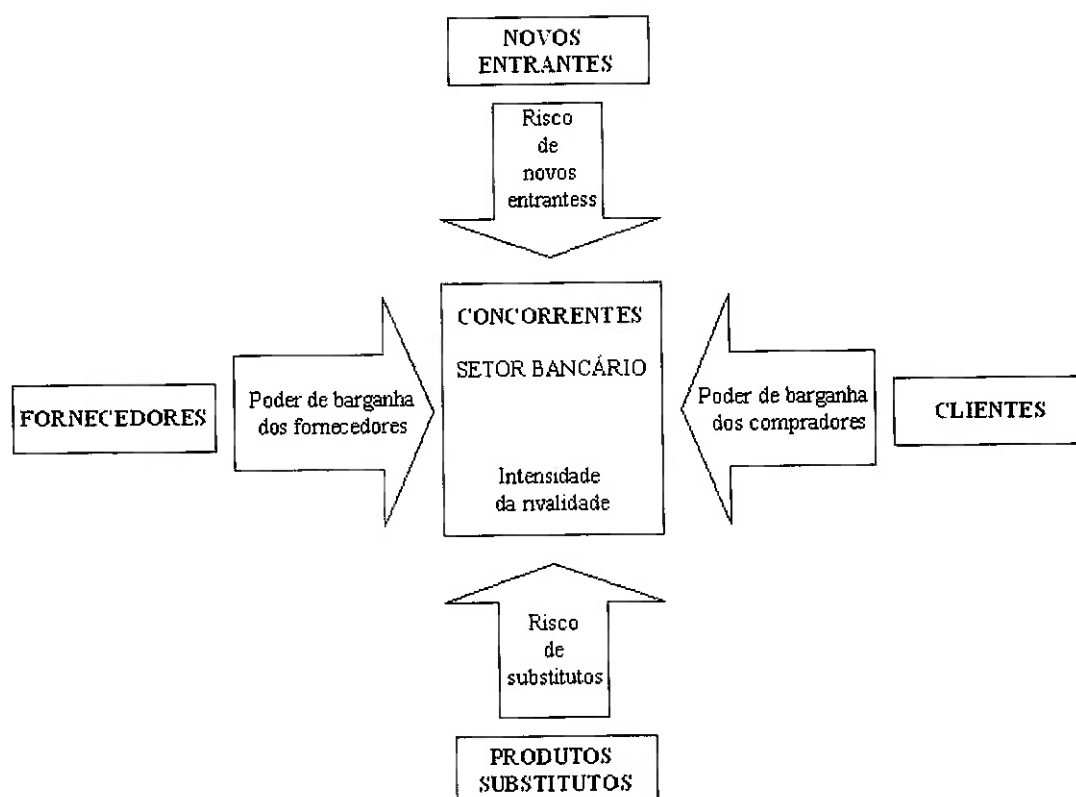
Nas vantagens obtidas via diferenciação, pode-se desenvolver diversas atividades empresariais, como criar/ aperfeiçoar os serviços oferecidos aos clientes, estruturar atividades pós-venda, etc., que criam oferta de produtos e serviços diferenciada e atrativa para o consumidor. Este consumidor estará, então, disposto a pagar um premium price por benefícios agregados ao produto ou serviço. Um exemplo deste tipo de ação em instituições financeiras é a criação de segmentos premium de clientes, como Itaú Personalité. Os clientes estão dispostos a pagar um plus em troca da diferenciação que este tipo de conta oferece, com produtos e serviços exclusivos.

Além dos conceitos centrais de estratégia e vantagem competitiva, Porter (1992) coloca que existem cinco forças competitivas que moldam a dinâmica e a atratividade de um setor, determinando os preços, estruturas de custos e investimentos necessários às empresas que atuam neste mesmo setor ou indústria. A análise da situação e do inter-relacionamento entre estas forças fornece um quadro competitivo do setor que é bastante útil às empresas na avaliação de sua posição competitiva na cadeia produtiva a que pertence. Essas forças são rapidamente descritas a seguir.

- Ameaça de novos entrantes: a possibilidade de entrada de novas empresas com potencial competitivo num mercado em que determinada empresa atua. As empresas que já estão no mercado criam uma série de barreiras às novas empresas, que serão tão mais fortes quanto mais consolidado for o setor de atividade. Basicamente, essas barreiras se referem aos seguintes fatores: capital exigido, curva de experiência, políticas governamentais, identidade de marcas já consolidadas, acesso à distribuição, vantagens de custo e retaliação esperada, entre outras barreiras.
- Intensidade de rivalidade entre os atuais concorrentes: quanto mais intensa for a rivalidade no setor, mais alto será o nível competitivo e, portanto mais difícil deverá ser para que uma empresa sobreviva e seja bem sucedida em determinado mercado, sendo que o inverso também é verdadeiro.

- Produtos substitutos: são caracterizados por produtos ou serviços que constituem novas soluções para antigos problemas, ou seja, novos produtos e serviços que representam novas e melhores maneiras de satisfazer necessidades e desejos existentes que são atendidas pelos produtos e serviços atuais.
- Poder de barganha dos clientes: é representado por uma serie de condições envolvendo atributos e movimentações dos clientes, como por exemplo o nível de informação que possuem, os possíveis impactos dos produtos e serviços sobre a qualidade e desempenho percebidos, grupos de compradores organizados, impactos produzidos pela identidade de marca dos produtos, entre outros.
- Poder de barganha dos fornecedores: é expresso por diversos fatores que influenciam todos os custos referentes ao fornecimento das matérias primas e outros insumos, como por exemplo concentração de fornecedores, diferenciação de insumos, importância do volume para os fornecedores, integração para trás (com os fornecedores dos fornecedores), custo relativo a compras totais na industria, etc.

Estas cinco forcas interagem entre si, criando uma dinâmica que define o nível de atratividade e de competitividade de um setor econômico ou industria, conforme mostra a Figura 1. O conhecimento e o entendimento da mecânica dessas forcas no mercado constituem a base para o estabelecimento de vantagens competitivas sobre os concorrentes e para a criação de valor para o consumidor, que na verdade são os dois lados de uma mesma moeda.

Figura 1: Forças Competitivas de Porter

2.2.1.2.1 A competitividade internacional

Segundo Toledo & Silva (1992), a globalização de produtos e mercados constitui uma tendência irreversível, que têm ditado o comportamento estratégico das empresas. A sobrevivência e o crescimento das empresas estão vinculados, além de bons produtos, à tecnologia atualizada, à aquisição de know-how, a formas eficientes e modernas de gestão. Estes autores citam ainda três movimentos e tendências que contribuem para a internacionalização das empresas e o conseqüente aumento da competitividade, no contexto de globalização da economia, que merecem destaque:

- O esforço exportador e de integração mundial que ocorre atualmente constitui um movimento sem precedentes, em que surgem novos atores e protagonistas globais, os quais exercem suas atividades em todos os continentes, sendo que

suas ações e decisões repercutem em varias partes do mundo. Este fenômeno pode ser observado no setor bancário pela recente “invasão” dos bancos estrangeiros no Brasil, fenômeno este que será abordado mais adiante neste trabalho.

- Observa-se a crescente competição de âmbito internacional entre as empresas, a que esta ligada o desenvolvimento da tecnologia de produto e processo, por se só um elemento desencadeador de competitividade; e;
- O grande esforço orientado para a formação de alianças e redes de cooperação para desenvolvimento de projetos multinacionais, tanto entre países como entre grupos multinacionais, em que se capitalizam as sinergias em potencial visando ao incremento da competitividade.

Como movimento contrario ou resistência a essas tendências, pode-se citar a criação de barreiras comerciais e políticas protecionistas de que alguns países ainda se utilizam, como os EUA no caso do aço ou a Comunidade Européia no caso da agricultura, mas estes movimentos apresentam uma clara tendência de diminuição.

2.2.2 VARIÁVEIS ESPECÍFICAS

Austin (1990) apresenta um instrumental valioso para a análise sistemática da influência dos fatores ambientais sobre as estratégias adotadas pelas empresas nos países em desenvolvimento. Segundo o autor, a chave para a administração efetiva de uma empresa encontra-se na capacidade de analisar, compreender e gerenciar as forças externas e internas pertinentes à empresa. O administrador confronta-se com duas questões básicas: quais os elementos devem ser analisados no ambiente e como perceber a relevância desses elementos para a estratégia da empresa.

O ambiente particular dos países menos desenvolvidos envolve a empresa em uma complexa variedade de pressões, demandas e oportunidades. Os fatores contextuais podem ser classificados em quatro categorias: econômicos, políticos, culturais e demográficos. O ambiente de negócio da empresa divide-se em internacional, abrangendo as relações entre países; nacional, incluindo as estratégias e políticas governamentais; o nível da indústria, envolvendo as empresas imediatamente concorrentes e o nível da empresa, com suas estratégias e operações individuais. (Austin 1990). Deve-se ressaltar, portanto, que os três primeiros níveis caracterizam o ambiente externo a empresa, enquanto o último caracteriza o ambiente interno.

A relevância destas condicionantes macroeconômicas, sociais e legais para o sucesso competitivo da empresa foi um aspecto investigado pela pesquisa. O custo e a qualificação da mão-de-obra, o acesso a novas tecnologias e as regulamentações governamentais, entre outros, são considerados fatores relevantes para o setor.

2.2.2.1 Organização

A estrutura organizacional de uma empresa consiste em um importante elemento para o sucesso de uma escolha estratégica. Frequentemente, os administradores procuram exigir de suas organizações desempenho em funções para as quais não foram projetadas e, conseqüentemente, essa atitude condiz a grandes frustrações. Essa situação pode ser observada, frequentemente, em organizações que adoram estratégias orientadas

para o cliente, mas permanecem fundamentadas em estruturas funcionais e não atingem os objetivos almejados, pois estruturas funcionais são essencialmente voltadas para dentro das organizações. Torna-se fundamental, portanto, que as empresas reavaliem objetivamente a adequação entre sua estrutura organizacional e sua finalidade estratégica (Hamel e Prahalad in Nadler, 1994).

O conceito organização, inicialmente, assumiu o significado abrangente proposto por Nadler (1994):

“Um padrão estabelecido de relacionamento entre os componentes ou partes da organização”

Os autores supracitados, assim como Harrington (1993), perceberam que as organizações apresentam estruturas formais e informais. A primeira categoria é, normalmente, expressa através de organogramas, manuais, etc. A estrutura informal reflete as formas de interação e comunicação entre as pessoas (Chamone, 1992).

De acordo com Harrington (1993), a maioria das empresas organiza-se em grupos funcionais verticais para obter ganhos de escala, pois especialistas que possuem formação semelhantes são agrupados de forma a garantir uma congruência de habilidades e conhecimentos suficientes para a realização de atividades específicas.

Algumas empresas organizam-se voltadas para os produtos, mas também desenvolvem algumas deficiências, devido a essa opção. Há certa dificuldade de se verificar a totalidade de negócios efetuados com clientes individuais, além da restrição às possíveis “vendas cruzadas” de diferentes produtos para os mesmos consumidores (Davenport, 1994).

Uma configuração organizacional que facilita a integração e costuma ser adorada por muitas empresas consiste na formação de equipes. Essa tendência não implica, necessariamente, uma modificação do trabalho realizado, mas pode representar uma ação conjunta, ao invés de atuações individualizadas (Hammer & Champy, 1994).

De acordo com Katzenbach & Smith (1994):

“A equipe é um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que estão comprometidas com objetivos, metas de desempenho e método de trabalho comuns, pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis”.

A formação de equipes permite algumas vantagens para as empresas. Pode-se adquirir conhecimentos interfuncionais em uma unidade de trabalho isolada facilitando as atividades de planejamento. A qualidade de vida no trabalho melhora, pois grande parte dos seres humanos parece preferir ocupações que viabilizem maior interação social (Davenport, 1994).

As equipes podem ser classificadas quanto à estruturação funcional e quanto ao grau de autonomia entre outras categorias. Para este trabalho, foi considerada relevante a distinção das equipes em função de ser posicionamento na estrutura organizacional: equipes funcionais, multifuncionais e interfuncionais. De acordo com Nadler (1994):

“**Equipes funcionais** são grupos de pessoas que pertencem ao mesmo departamento, possuindo habilidades comuns”.

Equipes multifuncionais têm integrantes polivalentes que possuem todas as habilidades requeridas para completar um processo, propiciando às equipes multifuncionais maior flexibilidade e habilidade para solucionar problemas e responder aos clientes.

Equipes interfuncionais são constituídas por indivíduos que pertencem a departamentos diferentes, mas contribuem para o mesmo processo, isto é, servem ao mesmo cliente. Os membros das equipes interfuncionais reportam-se a líderes funcionais diferentes.

Para que as equipes obtenham sucesso em suas proposições, devem avaliar cuidadosamente suas próprias composições. Deve haver uma relação clara com a estrutura funcional, no que se refere às relações de subordinação, avaliação de desempenho e recompensa, funções, autoridade, capacidade de agir, etc...(Davenport, 1994).

O espírito investigador geral da cultura empresarial encontra-se intimamente relacionado à tendência à maior delegação de poderes (Davenport, 1994). Pesquisas

constatam que os empregados que participam de decisões são mais motivados para busca de melhor desempenho, mais dedicados às melhorias nas organizações etc. (Nadler, 1994)

Existem alguns componentes que podem auxiliar no êxito da adoção da delegação de poderes. As unidades organizacionais menores, menos complexas e que apresentam pouca independência com outras unidades no que se refere à decisão e ação parecem adotar a delegação de poderes com maior facilidade. A educação e treinamento necessários auxiliam as pessoas a responderem às oportunidades de melhorias (Nadler, 1994).

Davenport (1994), porém, argumenta que os processos que envolvem trabalho manual em grande intensidade, realizado por funcionários sem grandes conhecimentos e de alta rotatividade, prescindem de grande participação e necessitam de maior controle. Mas os níveis de controle não podem ser exacerbados, para que não limitem a capacidade de agir dos funcionários. Em situações de capacidade de ação restrita, os resultados comerciais são prejudicados, drenando recursos humanos e sobrecarregando a administração superior.

Finalmente, deve-se argumentar pela necessidade de comprometimento, em todos os níveis da empresa, com os rumos tomados pelas empresas. A participação dos funcionários é fundamental para que as estratégias de qualidade se perpetuem. “A melhoria da qualidade é atribuição de todos os empregados, desde o diretor executivo até o operário que trabalha por hora” (Nadler, 1994).

Em sua explicação de procedimentos para o aperfeiçoamento dos processos empresariais, Harrington (1993) apresenta alguns aspectos fundamentais que representam o comprometimento da alta gerência e dos funcionários no esforço de melhorias. A administração (diretoria e gerência) possui uma série de responsabilidades que exprimem o envolvimento ativo com o sucesso do processo:

- Providenciar os recursos necessários, incluindo pessoal e capital;
- Desenvolver objetivos comuns que apoiem as mudanças propostas;
- Derrubar as paredes que interpõem as organizações;
- Providenciar o treinamento e a educação necessários em apoio ao novo processo;

- Antecipar o impacto das mudanças do processo sobre seus departamentos, adequando-os para sua implementação;
- Estabelecer sistemas de controle de avaliações periódicas, para assegurar que progressos alcançados não se degenerem;
- Recompensar as equipes e os indivíduos que deram contribuições significativas para o aperfeiçoamento de processos empresariais;
- Mostrar constante interesse no aperfeiçoamento dos processos empresariais, promovendo avaliações freqüentes da situação e dos resultados;
- Localizar posições equivalentes ou melhores para as pessoas cujas funções tenham sido eliminadas em consequência do aperfeiçoamento dos processos empresariais.”

No que se refere aos funcionários, o entusiasmo com que adorem as mudanças deve ser verificados através de opiniões e idéias fornecidas por eles e a possível implementação dessas sugestões. Deve-se perguntar o que atrapalha os funcionários, quais áreas eles mais apreciam, o que mais os aborrece, etc.

A investigação desse conceito neste trabalho advém da importância da gestão participativa para o sucesso de estratégias voltadas para o cliente. Dessa forma, procurou-se investigar a disposição de estruturas organizacionais, através do numero de níveis hierárquicos e da utilização de equipes, além do questionamento do grau de envolvimento dos funcionários nas decisões relevantes.

2.2.2.2 Processos

De acordo com Harrington (1993), não há produto ou serviço sem que haja um processo, da mesma forma que não há processo sem que haja produto ou serviço. No presente trabalho, o conceito PROCESSOS seguirá a definição apresentada por Davenport (1994):

“Ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados”.

Seguindo a classificação adotada por Macedo-Soares (1995), os processos podem ser divididos em: processos de negócios, processos operacionais e processos de apoio. A primeira categoria envolve os processos que apresentam uma interface direta com os clientes externos à empresa e sempre envolvem pelo menos duas funções e departamentos. Os processos operacionais apresentam um contato direto com o produto ou serviço, enquanto os processos de apoio concedem o suporte necessário àqueles operacionais e de negócios, atendendo aos clientes internos à empresa.

Com relação ao enfoque e abrangência, as empresas apresentam, normalmente, dois tipos de processos que coexistem. Os processos funcionais são organizados de acordo com as linhas funcionais da empresa, recebendo as entradas e gerando as saídas dentro de um mesmo departamento. Esses processos são extremamente simples e compõem processos mais complexos, denominados processos interfuncionais, que superam os limites departamentais (Harrington, 1993).

Para se obter uma visão geral do processo, torna-se necessário conhecer as entradas e saídas, que satisfazem aos fornecedores e clientes, respectivamente. Os fornecedores, freqüentemente, são outros processos ou outros departamentos. Os clientes, que podem ser representados por pessoas físicas ou jurídicas, são fundamentais para o sucesso do processo, pois eles realizam o controle das saídas por serem os principais beneficiados com essas. Os clientes podem ser classificados em cinco categorias (Harrington, 1993).

Primários – recebem diretamente as saídas dos processos

Secundários – são representados por organizações fora da empresa, que recebem as saídas dos processos, embora essas saídas não façam parte da principal missão do processo.

Indiretos – agentes contidos dentro da organização que não recebem as saídas dos processos diretamente, mas se vêem diretamente afetados por elas.

Clientes externos – localizam-se fora da empresa e recebem o produto ou serviço final

Consumidores – clientes externos indiretos

Há três medidas de desempenho de processos fundamentais: eficácia, eficiência, adaptabilidade. A eficácia representa em que extensão o processo satisfaz a necessidade dos clientes, a eficiência refere-se a utilização dos recursos sem desperdícios; e a adaptabilidade trata da flexibilidade do processo em atender às necessidades especiais que possam surgir.

Torna-se fundamental, portanto, buscar meios de se aferir o cumprimento desses atributos de forma adequada. Para se auferir a eficácia, deve-se, inicialmente, identificar as características consideradas fundamentais pelos clientes, como por exemplo pontualidade, exatidão, confiabilidade, custo, etc. No que se refere à eficiência, podem ser observados o tempo do processo, o custo do valor agregado por unidade de saída, etc. A adaptabilidade pode ser auferida com critérios como o número de pedidos especiais atendidos, o tempo gasto para atendê-los, etc. (Harrington, 1993)

Segundo Davenport (1994), a abordagem de uma perspectiva por processos horizontais favorece a orientação para o cliente. A estrutura organizada em torno de processos difere radicalmente da estrutura organizacional fundamentada na hierarquia, pois permite maior dinamismo e flexibilidade. Pode-se acrescentar, ainda, que a estrutura organizada em processos viabiliza a mensuração de custos, prazos, qualidade e satisfação do cliente que não pode ser avaliada na organização em níveis hierárquicos.

Os processos encontram-se intimamente relacionados com as variáveis humanas. Os processos necessitam de donos claramente definidos, que sejam responsáveis pelo projeto e sua execução e que façam com que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas (Davenport, 1994).

2.2.2.3 Pessoas

A importância das variáveis humanas para o sucesso da empresa foi exposta de maneira clara por Harrington (1993), em algumas passagens: “o seu patrimônio mais valioso é o seu pessoal”; “sua melhor vantagem competitiva consiste em manter sua força de trabalho bem treinada”.

Esse item abordará, inicialmente, a evolução do conceito de PESSOAS ao longo do tempo. Posteriormente, será explicitada a abordagem utilizada neste trabalho para

este conceito; e serão, ainda, avaliados alguns aspectos fundamentais associados a PESSOAS: treinamento e sistemas de avaliação e recompensa.

Inicialmente, era apresentado no mercado o conceito “recursos humanos”, considerando-o uma contingência estratégica específica à empresa sob questão. Ao longo da evolução das investigações, percebeu-se a importância desse elemento para a elaboração e implementação de qualquer estratégia competitiva, conseqüentemente passou-se a considera-lo uma variável principal (Chamone, 1992)²

Inspirando-se na abordagem apresentada pela Xerox Corporation, o conceito “recursos humanos” passou a denominar-se Pessoas (Chamone, 1992). Essa modificação é bastante oportuna, visto que a designação RECURSOS pode referir-se “à idéia de uma fonte de riqueza ou lucro” (idem).

Neste trabalho o conceito PESSOAS:

“Evoca não só uma fonte de competências e habilidades técnicas, mas um potencial de talentos e habilidades pessoais, por exemplo, de respeito, de comunicação e de interação com as outras pessoas, de liderança, de *coaching*, etc. (Chamone, 1992)”.

A fim de tornar a exposição mais clara para as pessoas que deveriam responder aos questionários, muitas vezes não familiarizados com os conceitos relacionados à qualidade, foi utilizada a denominação VARIÁVEIS HUMANAS. Deve-se ressaltar, porém, que se atribuíram os mesmos valores sintetizados em PESSOAS, ou seja, procurou-se identificar as habilidades e formação dos funcionários. Investigou-se, também, de que forma a empresa incentiva o aprimoramento, através de treinamento, avaliação e recompensa.

Em um ambiente de flexibilidade e mudança, torna-se quase impossível contratar pessoas que já detenham todos os conhecimentos necessários. Dessa forma, a educação contínua torna-se uma norma importante (Hammer & Champy, 1994). O fato de a

² Vale ressaltar que o termo recursos humanos continua sendo utilizado pelas empresas para denominar uma divisão da empresa responsável pelos assuntos relacionados com as pessoas, especialmente o recrutamento e a seleção.

empresa proporcionar a educação e o treinamento necessários permite que os funcionários aproveitem todas as oportunidades de melhoria.

De acordo com Harrington (1993), os custos incorridos pela empresa, devido à ignorância de seus funcionários, podem superar expressivamente os custos dos programas de treinamento. Esse aspecto torna-se ainda mais fundamental, quando se observa que as empresas modificam continuamente suas formas de operar, exigindo das pessoas novas maneiras de pensar e agir, essas modificações comportamentais precisam ser apoiadas por programas de treinamento agressivos, que incentivem essas alterações e ofereçam oportunidades de crescimento para os novos empregados. A modernização mais importante é a modernização das pessoas, muitas vezes denominada “vitalidade técnica” (Harrington, 1993).

Deve-se ressaltar, porém, que os programas de treinamento exigem muito mais do que simplesmente aprimoramento em conhecimentos técnicos. A empresa deve criar uma “crença filosófica nas mentes e corações dos funcionários” (Spechler in Herbig, Palumbo e O’hara, 1994). Outra característica importante dos programas de treinamento consiste na maior proximidade possível das experiências vividas na realidade, pois os funcionários devem conseguir fazer associações com seu cotidiano. Além disso, bons resultados encontram-se sujeitos a sistemas e procedimentos que sejam capazes de criar uma estrutura favorável à implementação de novos conhecimentos (idem).

Treinamentos realizados no âmbito da Qualidade Total devem identificar os assuntos básicos relacionados à prestação de serviço aos clientes, como a comunicação e a habilidade interpessoal, além de apresentar a necessidade de esforços pela melhoria contínua, de forma que o cliente perceba que a qualidade dos serviços prestados consiste em um valor dominante para a empresa (Herbig, 1994)

A fim de verificar de que forma as instituições estão organizando as variáveis humanas, visando obter sucesso nas estratégias priorizadas, investigou-se se os bancos estão fornecendo algum tipo de treinamento e se estão buscando algo mais do que o aperfeiçoamento técnico.

Existem dois elementos considerados fundamentais para a perpetuação da sintonia entre variáveis humanas e as outras variáveis abordadas nas estratégias: avaliação e recompensa. Harrington esclarece a importância destes elementos: “As recompensas e o

reconhecimento são uma parte essencial do processo de aperfeiçoamento. Eles reforçam o comportamento desejado e mostram claramente a apreciação da administração por um trabalho bem feito. Para obter os resultados desejados, é necessário desenvolver um sistema abrangente de recompensas e reconhecimento e que dê liberdade para a gerência criativa” (Harrington, 1993).

Nadler reforça a importância do reconhecimento e recompensa: "As pessoas agem quando valorizam suficientemente os resultados potenciais de suas ações e quando acreditam que podem realizar o desempenho desejado" (Nadler, 1994).

A flexibilidade e adaptabilidade exigidas pelos padrões atuais de concorrência trazem grande complexidade aos sistemas de avaliação e recompensa. Diversos quesitos devem ser avaliados para garantir a eficácia ao sistema e os funcionários devem ser observados de acordo com sua capacidade de aprender e se desenvolver, além da demonstração de sua capacidade de trabalho (Hammer & Champy, 1994). Cada vez mais, a "recompensa pela iniciativa deve ser maior do que as recompensas pelo comportamento seguro" (Nadler, 1994).

As diferentes estruturas organizacionais também impõem diversidade às formas de avaliação. Como as atividades podem ser desenvolvidas em equipes e essa modalidade organizacional pode assumir grande importância, a recompensa deve ser proporcional à contribuição fornecida tanto pelas pessoas individualmente quanto pelas equipes (Harrington, 1993). Deve-se buscar um equilíbrio entre as duas modalidades de recompensa, visto que se os bônus dependerem apenas da atuação de todos, nenhum indivíduo se responsabilizará pela *performance*. Não se pode desprezar, porém, o fato da recompensa em equipe estimular o comportamento coletivo (Davis, Rosegrant e Watkins, 1995).

A administração da relação entre a avaliação e a recompensa apresenta várias prioridades conflitantes. A busca por um maior rigor na avaliação pode conduzir a um nível de *stress* indesejável entre os funcionários e, conseqüentemente, prejudicar os resultados finais. Outra questão complexa consiste em conciliar as flutuações na *performance* da empresa com a justiça na recompensa, ou seja, as inconstâncias nos resultados obtidos pela empresa podem gerar insegurança nos funcionários (Davis, 1995).

Os grupos de serviços de suporte, que normalmente não enfrentam a disciplina vivida por aqueles na linha de frente da produção e serviço, são forçados a oferecer ao cliente interno - por exemplo, os funcionários que lidam diretamente com os clientes - o mesmo nível de serviços prestados para os clientes externos. Uma forma de garantir um sistema de *avaliação* abrangendo todos os funcionários consiste em efetuar aferições em todos os serviços-chave e processos de suporte da empresa. Para tal fim, as avaliações precisam se constituir de dois componentes: pesquisa de satisfação externa do cliente e medida de *performance* dos processos internos (Davis, 1995).

Para que os sistemas de avaliação e recompensa sejam bem sucedidos, são necessários alguns pré-requisitos. Inicialmente, todos devem ter acesso a informações precisas relacionadas aos resultados obtidos. Outro aspecto importante consiste em oferecer aos funcionários que não tenham atingido boa *performance* acesso a recursos e conhecimentos para que uma melhoria nos resultados ocorra rapidamente. Finalmente, deve haver uma ampla divulgação dos níveis de desempenho, principalmente em lugares freqüentados por um grande número de funcionários. (Idem)

A importância da eficácia dos sistemas de avaliação e recompensa é percebida neste trabalho e buscou-se investigar de que forma os bancos estão conferindo suporte às estratégias adotadas, através da adoção dos sistemas adequados.

2.2.2.4 Tecnologia da Informação

Torna-se cada vez mais difícil ignorar a importância estratégica da nova tecnologia informatizada, que vem transformando a natureza dos produtos, processos, empresas, indústrias e a própria concorrência. Logo, todas as empresas precisam compreender os extensos efeitos e implicações das novas tecnologias, assim como as formas através das quais a tecnologia pode criar vantagens competitivas substanciais e sustentáveis (Porter, 1985).

Este item destina-se a expor, fundamentalmente, dois aspectos: a definição Tecnologia da Informação e sua relação com as outras variáveis; e a aplicação do conceito à indústria bancária. No primeiro segmento, avalia-se a importância da Tecnologia da Informação na formulação de estratégias face aos novos padrões de concorrência atuais. Posteriormente, faz-se a distinção entre automação e as potencialidades totais da Tecnologia e a relação existente entre o sucesso das opções tecnológicas, os processos e a estrutura organizacional.

Neste trabalho, Tecnologia da Informação será definida como:

“... modernas tecnologias computadorizadas com capacidade para armazenar, manipular, recuperar e distribuir informações numa empresa” (Chamone, 1992).

Podem ser identificadas três maneiras específicas pelas quais a tecnologia pode modificar os padrões de concorrência vigentes. A tecnologia altera a estrutura da indústria, mudando as regras da concorrência; suporta estratégias de diferenciação e custo, permitindo às empresas novas formas de superar seus concorrentes; e, finalmente permite novos negócios (idem).

A tecnologia vem propiciando às empresas acesso a informações que não eram disponíveis anteriormente, além de possibilitar meios de análise destas informações

excedentes. A informatização modifica não apenas as formas através das quais as atividades individuais são realizadas, mas também permite novos fluxos de informações, expandindo a habilidade das empresas explorarem ligações entre as atividades tanto dentro quanto fora delas. Atualmente, as organizações podem coordenar suas próprias atividades com as atividades dos seus clientes e fornecedores (*idem*).

Porter (1985) procura identificar as formas através das quais as cinco forças componentes da estrutura da concorrência podem ser afetadas pela tecnologia informatizada. A tecnologia informatizada, ao exigir elevados investimentos, cria certas barreiras à entrada de novos concorrentes na indústria. Os bancos, concorrendo na administração de carteiras de clientes, precisam de *softwares* avançados para oferecer aos clientes informações *on-line* referentes a suas contas. Essas instituições, conseqüentemente, também precisarão investir em *hardware*. As empresas que possuem a habilidade de antecipar o poder das inovações tecnológicas estarão controlando os eventos, enquanto as instituições que não possuem esse dom estarão sendo forçadas a aceitar mudanças que os concorrentes iniciam, e, conseqüentemente, estarão em desvantagem competitiva (*idem*).

Embora o contexto atual exija rapidez na tomada de decisões, a adoção de novas tecnologias exige um profundo estudo para que sua importância seja compreendida, seus usos potenciais sejam visualizados, suas vantagens sejam amplamente expostas para toda a empresa e sua aplicação seja rigorosamente planejada (Hammer & Champy, 1994).

Hammer & Champy (1994) argumentam que a percepção do potencial da tecnologia exige dos administradores novas formas de pensamento, às quais parecem não estar habituados. Atualmente, o pensamento dedutivo parece ser o dominante: inicialmente são identificados os problemas para depois serem investigadas soluções. O pensamento indutivo proporciona melhores resultados: primeiramente, busca-se uma solução eficaz, para depois perceber problemas que possam ser solucionados com essa. Esta exposição é muito utilizada para a explicitação das diferenças entre a automação e os poderes mais extremos da tecnologia.

Segundo os autores supracitados, a automação possibilita que alguns serviços possam ser realizados com maior rapidez, porém não efetua nenhuma mudança radical

na forma com que as atividades são desenvolvidas. Dessa forma, argumenta-se que melhorias fundamentais no desempenho não são atingidas. O verdadeiro poder da tecnologia não se encontra em permitir que antigos processos funcionais sejam realizados de forma mais rápida, mas está relacionado à capacidade das empresas de realizarem novas atividades e superarem antigas regras (Hammer & Champy, 1994).

Os argumentos apresentados por Venkatraman (1994) reforçam as proposições expostas acima: "o papel da Tecnologia da Informação dentro das organizações tem evoluído a partir de seu foco predominante na expansão da eficiência (automação) para o seu papel como habilitador fundamental na criação e na manutenção de uma rede flexível de negócios de acordos internacionais - *joint ventures*, parcerias, alianças, contatos de longo prazo etc. A funcionalidade que computadores e redes de comunicação oferecem, possibilita às empresas apreender e explorar as capacidades de uma rede de negócios expandida".

Os sistemas de computadores podem intensificar as estratégias com foco nos clientes, facilitando a comunicação entre eles e a empresa. A fim de superar grandes distâncias, os sistemas de computadores podem utilizar redes de telecomunicações, "enviando os sinais por linhas telefônicas ou refletindo os sinais em satélites colocados em órbitas estacionárias" (Harrington, 1993). As redes de computadores quando são associadas a sistemas sofisticados de gerenciamento de banco de dados podem permitir que um grande número de pessoas tenha acesso a informações relevantes (idem). A comunicação sem fio, através de computadores portáteis, permite que as pessoas solicitem, visualizem e enviem informações de qualquer lugar (Hammer & Champy, 1994).

"Nenhuma aplicação isolada da Tecnologia da Informação - embora poderosa - é estratégica em sua forma genérica. Ao invés de delinear uma categoria separada de sistemas de informação, a empresa deveria realizar as modificações necessárias nos processos de forma a maximizar os benefícios proporcionados pela funcionalidade dos sistemas" (Venkatraman, 1994).

A tecnologia interage com as outras variáveis componentes da estratégia através de várias formas. A tecnologia da informação, cada vez mais, permite que as empresas funcionem como se as unidades individuais fossem totalmente autônomas, embora não

sejam desprezadas as economias de escala propiciadas pelas estruturas centralizadas (Hammer & Champy, 1994).

A tecnologia pode surgir com importante aliado na realização do trabalho em equipes. A tecnologia de "groupware" consiste em um elemento importante para a execução de atividades em equipes, pois reduziu tempo necessário para reuniões e a frequência dessas; diminui as falhas de comunicação e os atrasos nos projetos, além de permitir um fluxo maior de informação e maior agilidade na tomada de decisões (Davenport, 1994).

Duas práticas divergentes podem ser sustentadas pela tecnologia: o controle e a delegação de poderes. A delegação de poderes é facilitada devido à habilidade da tecnologia em conceder aos funcionários informações que lhes possibilitem tomar decisões próprias (Davenport, 1994). As informações adquiridas com novas tecnologias podem ser utilizadas para um acompanhamento mais próximo do desempenho dos funcionários, atuando individualmente ou em equipes. Dessa forma, o controle pode ser intensificado (Davenport, 1994).

O papel e a importância da tecnologia difere em cada indústria. Bancos sempre utilizaram informações de forma intensiva, estando entre as primeiras e mais entusiastas empresas utilizadoras do processamento de dados (Porter, 1985). Segundo Gonçalves, em termos gerais, os bancos utilizam a tecnologia em duas grandes áreas: automação bancária e processamento centralizado do banco (parte centralizada do movimento das contas dos clientes e a parte administrativa global). A automação bancária consiste na aplicação de recursos de processamento automático de dados em atividades operacionais rotineiras da indústria bancária. O processamento envolve o conjunto de atividades relacionadas à captura, armazenamento, organização, seleção, transmissão e apresentação dos dados utilizados na atividade em questão.

Segmentação semelhante foi apresentada por Pennings & Harianto (1992), que classifica a tecnologia da informação no setor bancário em: automação de suporte (*back-office*) e tecnologia orientada para transações (*transactional-oriented technology*). Essa conceituação foi adotada na elaboração do questionário por sintetizar de forma mais eficiente os dois caminhos seguidos pela automação bancária.

Finalmente, pode-se destacar uma passagem relevante, apresentada pelos autores

supracitados, que permite uma caracterização clara e atual da importância da tecnologia para o setor bancário:

"Regulamentações devem mudar, alterando as estratégias da empresa. Novas tecnologias irão entrar no setor bancário, criando estratégias não observadas antes. Finalmente, como foi possível observar, o mercado para os serviços bancários tornou-se muito volátil. Responder à volatilidade significa que os bancos não podem tomar o ambiente como um dado inalterável".

2.2.2.5 Desempenho

A pesquisa realizada pela publicação Suma Econômica (2001), avaliando o desempenho financeiro de uma amostra de bancos, apresentou doze indicadores clássicos. De acordo com a pesquisa, o exame do desempenho de um banco deve considerar diversos fatores e, quanto mais completos os indicadores, melhor a qualidade da análise. Os índices apresentados são:

Rentabilidade Patrimonial (RP) - representa o ganho que o acionista está auferindo, para cada unidade de seu patrimônio colocado no banco. É expressa através da relação entre o Lucro Líquido depois de impostos e participações minoritárias e o Patrimônio Líquido no final do exercício.

Rentabilidade sobre o Ativo Total (RAT) - intensamente utilizado para comparações internacionais, representa quantos centavos de dólar o banco consegue por cada unidade de dólar do Ativo Total. Com frequência, a RP assume valores maiores do que as RAT. Isso ocorre por que os ativos totais são alavancados de várias vezes em relação ao Patrimônio.

Liquidez Corrente (LC) - É a medida da relação entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante. Caso o Balanço represente perfeitamente a situação da empresa, instituições que apresentam liquidez corrente inferior a 1,00 podem estar com grandes dificuldades de solvência no curto prazo.

Liquidez Geral (LG) - é calculada a partir da divisão entre a soma do Ativo Circulante com o Realizável a Longo Prazo e a soma do Passivo Circulante com o Exigível de Longo Prazo. Representa a capacidade total de solvência do banco e deve ser superior a 1,00 de acordo com as boas regras de gestão.

Grau de Imobilização do Patrimônio Líquido (GIPL) - é expresso pelo

quociente entre o Ativo Permanente e o Patrimônio Líquido. O caso deste indicador assumir valor maior do que 1,00 significa que o banco tomou recursos de terceiros para construir seu imobilizado, juntamente com os recursos do Patrimônio Líquido.

Capital de Terceiros (CT) - medido pela relação entre a soma do Passivo Circulante com o Exigível de Longo Prazo e o Ativo Total, representa o total da participação dos recursos de terceiros nas aplicações ativas do banco.

Capital de Giro Próprio (CGP) - expresso pelo quociente entre a diferença do Patrimônio Líquido com o Ativo Permanente e o Patrimônio Líquido. Representa em que proporção de unidades de Patrimônio Líquido houve sobras entre o próprio Patrimônio Líquido e o Ativo Permanente.

Depósitos à Vista (DAV) - avalia a relação entre os Depósitos à Vista e o Patrimônio Líquido. Representa quantos dólares de Depósitos à Vista são conseguidos para cada dólar de Patrimônio.

Depósitos de Poupança (DP) - representa quantos dólares de Poupança o banco consegue captar para cada dólar de Patrimônio.

Depósitos Interfinanceiros (DI) - semelhante aos dois indicadores supracitados, expressa a relação entre os depósitos interfinanceiros e o Patrimônio Líquido.

Depósitos a Prazo (DP) - quantos dólares de depósito a prazo o banco consegue captar para cada dólar de seus acionistas.

Grau de Alavancagem (ALV) - é calculado a partir do quociente entre a soma do Exigível de Longo Prazo com o Passivo Circulante e o Patrimônio Líquido. Representa quantos dólares de terceiros o banco consegue de fundos de terceiros para cada dólar de seus acionistas.

O desempenho financeiro é extremamente valorizado pelas instituições. Segundo Davenport (1994), as razões operacionais apresentadas para a adoção de um redesenho radical de processos possuem fundamentos financeiros, em última instância.

A redução de custos dos processos traduz-se diretamente em resultados financeiros. Outros objetivos como redução de prazos, melhoria da qualidade e do atendimento aos clientes, desdobram-se em maiores vendas e em uma produção mais barata. Mesmo os objetivos processuais, como o aprendizado e a delegação de poderes aos trabalhadores encontram-se, no limite, relacionados a resultados financeiros mais atraentes, através do pressuposto de que trabalhadores mais satisfeitos aumentam a produtividade.

Eccles (1991) argumenta que os administradores encontram-se em meio a uma Revolução e que precisam tomar uma decisão radical: deslocar-se de uma tendência a tratar aspectos financeiros como a base da medida de *performance*, para considerá-los apenas alguns entre uma diversidade de variáveis.

Não se pode ignorar que os resultados financeiros são fundamentais para a sobrevivência a longo prazo de qualquer entidade econômica, porém o recurso excessivo a medidas financeiras a curto prazo pode conduzir a equívocos onerosos (Nadler, 1994).

“... Em muitos casos, maximizar lucros trimestrais não gera o melhor retorno sobre o investimento RSI (ROI³). As organizações que se preocupam em construir uma boa reputação, são aquelas que dão melhor RSI (ROI) a longo prazo”(Harrington, 1993).

“Uma organização que se concentra no lucro pode ter o máximo de lucro no futuro imediato, mas aquela que se concentra na reputação a longo prazo vai gerar o melhor retorno para os seus investidores”.

Os relatórios contábeis, como são divulgados, não expressam os fatores responsáveis pelo desempenho insatisfatório, embora seja evidente que o êxito de uma empresa esteja fundamentado na ação e não apenas na observância dos resultados (Shank & Godvindarajan, 1995). Os resultados apresentados são mais eficazes nas medidas das conseqüências passadas do que na indicação das *performances* futuras (Eccles, 1991).

A intensificação da concorrência nas diversas indústrias conduz os

³ Return over Investment

administradores a buscarem novas fontes de informação sobre os fatores-chave que contribuem para o sucesso da empresa e de que forma esses podem ser aferidos (Shank & Godvindarajan, 1995).

Há diversas desvantagens associadas às medidas tradicionais de desempenho. Quando há uma variância negativa em algum indicador, essa pode ter sido causada por diversos fatores, e essa multiplicidade de causas não identificadas pela metodologia tradicional dificulta a tomada de decisões necessárias para que os problemas sejam resolvidos. Os números apresentados nos relatórios são extremamente agregados, o que dificulta a percepção das responsabilidades. O objetivo de maximizar uma variância favorável isoladamente poderá trazer resultados desfavoráveis para a lucratividade global da empresa. Finalmente, as respostas não são fornecidas em tempo hábil, ao serem divulgadas podem ser consideradas obsoletas (idem).

A avaliação das medidas não financeiras pode seguir uma sistemática eficiente. Inicialmente, torna-se necessário indicar os imperativos essenciais para a sobrevivência da empresa, ou seja, os fatores-chave de sucesso (satisfação do cliente, liderança tecnológica, liderança de mercado, qualidade, confiabilidade etc...). Posteriormente, deve-se definir medidas exatas e obtê-las em tempo hábil para esses imperativos, observando a possibilidade da existência de várias medidas para um mesmo fator. Finalmente, precisa-se desenvolver meios de operar e controlar as organizações utilizando estas medidas, determinar um nível de desempenho aceitável e instituir responsabilidades (idem).

Mas as medidas não financeiras também apresentam limitações. Há certas dificuldades em se atribuir valores em dólares a melhorias com medidas não financeiras e a vinculação entre essas e as medidas financeiras torna-se muito complexa. Na ausência de uma estrutura teórica global, as medidas não financeiras podem conflitar entre si e prejudicar a determinação entre os *trade-offs* adequados (idem).

A concorrência intensifica-se, e as estratégias voltadas para a qualidade evoluem naturalmente para as estratégias com foco nos clientes. A atenção concedida à satisfação dos clientes, que mede a qualidade dos serviços prestados, consiste em uma evolução lógica no desenvolvimento das medidas de qualidade. Essas medidas podem ser segmentadas em dados coletados internamente, como por exemplo formulários

preenchidos corretamente, transferências realizadas sem erros etc. e dados coletados diretamente dos clientes, por meio de pesquisas de opinião (Eccles, 1991).

Muitos administradores argumentam que já observavam aspectos como qualidade, fatia de mercado e outras medidas financeiras há tempo, porém não concediam o mesmo *status* que conferiam às medidas financeiras na determinação da estratégia, na definição das promoções, nos bônus e outras recompensas. Outra evidência que confirma a pouca importância concedida aos índices não-financeiros consiste na frequência reduzida com que estes dados são atualizados, em bases quadrimestrais, anuais ou até de dois em dois anos (*idem*).

O *Benchmarking*⁴ tem sido muito utilizado, entre outros objetivos, na busca por variáveis representativas do desempenho das empresas. As vantagens oferecidas por esta prática envolvem a aquisição de uma metodologia que pode ser aplicada a qualquer medida, seja esta financeira ou não-financeira; e a modificação na mentalidade dos administradores (Eccles, 1991). Uma utilização freqüente do *benchmarking* vem ocorrendo no impulso para a mudança, pois através desse a *performance* deficiente apresentada pela empresa torna-se mais evidente (Davenport, 1994).

A variável desempenho encontra-se intimamente relacionada às outras variáveis apresentadas anteriormente. A participação da tecnologia da informação tem sido fundamental para a escolha de critérios utilizados na avaliação do desempenho global da empresa, visto que a tecnologia de banco de dados permite que cada vez mais informações sejam geradas, disseminadas, analisadas e guardadas. A relação entre a variável desempenho e as variáveis humanas também é evidente, pois os elementos mensurados centralizam as atenções especialmente se as recompensas se encontram intimamente relacionados a esses (Eccles, 1991).

Finalmente, uma dificuldade freqüentemente identificada pelas empresas apresentada por Eccles (1991):

“Um número surpreendente de empresas costuma descrever suas estratégias em termos de serviços prestados aos clientes, da inovação, ou a qualidade e habilidades de seus funcionários, ainda que façam

pouco para medir essas variáveis".

⁴ *Benchmarking* é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias.(Camp, 1993)

3 PREMISSAS

3.1 Premissas para a elaboração do questionário

No item anterior, procurou-se consolidar as bases conceituais que serviram como referencial para a análise dos dados coletados no questionário. Consistentemente a isso, apresentam-se neste item as condições como o questionário foi elaborado e como foi conduzida a coleta de informações a partir destes questionários.

A partir do ranking dos 50 maiores bancos elaborado pelo Banco Central, classificados de acordo com seus Ativos Totais, foram enviados questionários para os altos executivos das 50 instituições presentes no ranking (Tabela 1).

Capítulo 3 – Premissas

Tabela 1: 50 Maiores Bancos por Ativos Totais

Data-base: Dezembro/2001

Valores em R\$ mil		
Ranking	Instituições	Ativo Total
1	BB	165,120,025
2	BNDES	114,693,473
3	CEF	101,330,651
4	BRADESCO	95,074,011
5	ITAU	78,637,442
6	SANTANDER BANESPA	57,436,399
7	UNIBANCO	51,763,738
8	ABN AMRO	32,121,472
9	SAFRA	30,335,748
10	BANKBOSTON	25,766,153
11	HSBC	25,630,347
12	CITIBANK	22,243,072
13	NOSSA CAIXA	22,167,216
14	SUDAMERIS	18,923,108
15	BBA-CREDITANSTALT	15,819,657
16	BILBAO VIZCAYA	12,573,295
17	VOTORANTIM	11,765,865
18	BNB	9,116,345
19	BANRISUL	8,964,061
20	LLOYDS	8,774,777
21	MERCANTIL SP	8,240,988
22	CREDIT SUISSE FB	7,403,368
23	BANK OF AMERICA	6,865,248
24	DEUTSCHE	6,839,697
25	JP MORGAN CHASE	6,823,439
26	SANTOS	5,806,469
27	FIAT	4,671,717
28	ALFA	4,521,149
29	PACTUAL	4,479,694
30	FIBRA	4,128,213
31	BASA	3,662,609
32	RURAL	3,591,486
33	MERCANTIL DO BRASIL	3,471,825
34	VOLKSWAGEN	3,471,376
35	BNL	3,343,812
36	ABC	3,282,509
37	BNP PARIBAS	3,042,631
38	GM	2,891,837
39	EUROPEU	2,762,104
40	DRESDNER	2,478,957
41	BANCOCIDADE	2,112,665
42	BIC	2,096,645
43	BRSCAN	2,035,550
44	BANESTES	2,023,266
45	ING	1,959,132
46	FORD	1,952,466
47	TOKYOMITSUBISHI	1,907,063
48	BRDE	1,771,658
49	BESC	1,669,537
50	RABOBANK	1,641,512
Total 50 Maiores Bancos		1,019,195,467
Total Demais Instituições Bancárias		44,785,379
Total do Sistema Bancário		1,063,980,846
% de Participação 50 Maiores Bancos		95,7%

Fonte: Sisbacen

Após o período destinado a aguardar as respostas, foi realizado um follow-up, a fim de assegurar que o maior número de instituições responderiam o questionário. Após este follow-up com todas as instituições, foram recebidos 14 questionários respondidos.

De forma a garantir a confidencialidade das respostas, atendendo às freqüentes solicitações daqueles que participaram da pesquisa, serão preservados os nomes das instituições que auxiliaram na obtenção de informações.

A amostra das instituições que responderam o questionário é composta primordialmente por bancos múltiplos e não apresenta nenhum banco de investimento, conforme pode ser observado na Tabela 2:

Tabela 2: Classificação dos bancos investigados

Banco Comercial	14,3%
Banco de Investimento	0,0%
Banco Múltiplo	85,7%

Dentre os bancos que responderam à amostra, a maioria é composta por bancos nacionais de capital privado, como se vê na Tabela 3.

Tabela 3: Origem predominante do capital dos bancos investigados:

Nacional	78,6%
Estrangeiro	21,4%
Privado	85,7%
Federal	14,3%

No que se refere à segmentação de mercado, a maior parte dos bancos que responderam aos questionários dedicam-se ao varejo, embora um número representativo dedique-se também a atividades de atacado e negócios. As porcentagens desta tabela não somam 100% porque é possível a um banco realizar atividades em mais de um segmento. (Ver Tabela 4)

Tabela 4: Segmentação de mercado dos bancos investigados:

Varejo	100%
Atacado	75,3%
Negócios	46.3%

Em mais uma forma de preservar a confidencialidade das informações, os dados foram analisados de forma agregada. Para facilitar a análise das informações obtidas, foram realizadas distribuições de frequências, com os dados tabulados no Microsoft Excel.

As perguntas foram segmentadas em 7 seções:

- Dados Gerais
- Posicionamento Estratégico
- Foco nos Clientes
- Variáveis Organizacionais
- Variáveis Humanas
- Variáveis Tecnológicas
- Desempenho

A primeira seção busca as características gerais da empresa. O posicionamento estratégico procura investigar de que forma o banco avalia os trade-offs existentes entre algumas opções estratégicas, quais os elementos observados no planejamento estratégico, o papel de condicionantes ambientais, etc. O foco nos clientes identifica de que forma as instituições obtêm o feedback dos clientes e como procuram antecipar suas expectativas.

Na quarta seção, busca-se investigar de que forma os bancos dispõem suas estruturas organizacionais, se adoram equipes e se os funcionários participam do processo decisório. Nas variáveis humanas são observados primordialmente o treinamento e os sistemas de avaliação e recompensa, enquanto nas variáveis tecnológicas são obtidas informações acerca da tecnologia de gestão de processos e tecnologia da informação.

Finalmente, na última seção, pede-se às instituições que identifiquem indicadores para se auferir o desempenho global da empresa.

3.2 Restrições

Diante da importância que as informações privilegiadas assumem em seus negócios, os bancos parecem prezar pelo sigilo com uma intensidade ainda maior do que outras empresas. Dessa forma, o ceticismo com relação ao sigilo das informações concedidas dificultou bastante a participação das instituições na pesquisa.

4 O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL

4.1 Definição e características da indústria de serviços financeiros

A empresas que compõem a indústria de serviços financeiros oferecem a seus clientes produtos e serviços financeiros. Entre os mais representativos encontram-se as transações de contas, serviços de portfólio (empréstimos e depósitos), securitização, *underwriting*, corretagem, serviços fiduciários, planejamento financeiro e processamento de dados e informações. Os bancos, em geral, são alguns dos representantes desta indústria (Sinkey, 1992).

Segundo Reed (1995), os bancos são os responsáveis pela disponibilização de fundos para a satisfação das necessidades financeiras dos indivíduos, empresas e governo; pela criação de grande parte dos meios de troca e ainda constituem um importante instrumento de política monetária.

Durante o processo de criação da moeda, os bancos permitem a existência de um sistema de crédito elástico, sendo esse fundamental para o progresso econômico a uma taxa de crescimento relativamente estável. Na ausência do crédito bancário, a expansão da capacidade produtiva permaneceria impossibilitada ou exigiria o acúmulo de fundos provenientes dos lucros ou outras fontes externas durante muitos anos.

A geração de recursos descrita acima se inicia quando a instituição financeira realiza um empréstimo, que resultará na criação de novas transações, pois novos meios de pagamento são gerados e a oferta de dinheiro se expande. Os recursos adquiridos sob empréstimo são gastos e deslocam-se para outros agentes econômicos, que podem alocá-los em outra instituição depositária, permitindo que essa acumule reservas para a geração de novos empréstimos e, dessa forma, um novo ciclo é iniciado (Sinkey, 1992).

A transferência de fundos, outra importante função dos bancos, assume maior importância, quanto mais intensa for a confiança depositada no uso de cheques e cartões de crédito. Os bancos também possuem a capacidade de agregar a poupança e estender o crédito, viabilizando investimentos de capital, que tornam possível um padrão de vida mais alto.

Capítulo 4 – O Setor Bancário no Brasil

Em um contexto de globalização de mercados, o financiamento de comércio exterior viabilizado por estas instituições assume grande importância, pois permite um fluxo de comércio mais livre e intenso a um custo menor. Reed (1995) apresenta, ainda, mais três importantes atividades realizadas pelos bancos: serviços fiduciários (atividades associadas a emissão e resgate de títulos), guarda de valores (cofres de segurança e custódia) e serviços de corretagem (compra e venda de valores mobiliários).

Há ainda alguns serviços prestados pelos bancos brasileiros, que decorreram de fatores econômicos e características específicas do setor no país, que não se aplicam à indústria como um todo. São exemplos desses serviços a arrecadação de tributos e cobranças de títulos, entre outros.

Vale ressaltar, também, que o processamento de informações consiste em uma importante tarefa realizada pelos intermediários financeiros. Baseados em fluxos de informação, os bancos são capazes de distinguir entre os bons e maus clientes (essa atitude é fundamental para a concessão de empréstimos) e definir preços de seus produtos de forma apropriada, entre outros (Sinkey, 1992).

O lucro é a essência da atividade empresarial e não poderia deixar de ser fundamental para as instituições bancárias. Nesse setor, porém há um outro fator que fortalece a importância dos lucros: a principal "matéria-prima" de uma instituição financeira é a confiança do público, que está fundamentada na idoneidade moral e profissional dos administradores e na solidez econômico-financeira do estabelecimento. Dessa forma, justifica-se o intenso interesse pelos balanços publicados por estas empresas que são divulgados com periodicidade quadrimestral (Vidigal, 1981).

Reed apresenta, também, algumas características referentes à administração, processo decisório e organização interna de bancos. O processo decisório nessas instituições caracteriza-se pela rapidez exigida por seus clientes. Como as restrições de prazos não permitem que todas as decisões sejam tomadas pela cúpula administrativa, os funcionários dessas instituições precisam estar sempre bem informados.

Para que as informações possam fluir através de toda a organização, os canais de comunicação precisam estar sempre abertos. Esse esforço é fundamental, visto que as inúmeras normas e regulamentações impostas ao setor pelas autoridades regulamentares e fiscalizadoras conferem grande importância ao profundo conhecimento das regras de

operação.

O planejamento assume grande importância devido à acirrada concorrência que caracteriza o ambiente. Embora não haja um período mágico para o qual um banco deva realizar o seu planejamento, os planos com horizontes de cinco anos são muito comuns. Obviamente, devido às inúmeras mudanças que ocorrem no ambiente, dificilmente os planos apresentados são realizados integralmente durante os cinco anos que se seguem à sua elaboração, mas esse fato não diminui o valor do processo de planejamento.

Com relação à organização interna, os bancos apresentam, normalmente, uma distinção entre as funções denominadas de linha e as funções de assessoria (*staff-functions*). A primeira categoria envolve as funções diretamente relacionadas à realização dos objetivos do banco, como por exemplo, os empréstimos, investimentos, serviços fiduciários, área internacional e recebimento e processamento de depósitos. As funções de assessoria incluem a assistência e consultoria ao pessoal de linha, envolvendo a contabilidade, seleção de pessoas, treinamento, marketing, controle, métodos e planejamento, manutenção de prédios, entre outros (Reed, 1995).

Os bancos podem ser classificados sob diversos critérios. A classificação de acordo com a segmentação de mercado distingue três tipos de instituições:

- a. **"Bancos de Negócios** - dedicam-se à intermediação de grandes operações, tradicionalmente conhecidas como engenharia financeira;
- b. **Bancos de Atacado** - trabalham com poucos e grandes clientes;
- c. **Bancos de Varejo** - trabalham com o grande público, muitos clientes, independentemente do tamanho." (Fortuna, 1994)

Os bancos costumam segmentar suas áreas de atuação em três grupos distintos aos quais são destinados atendimentos específicos:

Corporate Bank - destina-se ao atendimento das necessidades das grandes empresas, e

freqüentemente, presta serviços a bancos de pequeno porte;

Private Bank - esta área atende às pessoas físicas especiais, que possuem altíssima renda, complementada, em muitos casos, por elevado patrimônio;

Personal Bank - presta atendimento a pessoas físicas que possuem renda elevada, e às pequenas e médias empresas. (Fortuna, 1994)⁵

Muitos bancos ainda não perceberam a necessidade de moldar suas atividades sob o ponto de vista do cliente, ainda que esses saltos proporcionem significativos dividendos a médio e longo prazo. O incremento da concorrência, porém, intensificado pelo processo de globalização, vem induzindo as instituições a buscarem a diferenciação de seus produtos e a disputa por uma maior fatia de mercado.

As atividades bancárias, assim como as outras atividades empresariais, convivem em um mercado em constante mutação, de forma que o único meio de sobrevivência caracteriza-se pela criação de novas estruturas capazes de responder às novas demandas impostas.

4.2 Histórico da indústria bancária no Brasil

Aqui será desenvolvida uma análise histórica do setor bancário, ou seja, analisaremos a competitividade no setor bancário desde os anos 80, pois assim teremos um entendimento das razões que levaram o setor ao estágio de competitividade que ele

⁵ De acordo com a classificação proposta por Sinkey (1992), há três grupos: os bancos de atacado (*wholesale*), os bancos de varejo (*retail*), e os de atacado / varejo (*wholesale / retail*) que envolvem uma mistura de ambos. Pode-se realizar também uma classificação em termos geográficos: bancos das comunidades, atuando em mercados locais; bancos regionais, atuando em apenas em uma região; os bancos super-regionais, atuando em mais de um estado ou região; e os centros monetários ou bancos multinacionais, que atuam em uma esfera nacional e multinacional. Essa distinção não é muito significativa para o Brasil, onde a dispersão geográfica das instituições é comum a várias instituições, embora essa classificação seja bastante pertinente para o sistema bancário norte-americano. (Sinkey, 1992).

Capítulo 4 – O Setor Bancário no Brasil

possui hoje. E assim poderemos também entender a dinâmica atual e as principais tendências.

Desde os anos 80 a economia brasileira experimentava uma alta inflação e uma grande instabilidade, marcada por planos de governo fracassados. Durante esta alta inflação, os bancos vislumbraram altos lucros, baixo volume de empréstimos e contínuo desenvolvimento operacional e tecnológico.(IBGE, 1997).

Os elevados lucros dos bancos brasileiros com a inflação alta persistiram ao longo dos anos 1980 e no início dos anos 1990, apesar da instabilidade e das guinadas da política econômica. Ao contrário do ocorrido em outros países endividados, no Brasil não houve crise bancária nesse período (Morris, 1990).

Os determinantes desse desempenho surpreendente estão ligados não só à inflação elevada, mas também às linhas básicas de política econômica adotada no enfrentamento da grave crise do início dos anos 1980, com o setor público assumindo boa parte da dívida externa e dos problemas da crise cambial. Com isso não houve quebra em massa de empresas, mesmo sob efeito combinado do corte abrupto do financiamento externo, das duas maxidesvalorizações cambiais de 30% (1979 e 1983), da recessão de 1981/1983, da forte alta dos juros e da retração do crédito. (Cintra, 1993)

Outro elemento decisivo do sucesso dos bancos brasileiros nesse período foi a intervenção vigorosa do Banco Central a fim de garantir a estabilidade do sistema nos momentos críticos. O fato de não ter havido uma crise bancária durante a crise da dívida externa, bem como nos anos de inflação elevada no Brasil, é ainda mais digno de destaque diante da ocorrência de três momentos em que foi muito concreta a ameaça de ocorrer algo semelhante: por ocasião da moratória mexicana de 1982, quando bancos brasileiros ficaram inadimplentes no mercado interbancário nos EUA (Freitas, 1989; Baer, 1986).

Na volta da inflação elevada depois do Plano Cruzado, em 1987, quando a onda de inadimplência aumentou as dívidas dos grandes bancos, dada a expansão acelerada do crédito no ano anterior; e no bloqueio dos haveres financeiros no Plano Collor, quando a liberação de recursos para os depositantes deixou os bancos em sério desequilíbrio.

Capítulo 4 – O Setor Bancário no Brasil

Houve intervenção governamental nos três casos para preservar a estabilidade do sistema bancário (Carvalho, 1996).

De acordo com os critérios de desempenho do capítulo anterior, o desempenho dos bancos brasileiro durante o período de alta inflação aponta uma *performance* invejável. O desempenho, neste caso medido pela Rentabilidade Patrimonial (RP), e Rentabilidade sobre o Ativo Total (RAT) mostra os bancos brasileiros como recordistas de rentabilidade entre 1981 e 1987, o período mais agudo da crise da dívida externa. Numa comparação com os países latino-americanos, segundo um estudo comparativo de economistas do Banco Mundial (Morris, 1990) (sobre doze países latino-americanos), os bancos brasileiros apresentaram:

- Retorno sobre patrimônio líquido médio de 62,3% ao ano, em média, contra 16,5% do conjunto (bem acima dos que vêm em seguida: México, 40,3%, Argentina, 28,7%, Peru, 25,5%);
- Retorno sobre ativos médios (rendimentos de juros menos despesas gerais) de 4,7% ao ano, em média, contra 1,1% do conjunto.

Com exceção do segundo conceito, os piores resultados são de 1986: único ano do período cuja inflação ficou abaixo de 100%. As médias do conjunto estão infladas pelos resultados dos bancos brasileiros.

Segundo um outro indicador de desempenho do setor bancário, a participação das instituições financeiras no PIB salta de uma média próxima de 6,3%, na primeira metade dos anos 1970, para algo em torno de 7,7% de 1976 a 1980, galgando patamares cada vez mais altos até 1989, excetuando-se aí 1986. A série acompanha de perto a tendência da inflação, desde a alta do fim dos anos 1970 até a coincidência dos pontos mínimos (1986) e máximo (1989) da década de 1980 (Ver Tabela 5).

Tabela 5: Participação das Instituições Financeiras no PIB

Em %														
1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
8.3	11.1	11.2	13.8	13.2	13.2	8.4	16.2	16.7	26.4	13.6	8.6	9.8	9.8	9.1

Fonte: IBGE, 1996

O quadro favorável dos anos 1980, contudo, não conduziu os bancos a uma postura imobilista. A maioria deles reorientou sua atividade, de forma mais ou menos intensa, procurando inclusive antecipar-se a um futuro cenário de inflação baixa. Foi decisivo, para tanto, o impacto do Plano Cruzado, em 1986, o qual evidenciou o peso dos ganhos inflacionários e a necessidade de reconversão rápida no caso de estabilização dos preços, em especial nos bancos de varejo. Pesaram ainda as transformações na atividade financeira os países centrais, num quadro de rápida abertura externa (Madi e Meleti, 1995).

Nos anos que antecederam o Plano Real, alguns bancos varejistas procuraram desenvolver perfis distintos, mas mantiveram características de varejo, enquanto outros foram drásticos ao praticamente “expulsarem” os clientes de menor nível de renda.(idem).

Tais movimentos sugerem a existência de fortes barreiras à entrada de novos competidores no setor bancário de varejo - como as barreiras legais (exigência de cartas-patentes para instalação de bancos e de abertura de agências) e o fortalecimento das empresas do setor- , mas também mostram que haviam àquela época elevados custos de permanência nesse segmento (custos de pessoal, de administração, de *marketing*), além da percepção do custo potencial de se ter de promover uma rápida reversão de estratégias operacionais no caso da queda brusca da inflação. Apesar destes fatos, havia uma intensa rivalidade entre os concorrentes, devido a esse alto custo de permanência no setor. Também havia um alto poder de barganha dos clientes de alta renda, pois estes estavam sendo disputados pelos bancos(World Bank, 1990).

Mesmo com a supressão das barreiras de entrada, em 1988, o número de bancos nesse segmento não aumentou, embora o número total deles tenha crescido bastante

Capítulo 4 – O Setor Bancário no Brasil

(DIEESE, 1995)⁶. Os grandes bancos de varejo conseguiram manter sua posição nesse segmento e a participação dos bancos de maior porte no total do sistema pouco se alterou (Abdulmacih, 2000).

Nos últimos anos, a maioria dos bancos procurou desenvolver a prestação de serviços financeiros especializados. Nessa linha está incluída a ampla gama de fundos de aplicação, desde os modelos padronizados legalmente (fundos de aplicação financeira, de ações ou de renda fixa) e suas variantes até a administração de carteiras individuais, a prestação de serviços de engenharia financeira, a estruturação de empréstimos externos, a fusões e a aquisições, estes últimos especialmente explorados pelos bancos de investimentos (Paula, 1997).

Houve, em muitos casos, estratégia muito firme de encontrar um nicho de mercado e de concentrar esforços nele. A maioria dos bancos criados nos últimos anos tem esse perfil, e surgiu a partir da operação dos recursos financeiros das grandes empresas do setor produtivo, ou de corretoras, ou como filiais de grandes bancos estrangeiros. Alguns deles até têm, hoje, agências de um banco varejista, em suas dependências, contratado para fazer suas operações de banco comercial (*idem*).

Além dessas mudanças na atividade bancária propriamente dita, verificou-se significativo processo de diversificação patrimonial. A maior parte dos grupos que controla os bancos passou a investir em empresas do setor produtivo, mediante estratégias distintas: aquisição de participações minoritárias, em empresas consolidadas, e de líderes do setor em que atuam; investimentos em poucas empresas de grande porte em uma área específica; compra de participações ou controle acionários para reestruturar a empresa e revendê-la em seguida; articulação de consórcios e aquisição de empresas em privatização (nos leilões feitos de 1991 a 1994, concentrados nos setores siderúrgico e químico, excluindo-se aí as empresas adquiridas por grupos privados em virtude de interesse específico de complementaridade no seu próprio ramo produtivo, a maior parte das aquisições foi feita por grupos liderados por bancos) (Madi e Meleti, 1995).

Os determinantes do processo foram os previsíveis: diversificação de riscos, temor de esgotamento das possibilidades de expansão no setor, busca de especialização. Pode

⁶ Segundo dados compilado pelo DIEESE(1995), o número de bancos passou de 124, em 1988, para 253

Capítulo 4 – O Setor Bancário no Brasil

ser definido como um desdobramento esperado da forte acumulação de capital realizada pelos grandes grupos do setor nos anos 1980, o qual os capacita agora a entrar em outros segmentos em posição muito sólida (*idem*).

4.2.1 O CENÁRIO COM INFLAÇÃO BAIXA

Apesar de os bancos brasileiros terem perdido as expressivas receitas propiciadas pela alta inflação⁷, a lucratividade média deles praticamente não se alterou a partir do segundo semestre de 1994, embora tenha sofrido algumas oscilações importantes (Paula, 2000).

Ainda que pareça um tanto surpreendente, esse resultado não contradiz a tese de que a alta inflação representava uma poderosa fonte de lucros para o setor bancário no Brasil. O que se evidenciou nos primeiros meses do Plano Real foi a significativa capacidade de antecipação dos bancos ao programa de estabilização, bem como a rápida adaptação deles ao novo cenário macroeconômico, de modo que fosse preservada sua rentabilidade.

No plano macroeconômico, a grande novidade que caracterizou a economia brasileira a partir da introdução do real foi a queda da inflação para níveis muito baixos (se comparados aos das décadas anteriores), alcançada em um contexto de abertura comercial e financeira. Esse novo ambiente macroeconômico também foi marcado por crescente vulnerabilidade externa, com o aumento dos déficits de transações correntes do balanço de pagamentos e endividamento externo de curto prazo, e por uma subordinação da política de juros e da política fiscal à manutenção do regime cambial (Paula e Alves Jr., 1999).

em 1993, e o número de bancários caiu de 803 mil para 671 mil no mesmo período.

⁷ Em 1993, a variação dos principais índices de preços ficou em torno de 2 500% no ano, e entre 740% e 940% em 1994, sendo que essa, no primeiro semestre, respondeu por 715% a 780% (média mensal entre 35% e 50%) e, no segundo, por algo entre 3% e 20%, com média mensal no último trimestre de 0,7% nos preços industriais por atacado, e de 2,5% nos preços ao consumidor. Nos primeiros cinco meses de 1995, a média mensal ficou entre 1% e 2,5%. O real, a nova moeda, foi introduzido em 1/7/1994, após alguns meses de convivência entre o cruzeiro real, a moeda de então, e a unidade real de valor (URV), um superindexador com valor diário em cruzeiros reais para o qual se procurou converter a maioria dos preços antes da introdução da nova moeda.

Capítulo 4 – O Setor Bancário no Brasil

Dado o contexto de crescente volatilidade dos mercados internacionais, tal subordinação acabou por se traduzir em perda de dinamismo do setor industrial produtivo e em aumento do risco das operações de crédito, com maior nível de inadimplência efetiva e potencial. O novo ambiente macroeconômico, a partir de 1994, gerou profundas conseqüências para o funcionamento do sistema bancário e dos bancos de varejo, em particular (idem).

Com a queda da inflação, as bancos perderam uma substancial fonte de recursos, representadas pelas transferências inflacionárias geradas pela significativa diferença entre as taxas passivas e ativas numa economia altamente inflacionária.⁸ A resposta dos bancos à queda brusca da inflação concentrou-se no forte aumento das operações de crédito, realizado apesar das drásticas medidas adotadas pelo governo para evitá-lo. A capacidade de os bancos contornarem as restrições ao crédito ampliou o crescimento da demanda interna, o qual os gestores do plano de estabilização queriam conter por considerações de ordem macroeconômica. A expansão muito rápida e intensa do crédito, em condições de intensa concorrência entre os bancos por aumento de receita e ampliação de mercados, não teria sido possível sem um significativo relaxamento da avaliação de riscos (Carvalho, 1996).

Como é típico em situações de aumento de consumo, o maior crescimento do crédito no início do Plano Real concentrou-se nos empréstimos ao consumidor e ao comércio. O aumento acelerado desse tipo de crédito, que ficou muito acima do crescimento do PIB nominal e do nível de emprego e com vencimentos relativamente curtos (embora maiores que os observados na alta inflação), trouxe conseqüências perversas, claramente percebidas a partir de 1995, dados os rumos da política monetária.

Além disso, a natureza das políticas cambial e monetária intrínsecas a um plano de estabilização com base em âncora cambial, como o *Plano Real*, supunha um patamar elevado das taxas de juros reais domésticas. Ademais, choques externos - essencialmente a crise mexicana de fins de 1994 e a crise do sudeste asiático em meados de 1997 - determinaram saltos nas taxas de juros, com lentas quedas subseqüentes. Aqui é

Capítulo 4 – O Setor Bancário no Brasil

importante salientar que, dado o significativo lucro da intermediação financeira no Brasil, taxas básicas de juros de 20% a 30% (como em boa parte dos primeiros anos do Plano Real) redundam em taxas médias duas vezes superiores para o setor produtivo, e ainda maiores para os consumidores finais. Essa era uma prática no sistema bancário nacional antes do Plano Real, a qual permanece até os dias de hoje.

O rápido aumento do endividamento privado após a estabilização se fez acompanhar de um processo de fragilização financeira. Por conta dessa política, a expansão do crédito que se segue à estabilização se dá em um contexto arriscado, com taxas de juros e lucros elevados. Nessas condições, a retração da atividade econômica e do emprego em consequência do aumento dos juros conduz rapidamente ao aumento dos índices de inadimplência.

As medidas de política econômica adotadas em resposta ao choque externo que se seguiu à crise mexicana do fim de 1994 comprometeram seriamente a solvência das carteiras de crédito. As bruscas oscilações do crédito nesses doze meses deixaram pesada herança, na forma de grande volume de empréstimos incobráveis e de fragilização de alguns grandes bancos, apesar das iniciativas de apoio do Banco Central. Esses problemas precipitaram os acontecimentos do segundo semestre de 1995, com a quebra do Banco Econômico e a do Banco Nacional, bem como com a criação do PROER, e, assim, deram origem ao que viria a ser chamado muitas vezes de “crise bancária do Plano Real” (Barros e Almeida Jr., 1997).

Esses desequilíbrios afetaram negativamente as instituições bancárias públicas e privadas, principalmente aquelas com maior proporção de empréstimos em seus ativos, o que gerou crescentes problemas de liquidez no sistema, em especial, para os bancos menores, com ativos menos diversificados e, por conseguinte, com menor flexibilidade para enfrentar a inadimplência nas operações de crédito.(idem)

Os problemas materializaram-se de forma dramática nos primeiros meses de 1995, com os impactos do choque externo decorrente da crise mexicana. A política monetária fortemente restritiva, adotada pelo governo para reverter de imediato os elevados déficits externos, comprometeu a capacidade de pagamento dos clientes dos bancos, o que levou

⁸ As receitas inflacionárias caíram de 4% do PIB, em 1993, para 2% em 1994, e para 0% em 1995 (IBGE,

Capítulo 4 – O Setor Bancário no Brasil

a um salto na inadimplência. Os bancos reagiram ao fecharem suas carteiras e ao dificultarem até a renovação das operações, o que ampliou sobremaneira os efeitos da política monetária e ameaçou gerar uma onda de quebras em cadeia no setor produtivo. No segundo trimestre de 1995, antes de o cenário externo se desanuiar de forma consistente, o governo relaxou as restrições ao crédito e concedeu diversos estímulos aos bancos para a rolagem das dívidas vencidas, mas esses se mantiveram em posição bastante cautelosa por um período prolongado (Giannico, 2000).

A difícil situação de 1995/1996 não inviabilizou a preservação das margens de lucros dos bancos, em boa medida pela possibilidade de direcionar parcelas expressivas dos seus ativos para operações com títulos, em especial os papéis do Tesouro Nacional., a fim de compensar os maus resultados das carteiras de crédito. Os grandes bancos conseguiram manter lucros elevados mediante a administração dos juros do crédito de modo que fossem viabilizadas a margem de lucro desejada e a cobertura da inadimplência esperada (Paula, 2000).

É possível afirmar que esse conjunto de indicadores confirma a manutenção das estruturas e das práticas de mercado vigentes nos anos anteriores. Ou seja, a passagem para a inflação baixa, mesmo com as turbulências provocadas pelos problemas externos, representou um abalo importante para o sistema bancário, mas não uma crise generalizada. Alguns bancos de grande porte quebraram, mas o sistema em conjunto foi preservado, e com um mercado potencial ainda maior para os grandes bancos remanescentes criado pelo desaparecimento de concorrentes de grande porte e pela crise e intervenção federal nos maiores bancos estaduais. (Lundberg, 1999).

4.3 Entrada dos bancos estrangeiros

As principais mudanças nas condições de acesso dos bancos estrangeiros ao mercado de varejo brasileiro estão ligadas à orientação liberalizante da política econômica do início da década de 1990, a qual envolve a abertura financeira externa e a

flexibilização da atividade financeira em diferentes segmentos dos mercados domésticos.(Abdulmacih, 2000).

A liberalização da conta de capital no Brasil se acelerou significativamente em fins dos anos 1980, quando o governo adotou uma série de medidas que revogaram e eliminaram proibições, restrições e barreiras ao capital estrangeiro. (idem)

Contudo, a liberalização da entrada de bancos estrangeiros no país teve início apenas em 1995, e foi marcada por peculiaridades que valem ser destacadas. As restrições à atuação de bancos de varejo estrangeiros no Brasil, presentes na legislação desde a década de 1930, foram reforçadas pelos dispositivos da Constituição de 1988. Os projetos de emendas constitucionais propostos, em 1995, nos primeiros meses do governo Fernando Henrique Cardoso, e aprovados pelo Congresso, suprimiram a maior parte das restrições às empresas estrangeiras no Brasil, mas não alcançaram o setor bancário. Foi inclusive mantida a prerrogativa presidencial de decisão caso a caso, com base na avaliação dos “interesses do governo” (Vidotto, 1999).

A decisão do governo brasileiro de permitir, e de estimular, a entrada de bancos estrangeiros no mercado doméstico de varejo só veio a se materializar em agosto desse mesmo ano, e coincidiu com a decisão do governo de enfim liquidar o Banco Econômico, o primeiro dos grandes bancos privados a quebrar no Plano Real.(Carvalho e Oliveira, 2001)

A decisão de abrir o varejo bancário para os estrangeiros tinha a redução dos juros e do custo dos serviços financeiros como apenas um dos seus objetivos. Essa é a conclusão a que se chega pela Exposição de Motivos (EM) no 311, do Ministério da Fazenda (24/8/1995): o único documento oficial disponível sobre os motivos que levaram o governo a adotar essa política.(Vidotto, 2001).

Tal exposição de motivos é justificada pela alegada conveniência de “melhor disciplinamento dos pleitos relativos ao aporte de capitais externos, necessários ao desenvolvimento do sistema financeiro nacional”. As razões apresentadas pela EM no 311, para a abertura, podem ser reunidas em três blocos, de acordo com a sequência em que aparecem no texto (idem).

O primeiro aponta a fragilização dos bancos nacionais com o fim da inflação elevada, a qual teria deixado “transparente” a “escassez de capitais nacionais” para

manter o “necessário e contínuo processo de atualização tecnológica, típico das instituições financeiras competitivas, que lhes assegura melhor remuneração ao poupador e menor custo ao tomador de crédito mediante redução da margem de intermediação”. Tal EM afirmava que as instituições financeiras brasileiras eram “ineficientes administrativamente”, e compensavam essa fragilidade com os ganhos propiciados pela inflação alta (idem).

O segundo bloco repete orientações gerais da política econômica do período, em termos de abertura externa e de captação de recursos, para manter o financiamento do balanço de pagamentos. Além das preocupações usuais em todo período, deve-se considerar ainda o momento vivido em agosto de 1995: a referida EM foi publicada apenas duas semanas depois da decisão de se liquidar o Banco Econômico. A medida vinha sendo postergada havia meses, dado o risco de deterioração das expectativas sobre a economia brasileira em meio às ondas de choque detonadas pela crise mexicana de dezembro anterior. É possível afirmar que a retórica sobre a falta de recursos dos bancos brasileiros para dar continuidade à modernização tecnológica estivesse encobrindo, de fato, o receio de uma fragilização generalizada do sistema, a exemplo do que ocorria na Argentina e no México àquela altura (idem).

O terceiro bloco apóia-se na convicção de que os bancos estrangeiros teriam maior qualificação que os nacionais no que diz respeito a recursos tecnológicos e a eficiência operacional. A EM no 311 aponta a expectativa de “ganhos econômicos” decorrentes da introdução de novas tecnologias de gerenciamento de recursos e inovações de produtos e serviços, permitindo maior eficiência alocativa“, posto que os capitais externos têm “eficiência operacional e capacidade financeira” que trariam maior concorrência ao sistema financeiro, “com reflexos substancialmente positivos nos preços dos serviços e no custo dos recursos oferecidos à sociedade brasileira”. Aparece aí uma visão, muito discutível, sobre a concorrência bancária: a maior presença dos estrangeiros seria positiva só por implicar “maior concorrência”, sem mencionar mudanças nas formas de concorrência, como se “concorrência” fosse algo genérico, abstrato, cujo “aumento” se traduziria necessariamente em melhores preços de serviços e em queda dos juros.(idem)

O editorial da *Gazeta Mercantil* que apoiou a EM no 311 (29/8/1995, p. A4) manteve-se nessa linha ao defender que “o capital estrangeiro poderá dar uma

contribuição inestimável nessa fase para o revigoramento do sistema bancário nacional”, para depois citar o caso do Econômico e também o dos bancos estaduais sob intervenção e em dificuldades, e propor, no fim, que o aumento da participação do capital estrangeiro se estendesse a todos os segmentos do SFN “de modo a elevar o seu nível de eficiência e proporcionar melhores serviços à comunidade brasileira”.

O acúmulo de bancos quebrados em poder do BCB está ligado aos efeitos da queda da inflação e da instabilidade macroeconômica do início do Plano Real. A instabilidade só não se transformou em crise bancária em virtude da rápida intervenção do governo, mas, ainda assim, houve intervenção do BCB no Econômico e no Nacional, bem como em outros 21 bancos, de outubro de 1994 até o fim de 1995.⁹

O sistema bancário brasileiro passou por um processo acelerado de reestruturação a partir de então, estimulado diretamente pelo governo, por meio dos programas de assistência de liquidez e de saneamento financeiro do sistema, o qual envolveu, inclusive, estímulos à privatização e/ou reestruturação dos bancos estaduais.

Em novembro de 1995, com a intervenção no Banco Nacional foi criado o Programa de Reestruturação e Fortalecimento do Sistema Financeiro (PROER), por meio do qual o BCB ficou autorizado a disponibilizar recursos para que instituições financeiras sólidas adquirissem o controle acionário de bancos em dificuldades. Em fevereiro de 1997, foi criado o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES), com o mesmo objetivo, mas envolvendo instrumentos e operações específicas para promover o saneamento financeiro dos bancos estaduais, preparando-os para a privatização.

O PROER e o PROES definiram importantes instrumentos institucionais para a reestruturação do sistema bancário brasileiro, e viabilizaram toda uma política de atração de grandes bancos estrangeiros, além do desejado propósito governamental de reduzir a presença dos bancos públicos no sistema bancário brasileiro. A compra de bancos quebrados, sob intervenção ou liquidados pelo BCB foi o mecanismo pelo qual se

⁹ De acordo com informações do próprio Banco Central, entre 1/7/1994 e 18/4/1996 63 instituições financeiras foram submetidas ao RAET (Regime de Administração Especial Temporária), das quais 24 eram bancos múltiplos, três bancos comerciais, um banco de investimento, um banco estadual de investimento, duas sociedades de arrendamento mercantil, doze corretoras, quinze distribuidoras e uma sociedade de crédito imobiliário. Em relação aos regimes especiais, 42 instituições foram liquidadas

Capítulo 4 – O Setor Bancário no Brasil

iniciou a grande onda de entrada de estrangeiros. Inicialmente foram vendidos alguns bancos pequenos para instituições interessadas em operar no atacado – como exemplo, em maio de 1996 o Deutsch-Südamerikanische Bank comprou o Banco Grande Rio, instituição de pequeno porte em liquidação desde 1991, e antes dele já haviam entrado por esta porta o Banque Nationale de Paris e os estadunidenses Ford e Inaf. Foi também por essa via que se deu a entrada do primeiro banco “gigante estrangeiro” no Brasil, com a compra do Bamerindus, pelo HSBC, logo após o banco paranaense ter sofrido a intervenção esperada desde a liquidação do Banco Nacional.

Tabela 6: Presença de bancos estrangeiros no mercado nacional: Alguns indicadores

Em % Instituição	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ativos Bancários								
Bancos Públicos	50.9	51.4	52.2	50.9	50.1	45.8	43	44
Bancos Privados Nacionais	40.7	41.2	39.2	39	36.8	35.3	33.1	32.2
Banco com Controle Estrangeiro	8.4	7.4	8.6	10.1	13.1	18.9	23.9	23.8
Depósitos de Sistema Bancário								
Bancos Públicos	56.3	55.9	58	61.2	59.1	51.2	50.6	48.5
Bancos Privados Nacionais	38.8	39.4	36.4	34.1	32.9	33.1	31.8	33.2
Banco com Controle Estrangeiro	4.9	4.7	5.6	4.7	8	15.7	17.6	18.3
Créditos do Sistema Bancário								
Bancos Públicos	61.8	59.1	62.1	58.1	52.2	53.2	47.5	46.6
Bancos Privados Nacionais	31.5	35.4	31.8	32.7	35.4	31	31.7	33.1
Banco com Controle Estrangeiro	6.7	5.5	6.1	9.2	12.4	15.8	20.8	20.3

Fonte: ANDIMA (2001)

Pudemos perceber, pelos indicadores da Tabela 6, que há um interesse dos bancos estrangeiros no mercado bancário brasileiro. No primeiro caso os dados indicam que sua expansão não foi além da compra de redes já existentes, ou seja, não há indicadores de aumento da participação de mercado como resultado de expansão orgânica (excluindo-se aquisições) em ritmo superior ao dos bancos nacionais concorrentes. Tais dados remetem a algumas questões: a maior presença dos bancos estrangeiros se fez acompanhar de iniciativas dos concorrentes nacionais nas principais áreas de atuação e

extrajudicialmente, treze ficaram sob administração temporária, uma teve sua falência decretada e sete sofreram intervenção.

Capítulo 4 – O Setor Bancário no Brasil

de concorrência entre eles, o que reforça as dificuldades para a obtenção de respostas sobre o papel dos estrangeiros em possíveis mudanças no financiamento da empresa nacional. Não há menção explícita a estratégias de disputa de mercado por meio de preços mais competitivos ou de aumento da oferta acima da concorrência. Pode-se concluir, ao contrário, que os bancos estariam mais interessados em aproveitar o mercado brasileiro “tal como ele é”, apostando em ganhar mercado por meio de diferenciação de atendimento e de redução de custos.

5 ANÁLISE COMPETITIVA DO SETOR

Tem-se por objetivo indicar, por meio das informações obtidas em literatura especializada e dados levantados com envio de questionários, os seguintes aspectos pertinentes ao setor bancário nacional:

1. Quais as principais estratégias escolhidas pelos bancos face ao atual contexto;
2. Qual o foco e o grau de implementação das práticas gerenciais adotadas de forma a garantir o sucesso das estratégias priorizadas;
3. Quão adequada é a abordagem utilizada, ou seja, de que forma estão sendo dispostas as variáveis consideradas fundamentais para que as estratégias atinjam os resultados desejados.

Para facilitar a análise, esta seção será dividida em 5 partes, que mantém a coerência com as seções da metodologia adotada:

1. Posicionamento Estratégico e Foco no Clientes
2. Variáveis Organizacionais
3. Variáveis Humanas
4. Variáveis Tecnológicas
5. Desempenho

5.1 Posicionamento Estratégico e Foco nos Clientes

Esta parte busca identificar quais as estratégias priorizadas pelos bancos, de que forma estes percebem a influência de contingências estratégicas e como estão buscando identificar e satisfazer as necessidades dos clientes.

Inicialmente, torna-se necessário evidenciar algumas peculiaridades do setor bancário, visando facilitar a compreensão das opções escolhidas pelas instituições. Nos parágrafos seguintes, serão apresentados alguns tópicos gerais que exercem grande influência sobre a efetividade das variáveis e, portanto, podem comprometer a escolha da estratégia.

Alguns tópicos gerais dizem respeito ao próprio negócio desenvolvido por esse setor de serviços. Ao entrar em um banco para efetuar qualquer investimento, o correntista sai apenas com o comprovante da aplicação no qual se observa que o dinheiro aplicado estará disponível dentro de 30 ou 60 dias. Diferentemente de outros serviços, como por exemplo o comércio, o indivíduo não adquire efetivamente um produto no ato do pagamento. Dessa forma, se o banco falir o cliente pode incorrer em sérios prejuízos, fato que ainda pode ser agravado devido à ausência de meios eficazes de avaliação da saúde dos bancos. adquirir
X sim!

De acordo com Mário Henrique Simonsen, "a relação entre o cliente e um banco é baseada exclusivamente na confiança" (Veja, 2000). Vale ressaltar que essa confiança precisa ser cultivada por longo tempo, pois "credibilidade de banco é como bicicleta: tem de funcionar sempre, se parar cai" (Banco Hoje, 2001).

Algumas características do setor ameaçam a confiança nas instituições financeiras e tomam ainda mais tênues as relações com os clientes. A reserva fracional, ou seja, o fato do banco emprestar parte dos recursos dos depósitos à vista e o fato de trabalharem com elevado grau de alavancagem (o Patrimônio Líquido é muito inferior ao total de Ativos) tornam a atividade bancária muito arriscada. X
X

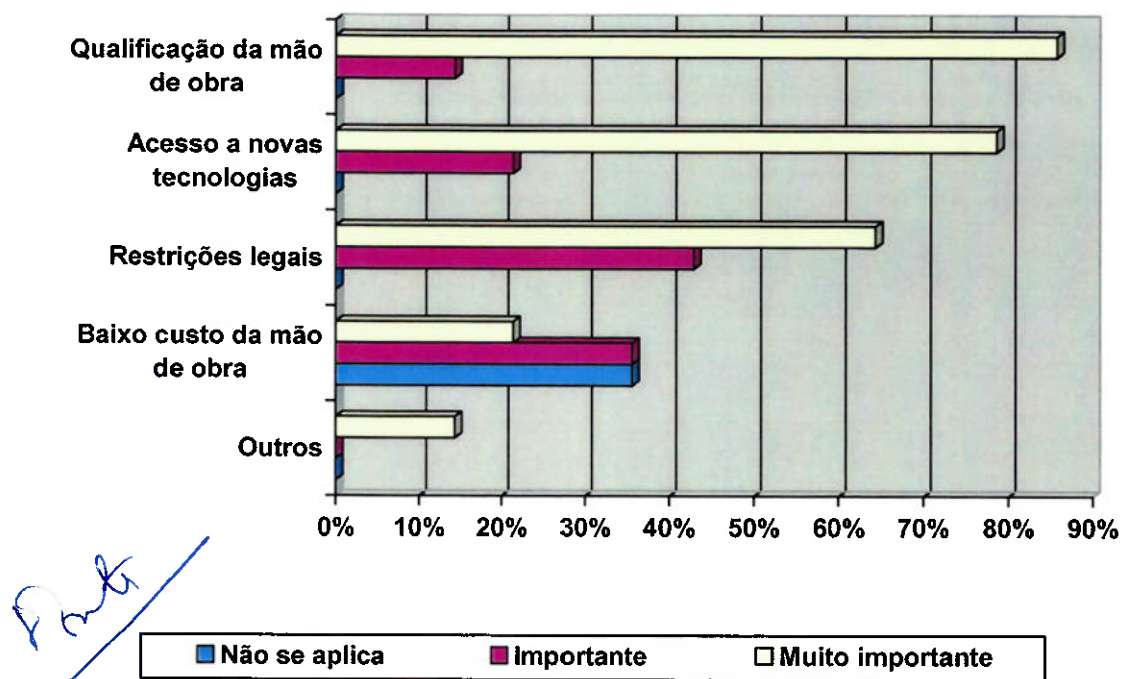
Há, ainda, alguns tópicos expressos através de condicionantes macroeconômicos e legais que assumem grande relevância. A fim de observar a influência destes, perguntou-se aos bancos a relevância de algumas condicionantes macroeconômicas, sociais e legais X

Capítulo 5 – Análise Competitiva do Setor

para o sucesso competitivo das empresas. A qualificação da mão-de-obra foi considerada o fator mais importante (85,7%), seguido do acesso às novas tecnologias (78,6%) (Ver Gráfico 1). Apesar da forte influência do governo no setor, as regulamentações governamentais foram consideradas o terceiro fator mais importante. Alguns entrevistados adicionaram, ainda, a influência da globalização da economia.

A criação dos bancos múltiplos, em 1988, facilitando a entrada de novos competidores no setor, acirrou bastante a concorrência. Soma-se a esse fator, a presença de muitos outros tipos de instituições financeiras em negócios tradicionalmente bancários. Os fundos mútuos de investimentos, por exemplo, oferecem aplicações competitivas com os depósitos bancários e apresentaram um crescimento de 276% no período compreendido entre 1990 e 1994 (Campello, 1995).

Gráfico 1: Importância das condicionantes macroeconômicas, sociais e legais para o sucesso competitivo da empresa



Há ainda a ameaça externa, pois os bancos brasileiros enfrentam a concorrência de instituições internacionais que, maiores e com custo de estrutura de capital menor, poderão ganhar rapidamente os clientes mais importantes no mercado brasileiro. Oferecendo maiores volumes de recursos a taxas menores, os bancos estrangeiros têm atraído, principalmente, as empresas produtivas de maior porte com maiores necessidades de recursos.

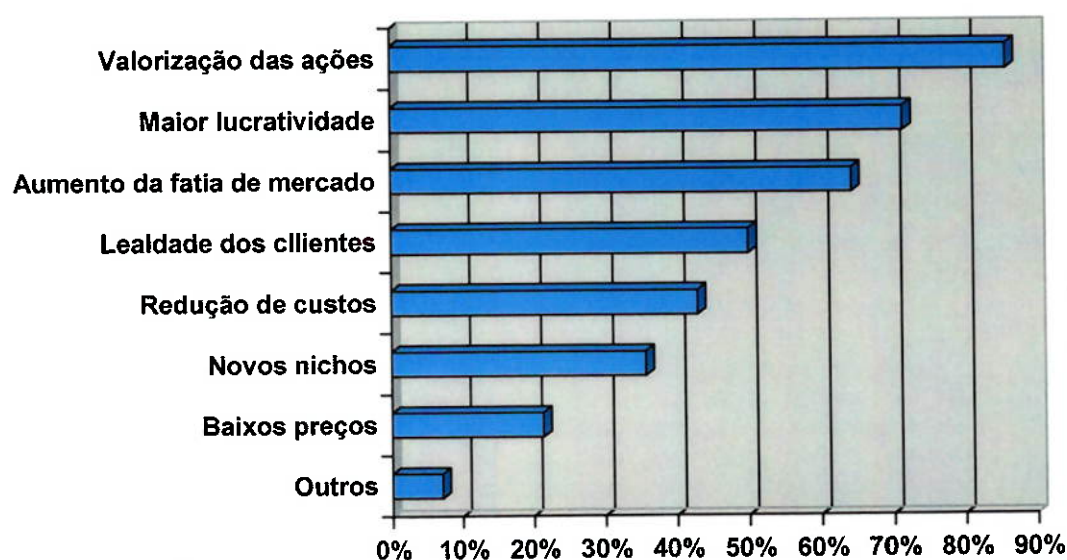
O acirramento da concorrência, intensificado por um contexto caracterizado pela redução sensível das receitas, torna ainda mais fundamental a busca de um objetivo há muito perseguido pelos bancos e que atualmente encontra-se seriamente ameaçado: a maior lucratividade. Os números obtidos podem comprovar esse argumento, pois a obtenção de uma maior lucratividade é considerada o principal objetivo estratégico a ser perseguido pelos bancos (71,4%).

O segundo objetivo estratégico mais valorizado consiste na redução de custos (64,3%) e pode ser obtido através da realização das transações de forma correta já em

Capítulo 5 – Análise Competitiva do Setor

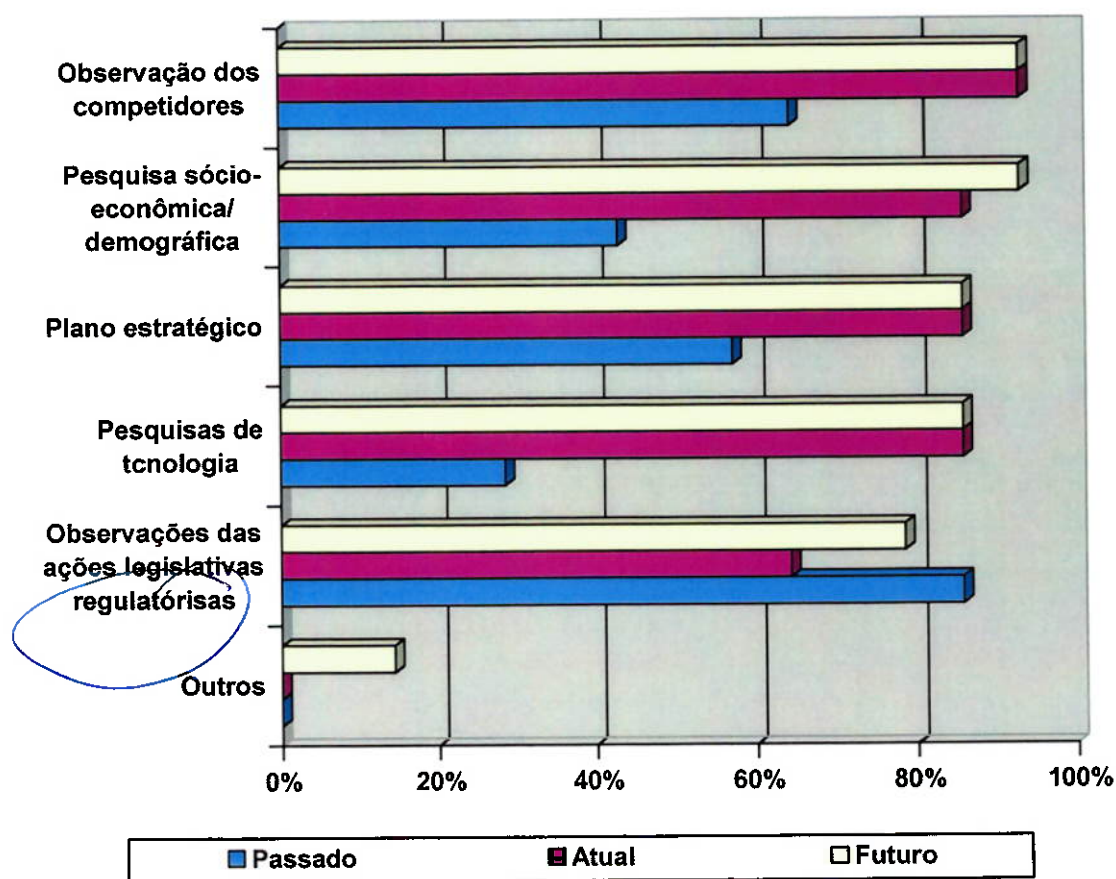
sua primeira execução. Outros itens que também apresentam uma importância significativa são o aumento da fatia de mercado (42,9%), através da prestação de melhores serviços; a lealdade dos clientes (50,0%), também pelo mesmo motivo; e, novos nichos de mercado (35,7%). Essas observações estão evidenciadas no Gráfico 2.

Gráfico 2: Objetivos estratégicos mais perseguidos pelos bancos



Essa preocupação com a concorrência se reflete também no esforço de antecipação das necessidades dos clientes (Ver Gráfico 3). Para este fim, os bancos sempre observaram os concorrentes (64,29%) e pretendem continuar atentos a estes no futuro (92,86%) no esforço de antecipação das necessidades dos clientes. Outro aspecto que evidencia a preocupação com os concorrentes foi o fato de grande parte dos entrevistados considerarem a garantia da competitividade perante os concorrentes como o principal elemento motivador no processo decisório de investimento em tecnologia.

Gráfico 3: Métodos usados para antecipar as expectativas dos clientes



A conjugação da importância da credibilidade com o acirramento da concorrência podem justificar a orientação para a satisfação de clientes e a prioridade conferida à qualidade. Normalmente, maior qualidade é atingida em um produto às custas de um maior investimento, o que acarreta uma elevação nos custos. Por outro lado, da mesma forma que em diversos outros tipos de serviços, uma maior qualidade é proporcionada se mais tempo for despendido na execução da tarefa, o que pode dificultar o cumprimento de prazos.

Buscando identificar qual o posicionamento dos bancos face a essa escolha estratégica, perguntou-se a prioridade estabelecida diante dos *trade-offs* existentes entre

Capítulo 5 – Análise Competitiva do Setor

qualidade x custos e qualidade x prazos. Os bancos parecem ter percebido a importância de concentrar o foco na qualidade, pois as instituições priorizaram a prestação de serviços de qualidade sobre os custos (71,4%) e cumprimento de prazos (57,1%) (Ver Tabela 7). Vale ressaltar, porém, que muitos bancos não percebem a existência de um *trade-off* entre estes elementos, conforme pode ser observado através de um expressivo número de respostas priorizando os custos (42,9%) e o cumprimento de prazos (42,9%) (Tabela 8).

Tabela 7: Como o banco avalia a relação qualidade x custos

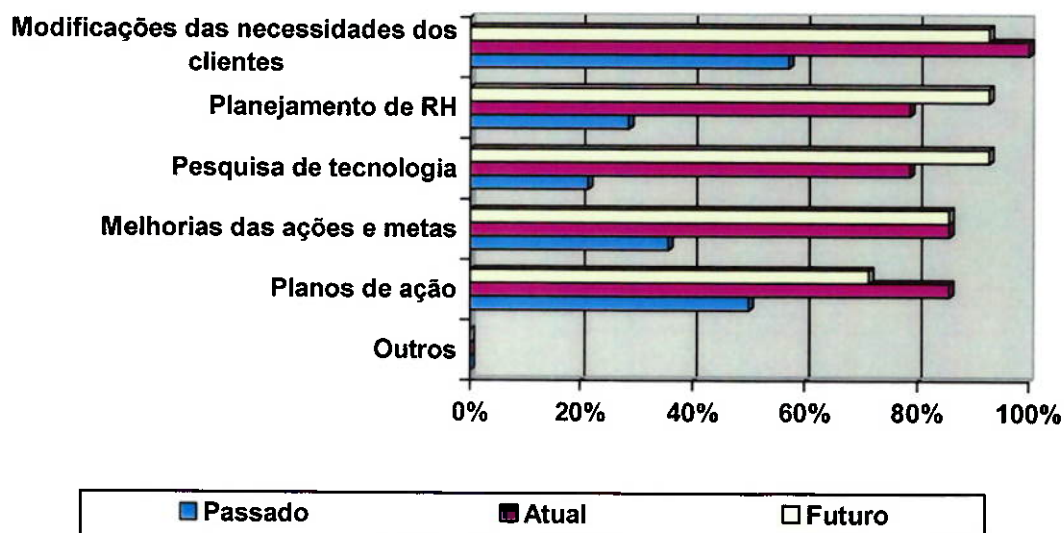
Prioriza a alta qualidade	71,4%
Prioriza baixos custos	42,9%

Tabela 8: Como o banco avalia a relação qualidade x prazos

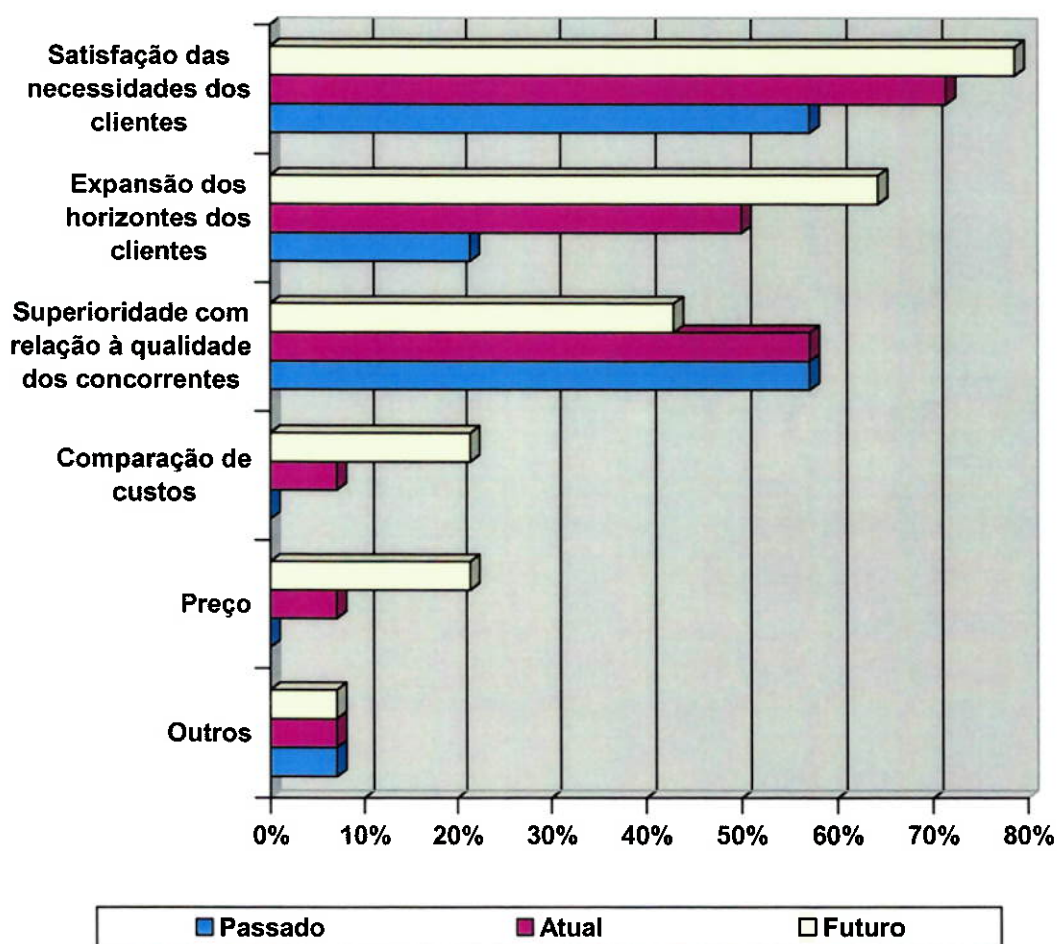
Prioriza a alta qualidade	71,4%
Prioriza o cumprimento de prazos	42,9%

Não se pode negar que a estabilidade da economia intensifica a já existente preocupação com a satisfação dos clientes. A escolha da clientela toma-se ainda mais seletiva e a conquista dessa fatia deverá ser perseguida com um melhor atendimento. "Dos clientes deve-se buscar mais do que um julgamento, mas uma participação ativa através de críticas e sugestões. Afinal, banco é uma empresa de serviços e não uma indústria, que poderia ser julgada simplesmente pela análise técnica do produto. Serviço é uma forma de produção que envolve atendimento e satisfação do cliente. E somente ele próprio pode julgar" (Revista Banco Hoje, 2001).

A maior preocupação com os clientes pode ser confirmada através dos números. A partir de uma grande variedade de elementos, foram identificados alguns que os bancos já enfatizam atualmente, ou pretendem enfatizar futuramente, em seu planejamento estratégico. O item mais observado consiste na modificação das necessidades dos clientes (100,0%), o que denota um esforço sensível na elaboração de metas voltadas para a satisfação dos clientes (Ver Gráfico 4).

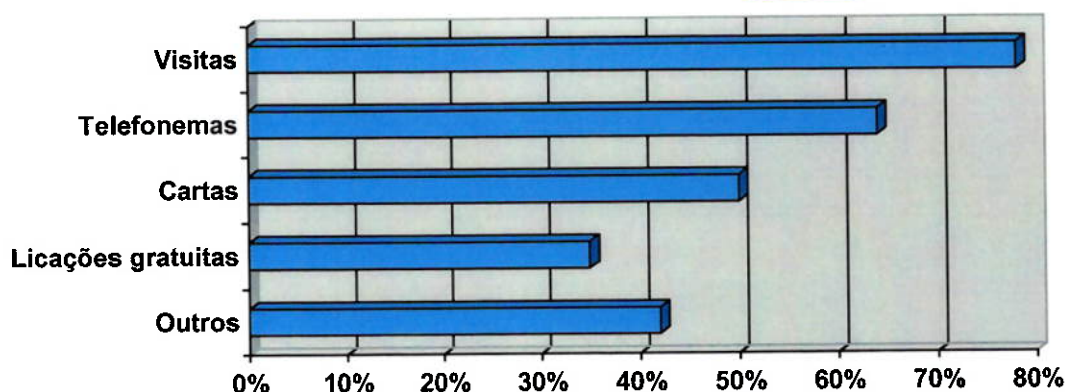
Gráfico 4: Elementos que assumem maior importância no planejamento estratégico do banco

Sabe-se que, freqüentemente, o primeiro contato do cliente com seu banco se realiza por meio da mensagem publicitária. Esse fato é especialmente importante no caso de bancos de varejo. Por esse, o banco transmite sua orientação, além de gerar expectativas nos clientes. Portanto este instrumento consiste em algo significativo para expor seu posicionamento estratégico do banco. Nesse esforço, os bancos têm procurado orientar-se mais aos clientes, seja enfatizando sua disposição para satisfazer suas necessidades (71,4%) ou expandindo os horizontes (50,0%) dos que adquirem seus serviços, como se vê no Gráfico 5. A preocupação com a concorrência já demonstrada anteriormente, é reforçada agora através do número expressivo de instituições que demonstram em suas mensagens a superioridade com relação aos concorrentes (57,1%).

Gráfico 5: Elementos enfatizados nos anúncios comerciais do banco

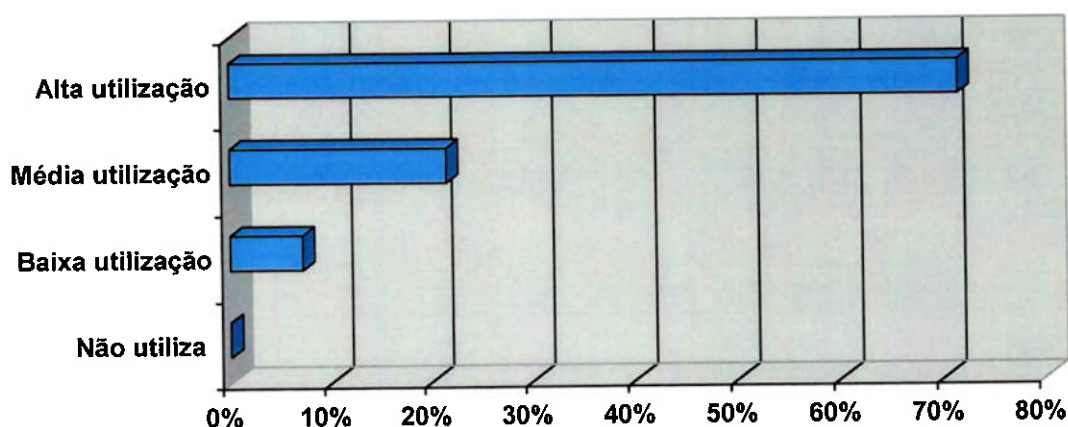
Vale ressaltar, porém, que para atingir efetivamente a satisfação dos clientes, as instituições precisam desenvolver meios de obter um *feedback* destes. A maioria dos bancos abordados adota uma postura mais agressiva, adquirindo informações através de visitas (78,6%) e telefonemas (64,3%) (Ver Gráfico 6). Alguns entrevistados apresentaram, ainda, outras formas de abordar os clientes, como, por exemplo, pesquisas formais, pesquisas de mercado e o próprio resultado da rentabilidade.

Gráfico 6: Técnicas utilizadas para se obter o feedback dos c



Ao menos aparentemente, estes procedimentos têm sido muito formalizados, pois a maioria dos bancos que responderam ao questionário apresentou uma alta utilização da tecnologia informatizada no registro das informações coletadas (71,4%) e um pequeno número demonstrou baixa utilização (7,14%) (Gráfico 7).

Gráfico 7: Intensidade de utilização de Tecnologia Informatizada no registro de opiniões dos clientes



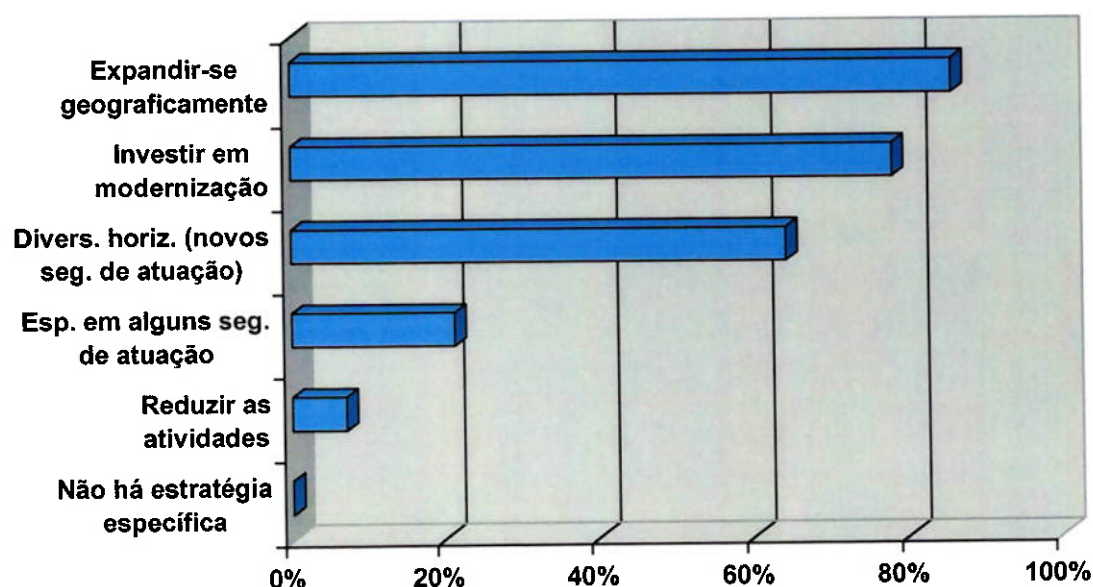
Aparentemente, há certa incoerência, mas apesar das instituições financeiras serem voltadas para a administração do dinheiro, quando se trata de apurar os custos internos as coisas são mais complicadas (Revista Banco Hoje, 2000).

Capítulo 5 – Análise Competitiva do Setor

É indubitável que a estrutura bancária brasileira seja caracterizada por um excesso de capacidade favorecido por períodos de níveis de inflação extremamente elevados no passado, que tomavam o giro de recursos fundamental. Esse diagnóstico pode levar a supor que as instituições se esforcem para contrair suas estruturas e centralizar as atenções apenas nas atividades que ofereçam melhores retornos. Diante do contexto atual, aqueles que se expandem devem apresentar fortes razões para fazê-lo, ou desenvolver uma estratégia muito sólida capaz de suportar esses planos de expansão.

Como se vê no Gráfico 8, os bancos brasileiros procuram enfrentar a concorrência expandindo-se geograficamente, ou seja, aumentando o número de agências, de ATMs e, conseqüentemente, de clientes (85,7%). Os bancos também têm investindo fortemente em modernização (71,4%). Por outro lado, muitos bancos vêm adotando atitudes consistentes com a atual situação, buscando a especialização em alguns segmentos (21,4%), provavelmente aqueles que oferecem melhores retornos.

Gráfico 8: Estratégia de negócios, em relação à direção de investimentos



Pode-se evidenciar, portanto, que os bancos, em face desse novo contexto, percebem a influência das influências macroeconômicas e legais, reconhecem a importância do acompanhamento da concorrência e da garantia de maior lucratividade. Esse acirramento da concorrência introduz o reconhecimento da importância de prover a satisfação das necessidades dos clientes.

5.2 Variáveis Organizacionais

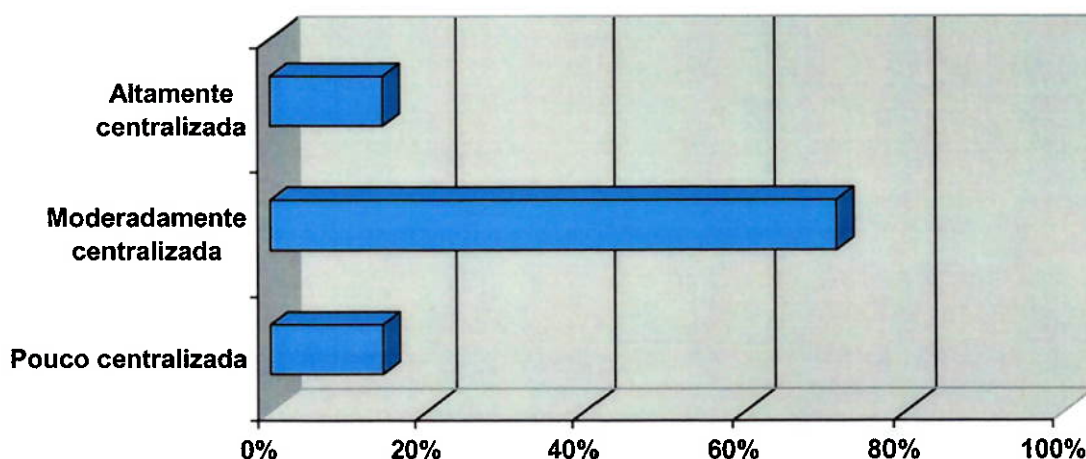
Conforme descrito na Metodologia, a estrutura organizacional de uma empresa consiste em um elemento muito importante para o sucesso de uma escolha estratégica. As estruturas organizacionais precisam estar alinhadas com a finalidade estratégica da empresa, para que essa possa obter êxito.

Dessa forma, a qualidade dos serviços, declarada prioritária nos *trade-offs* com prazos e custos, e a busca da satisfação das necessidades dos clientes são favorecidas internamente por uma descentralização das decisões e contínuo envolvimento e motivação do quadro de pessoal.

De acordo com observações apresentadas no Capítulo 2, pesquisas mostram que os empregados que participam das decisões são mais motivados a buscar um melhor desempenho. Os números confirmam que a centralização das decisões nos bancos investigados é moderada (71,43%) (Gráfico 9), apesar de muitas instituições garantirem aos seus funcionários alguma participação na tomada de decisões (nenhuma instituição dentre as entrevistadas afirmou a ausência de participação de funcionários).

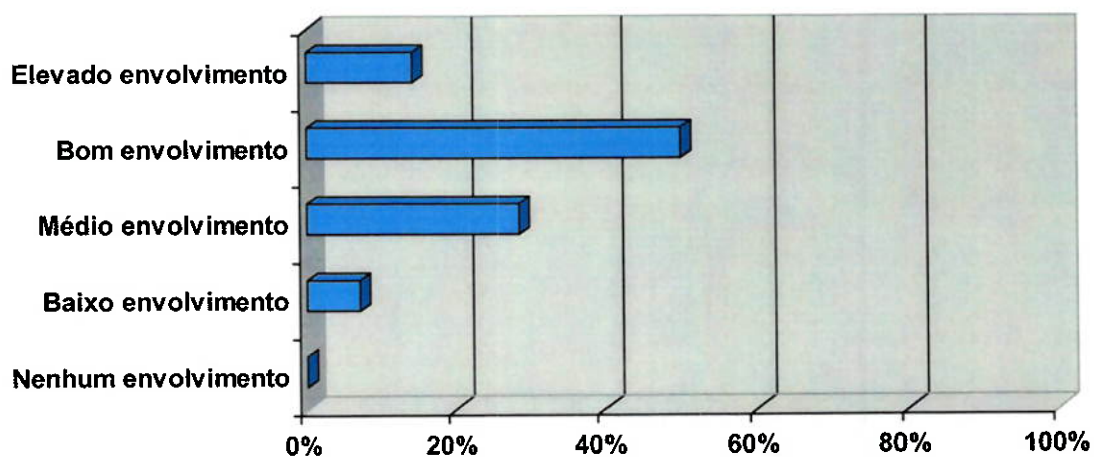
As unidades menores, menos complexas, que apresentam pouca interdependência com outras unidades no que se refere ao grau de decisão e de ação, parecem facilitar a delegação de poderes descrita no parágrafo anterior. Nesse aspecto especificamente, os bancos investigados não encontrariam dificuldades de adotar estas práticas. Predomina a opção por um menor número de níveis hierárquicos (as instituições que possuem 3 ou 4 níveis hierárquicos representam 42,86% dentre as que responderam aos questionários). Isto ainda garante certa flexibilidade à estrutura, aspecto importante diante da instabilidade do ambiente no qual as instituições financeiras estão inseridas.

Gráfico 9: Grau de poder decisório nos bancos

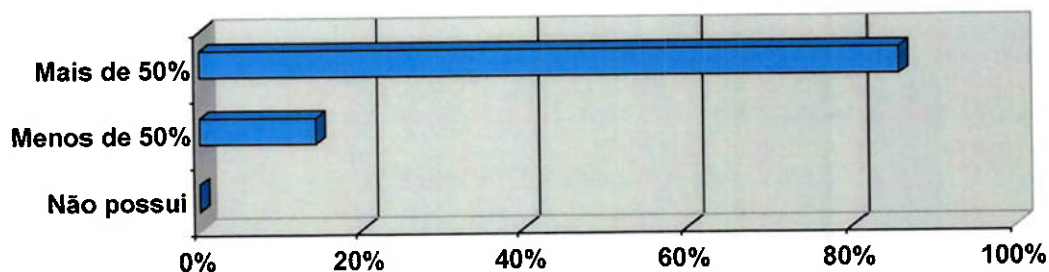


Grande parte da preocupação atual com relação à qualidade advém não do insucesso dos indivíduos, mas das incompreensões que surgem da interação dos indivíduos. No caso dos bancos, essas imperfeições podem ser intensificadas devido à intensa complexidade de seus produtos, que se transfere também para os fluxos de trabalho. Uma possível alternativa organizacional para solucionar esses problemas consiste na formação de equipes, especialmente as interfuncionais, que tendem a facilitar bastante a integração dentro da empresa.

Os bancos investigados aparentam reconhecer as vantagens proporcionadas pelo trabalho em equipe, pois um grande número de instituições alegou utilizar equipes em mais de 50% das atividades realizadas na empresa (85,7%) (Gráfico 11). As equipes são utilizadas em vendas, *back-office*, projetos especiais, análise de crédito e investimento, planejamento estratégico, treinamento, negociações, desenvolvimento de produtos, orçamento, estratégias de marketing, modernização tecnológica, recursos humanos etc...

Gráfico 10: Envolvimento dos funcionários na tomada de decisões

Enfim, com relação às variáveis organizacionais, pode-se argumentar que os bancos procuram obter maior flexibilidade, propiciando maior facilidade em uma possível implementação de práticas de Qualidade Total ao apresentarem, em sua maioria um pequeno número de níveis hierárquicos e um envolvimento de funcionários na tomada de decisões em aspectos significativos de seu trabalho.

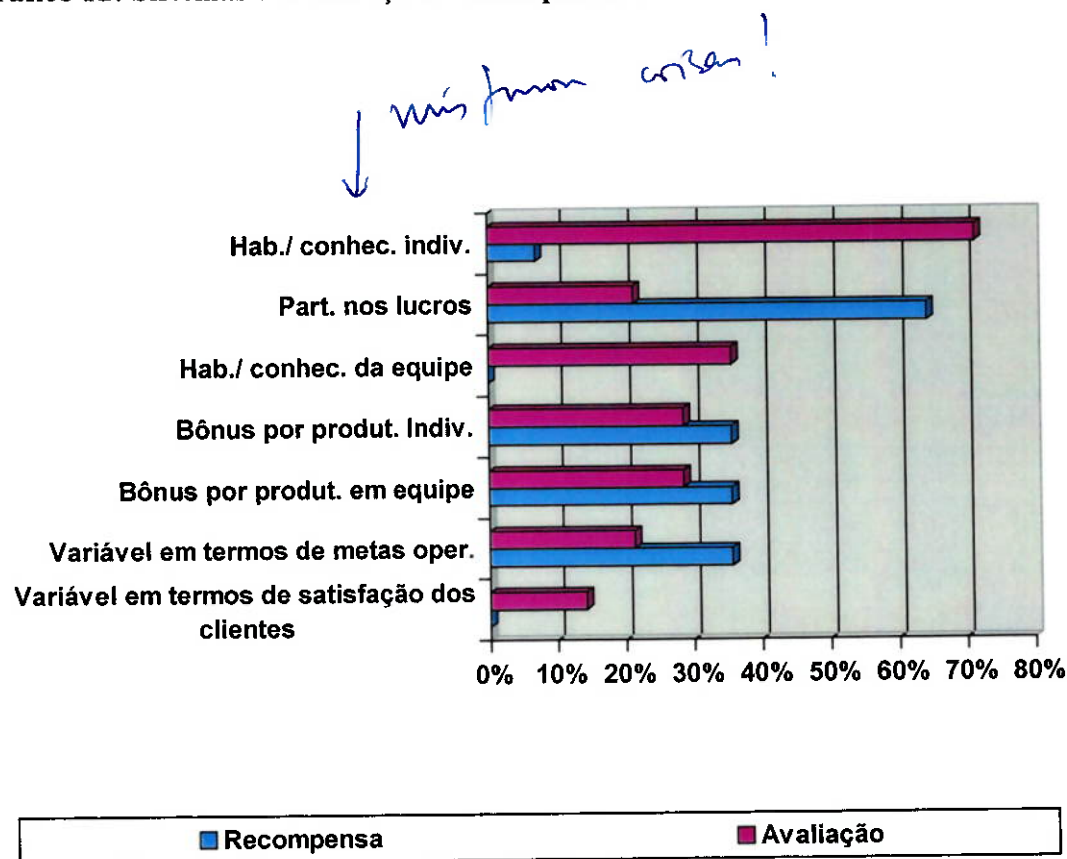
Gráfico 11: Percentual de atividades realizadas em equipes

5.3 Variáveis Humanas

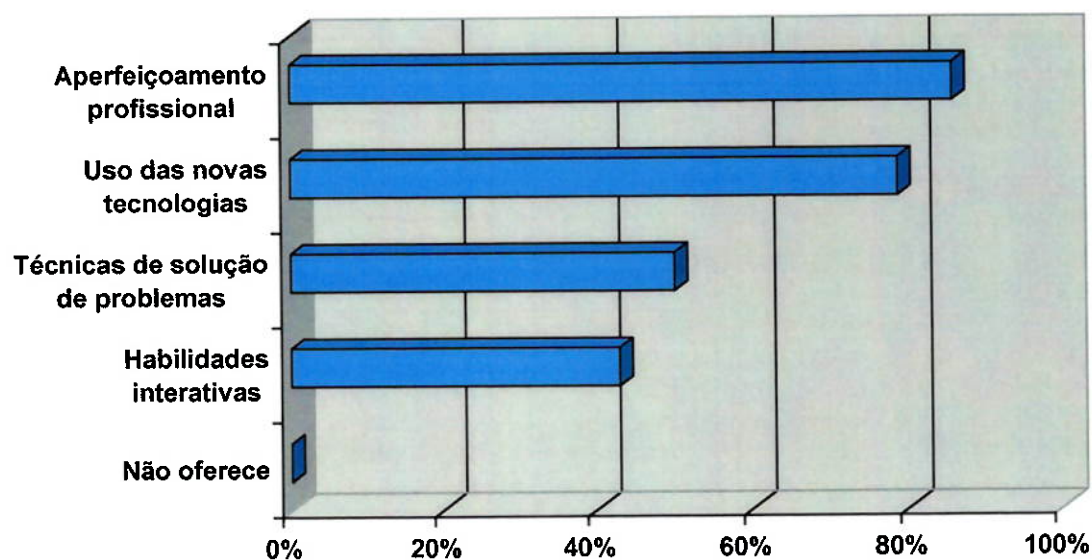
A implementação bem sucedida de qualquer nova prática de qualidade pode ser bastante dificultada caso não sejam implementadas as práticas gerenciais envolvendo PESSOAS de forma adequada. Deve-se evidenciar, ainda, a escolha de sistemas de avaliação e recompensa ao menos compatíveis com os princípios da qualidade total, pois, caso contrário, os objetivos perseguidos podem não ser atingidos (Macedo-Soares, 1996).

É indubitável que o comprometimento dos indivíduos com os princípios da qualidade precisa ser suportado por um programa de avaliação e recompensa consistente. Conforme descrito na Metodologia, as recompensas e o reconhecimento são uma parte essencial do processo de aperfeiçoamento. Os bancos investigados, porém, demonstram certa incoerência entre a escolha dos sistemas de avaliação e recompensa e a opção organizacional de trabalho em equipes, claramente demonstrado no item variáveis organizacionais. A avaliação baseia-se, primordialmente, em habilidades e conhecimentos individuais (71,4%), como mostra o Gráfico 12, enquanto a remuneração vem a reforçar esta tendência, por ser representada fundamentalmente através da participação nos lucros (64,3%). Pode-se argumentar que essa preponderância na avaliação individual compromete seriamente a motivação do trabalho em equipe.

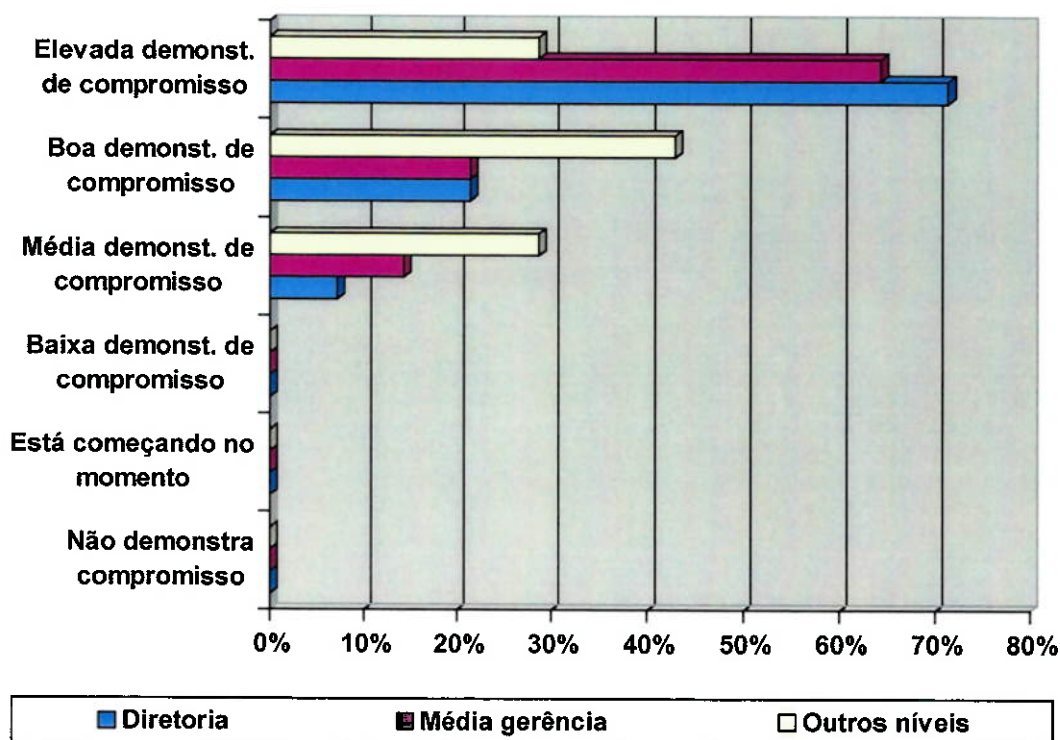
Gráfico 12: Sistemas de Avaliação e Desempenho utilizados



As iniciativas da qualidade total requerem bastante treinamento, dado que esse favorece o objetivo de melhoria contínua. Deve-se ressaltar que este treinamento deve ser oferecido não apenas no aperfeiçoamento técnico e de função, mas também nas habilidades de interação e técnicas de qualidade (Macedo-Soares, 1996). Observa-se no Gráfico 13 que todos os bancos investigados oferecem algum tipo de treinamento aos seus funcionários, porém há uma orientação principal ao aperfeiçoamento profissional (85,7%) e ao uso de novas tecnologias (50,0%), embora já existam esforços no sentido de orientar os funcionários para a solução de problemas (50,0%) e para o desenvolvimento de habilidades interativas (42,9%).

Gráfico 13: Tipos de treinamentos proporcionados pela empresa

O treinamento deve ser realizado de forma que as pessoas tornem-se modelos para aplicação dos conceitos pelos outros funcionários (Macedo-Soares, 1996). Esse comprometimento conforme citado na metodologia deve ser iniciado e estimulado pela alta administração. Nesse aspecto, a maior parte demonstra elevado compromisso com as práticas de melhoria no atendimento aos clientes, como mostra o Gráfico 14. A diretoria lidera esse comprometimento com (71,4%), seguida pela média gerência (64,3%), enquanto os outros funcionários possuem participação menos expressiva (28,6%).

Gráfico 14: Grau de comprometimento com as práticas de melhorias no atendimento aos clientes

Pode-se concluir, portanto, que a gestão das pessoas, nos bancos investigados, apresenta uma série de aspectos que dificultam o esforço de satisfazer às necessidades dos clientes. Dentre esses aspectos, encontram-se o treinamento que privilegia essencialmente o aperfeiçoamento técnico, e os sistemas de avaliação e recompensa, que incentivam a individualidade dos funcionários.

5.4 Gestão por Processos

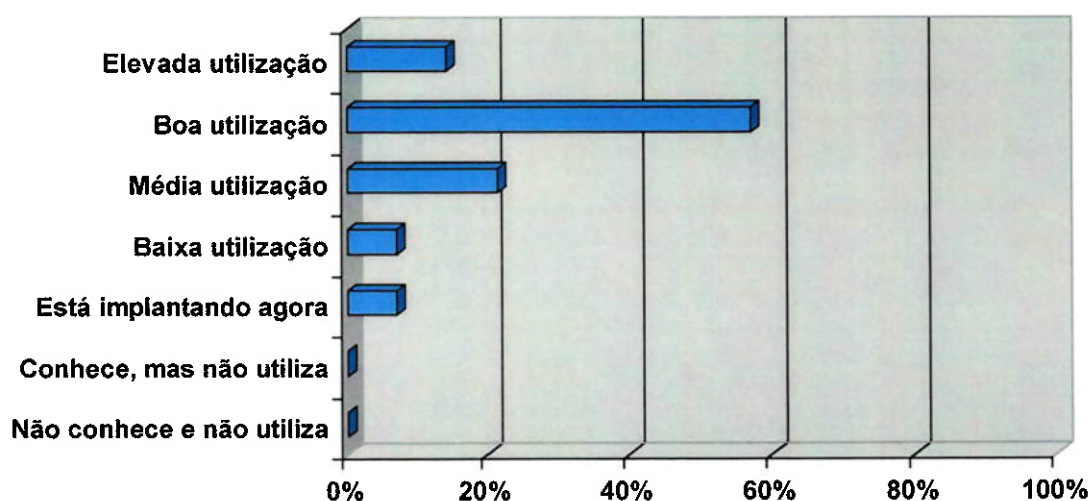
A gestão de processos de negócios consiste em uma área gerencial fundamental. A melhoria de processos vem sendo adotada há algum tempo pelos bancos, o ocorre, provavelmente, devido à complexidade do negócio dos bancos especialmente no varejo.

Capítulo 5 – Análise Competitiva do Setor

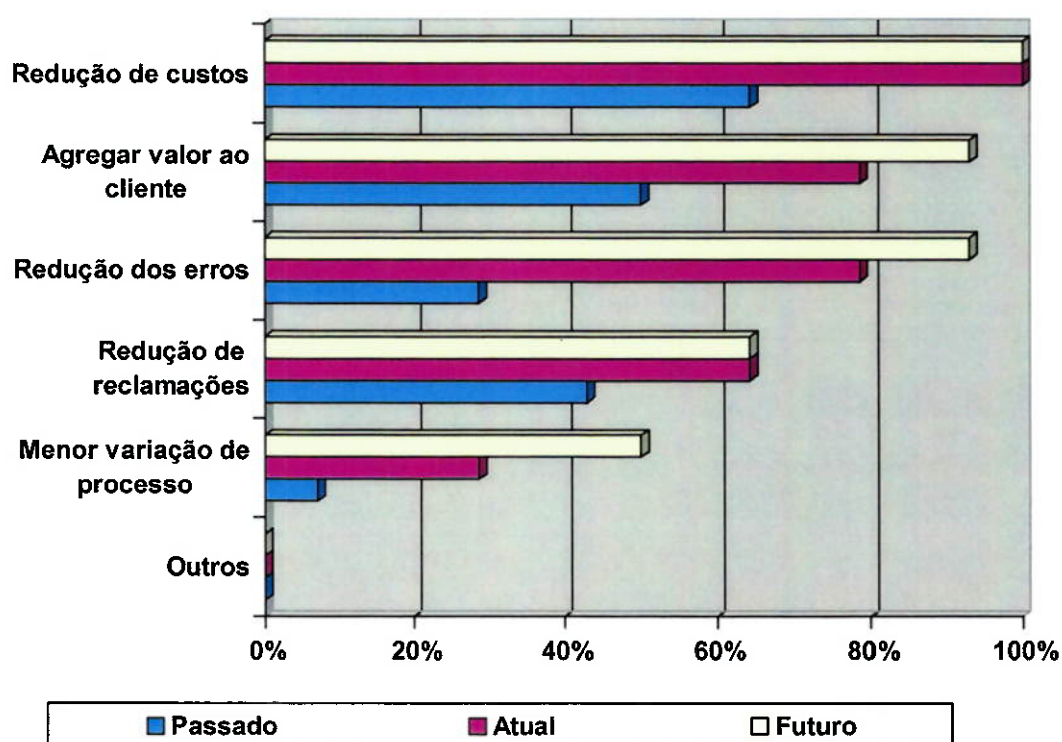
Dessa forma, a simplificação dos processos assume grande importância e deve ser realizada juntamente com o auxílio de novas tecnologias, o que reduz a utilização de papel, permite o controle automático do fluxo de trabalho e reduz os elevados custos de entrada de dados.

A grande maioria das instituições investigadas aparenta adotar de forma intensa a melhoria de processos (57,1%), segundo o Gráfico 15, embora ainda não tenham demonstrado preferência explícita pelos processos interfuncionais que, conforme explicitado na Metodologia, consistem naqueles que realmente tornam as estruturas mais flexíveis e favorecem a orientação o cliente.

Gráfico 15: Estágios e conhecimento da prática de melhoria de processos



Os números apresentados no Gráfico 16 demonstram que o principal objetivo perseguido pelos bancos investigados com a melhoria de processos consiste na redução de custos (100,0%), que deverá permanecer com sua importância também no futuro. Os objetivos orientados para os clientes de forma mais direta, como, por exemplo, a possibilidade de agregar valor para o cliente (78,6%) e a redução de reclamações (64,3%) aparecem em segundo e quarto lugar.

Gráfico 16: Resultados esperados com a melhoria de processos

5.5 Tecnologia da Informação

Conforme descrito na Metodologia, a tecnologia pode modificar os padrões de concorrência vigentes de várias formas. A tecnologia altera a estrutura da indústria, modificando as regras da concorrência e suporta as estratégias de redução de custos e de diferenciação, entre outros.

A importância da tecnologia da informação para os bancos é bastante evidente, o que pode ser esclarecido, entre outros aspectos, pelos elevados investimentos destinados a esse item que podem ir desde 1,0% do Patrimônio até 10,0% do Patrimônio, nas instituições observadas.

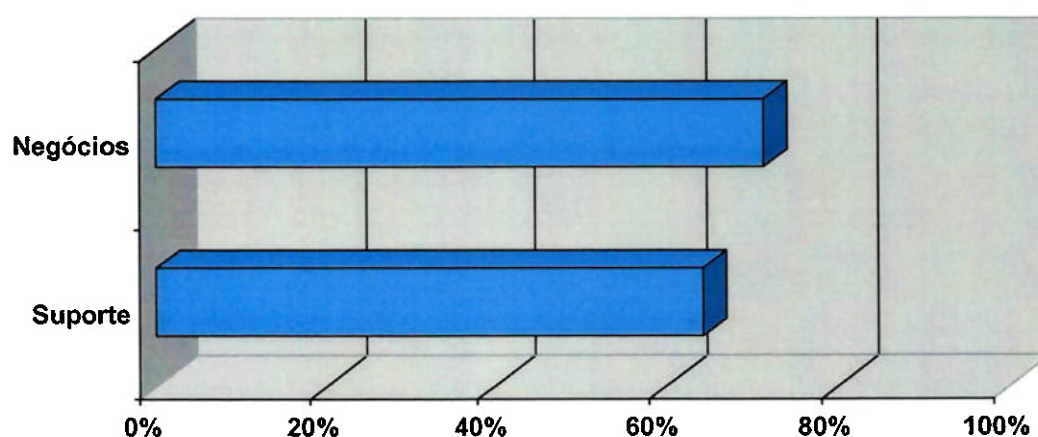
O atendimento dos clientes que lotavam as agências e a necessidade de

Capítulo 5 – Análise Competitiva do Setor

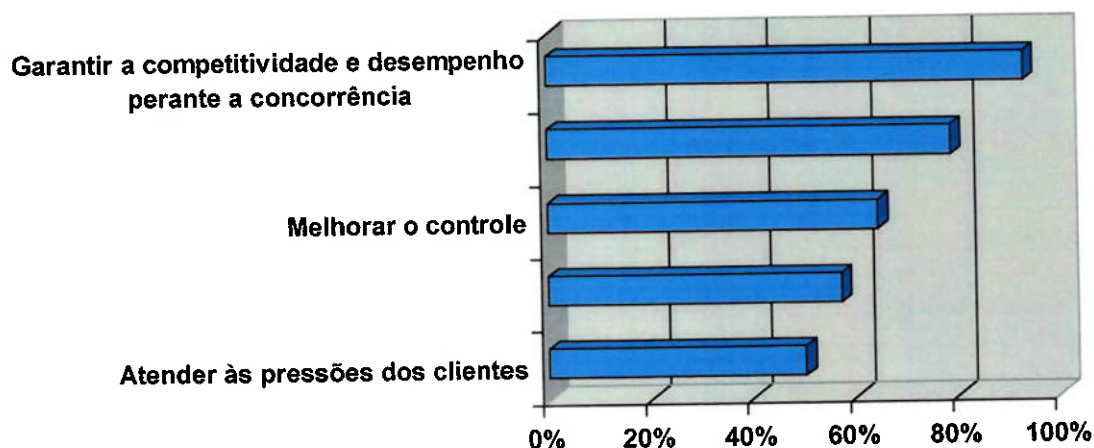
operacionalizar um número muito elevado de transações podem justificar os elevados investimentos em Tecnologia da Informação que foram realizados ao longo dos últimos anos. Durante à época inflacionária, a redução dos custos não parecia imperar, pois as receitas eram tão elevadas que não justificariam tamanho esforço. O volume de recursos era tão intenso, que os bancos deixavam de cobrar taxas para a emissão de cheques, envio de pagamentos e outros serviços.

O esforço para garantir que as operações fossem efetuadas motivou os investimentos em modernização tecnológica tanto na parte de suporte (64,29%) quanto na parte de negócios (71,43%) (Ver Gráfico 17).

Gráfico 17: Áreas onde há inovações tecnológicas



A ameaça da concorrência, cuja importância demonstrou-se anteriormente, foi apontada como o principal objetivo a ser atingido com a adoção da tecnologia informatizada (78,6%) (Gráfico 18). A melhoria do controle, que assume grande importância face à instabilidade do ambiente, é muito privilegiado (64,3%). Nesse segmento, a pressão dos clientes é o último quesito a ser observado (50,0%).

Gráfico 18: Principais objetivos perseguidos com os investimentos em tecnologia

Apesar da automação de agências permitir a transferência de muitas decisões para a frente do caixa, eliminando muitas funções e facilitando a reunião de informações necessárias ao fechamento dos negócios, muitas instituições responderam que a melhoria de controle constitui um objetivo muito perseguido com a adoção da tecnologia informatizada, conforme explicitado no Gráfico 18, o que contraria a tendência à descentralização da estrutura organizacional.

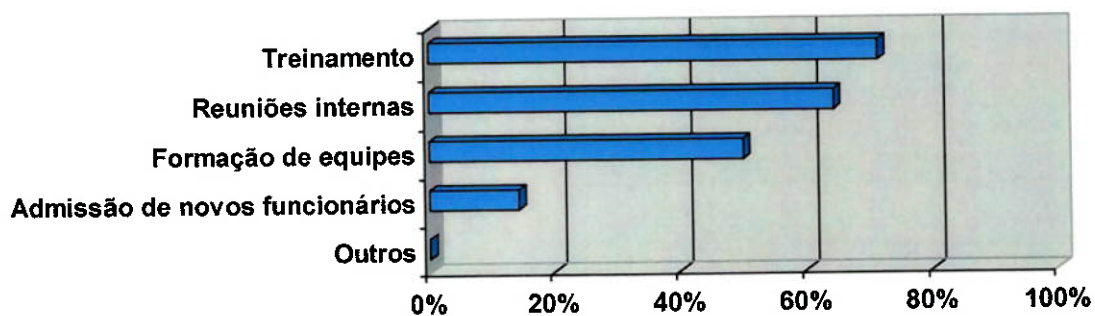
A adoção da tecnologia é apoiada por treinamentos e reuniões (71,4% e 64,3%, respectivamente) (Ver Gráfico 19), o que representa a importância do estímulo à interação para que a nova tecnologia seja realmente dominada.

De forma imprevisível, ou ao menos incoerente, as instituições investigadas apontam como principal resultado proveniente da aquisição da tecnologia informatizada um melhor atendimento aos clientes (85,7%), embora este não fosse o principal objetivo. A oportunidade de inovações com a tecnologia informatizada é favorecida seja em produtos e serviços ou em novos negócios (71,4% e 78,6%, respectivamente). A redução

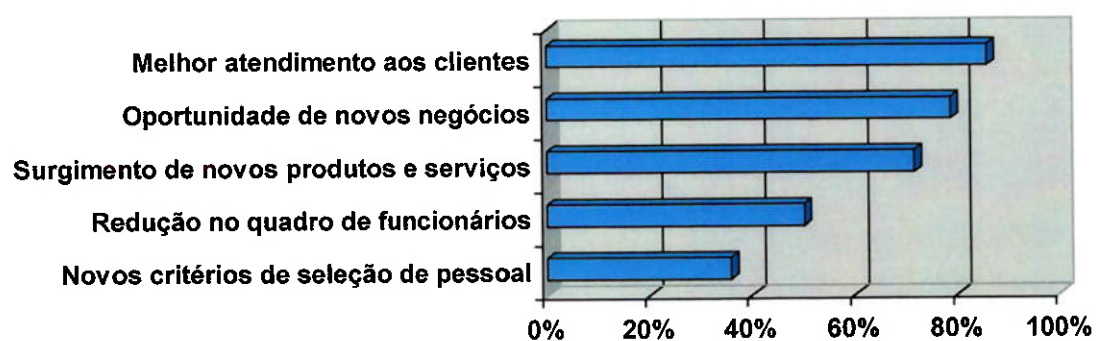
Capítulo 5 – Análise Competitiva do Setor

dos custos através da redução no quadro de funcionários é o penúltimo a ser citado (50,0%), conforme se pode observar no Gráfico 20.

Gráfico 19: Formas de preparação para a implementação de novas tecnologias



Argumenta-se, portanto, que as instituições investigadas buscam através de suas opções tecnológicas reforçar a estratégia de redução de custos e a garantia da competitividade. Deve-se ressaltar, ainda, que as instituições reconhecem a importância dos efeitos destas tecnologias na melhoria do atendimento dos clientes, outro objetivo perseguido pelos bancos face ao novo contexto.

Gráfico 20: Principais conseqüências da adoção de novas tecnologias

5.6 Desempenho

Conforme esperado, os bancos privilegiam claramente as medidas de desempenho quantitativas, especialmente as financeiras, em detrimento das qualitativas. A apresentação de indicadores que auferissem de forma efetiva a satisfação dos clientes é deficiente, pois apenas uma instituição demonstrou o hábito de anotar as reclamações obtidas através de seu serviço de *telemarketing*, porém não apresentou de que forma integra esta informação aos objetivos principais da empresa. Segue abaixo a relação dos indicadores citados e suas definições, quando estas foram apresentadas:

- Rentabilidade sobre o Patrimônio
- Perdas em créditos
- Visibilidade institucional
- Retorno sobre o ativo total
- (Administração de recursos + Ativos)/funcionários
- Lucro Líquido sobre o Patrimônio
- Lucro Líquido sobre os Ativos
- Receita de Serviços sobre a Despesa com Pessoal
- Captação Total sobre o número de funcionários
- Relação entre funcionários e número de agências

Capítulo 5 – Análise Competitiva do Setor

-
- "Operating Ratio" - Despesas Administrativas sobre a Receita Líquida
 - "Interest Margin" - "Total Interest / Total Assets"
 - "Return on Equity" - "Net Profit"/"Shareholders' equity"
 - "Return on Assets" - "Net Profit" / "Total Assets"
 - Produtividade dos recursos - Depósitos Totais sobre Patrimônio
 - Produtividade das aplicações – Operações de Crédito sobre Patrimônio
 - Produtividade das agências - Resultado Operacional sobre o Número de Agências
 - Produtividade dos funcionários - Resultado Operacional sobre o Número de Funcionários
 - Custos - Despesas com Pessoal sobre Receita de Intermediação Financeira
 - Custos - Despesas Administrativas sobre Resultado Operacional
 - Margem Operacional Líquida - Lucro Líquido sobre o Resultado de Intermediação Financeira mais Rendas de Prestação de Serviços

Foi realizada uma pesquisa dos principais indicadores de desempenho usados no setor bancário no Brasil, por meio de 33 indicadores reunidos em 5 grupos. Para efeito de comparação, foram coletadas as médias do setor bancário (incluindo todos os bancos do país, e as médias do setor de bancos de varejo, pois assim poderemos verificar as particularidades do setor dos bancos varejistas).

Adequação do Capital - Avalia a capitalização, a imobilização, capital de giro e alavancagem. Mede se a instituição possui recursos próprios adequados.

Liquidez - Avalia se a instituição possui recursos em dinheiro e/ou aplicados para fazer frente aos depósitos e captações.

Qualidade do Ativo - Avalia a qualidade dos ativos da instituição no que se refere a créditos concedidos, avalia se a instituição adota uma política conservadora de provisionamento e se o patrimônio está comprometido com os créditos problemáticos.

Custo - Avalia a estrutura de custo (captação, pessoal, administrativo e *overhead ratio*).

Rentabilidade - Avalia se o resultado auferido está condizente com o segmento de atuação.

Indicadores de Gestão - Avalia a eficiência da gestão e o posicionamento estratégico da instituição.

Os resultados estão tabulados na Tabela 9:

Tabela 9: Indicadores de Desempenho

	Setor bancário	Setor bancos de varejo
ESTRUTURA		
Capitalização	17,3	12,2
Imobilização	7,1	70,7
Capital de Giro	92,3	29,3
Alavancagem	570,8	708,5
SOLVÊNCIA		
Encaixe	0	27,1
Dependência Interbancário	10,3	2,1
Liquidez Corrente	120,9	101,4
Gap de Prazos	58,7	55,7
Liquidez Imediata	30,5	58,3
QUALIDADE DO ATIVO		
Inadimplência	2,2	4,4
Provisionamento	2,7	5,1
Índice de qualidade da carteira	6	5,6
Comprometimento do PL	10	12,6
Write-Off/Oper. Crédito	0	0,1
CUSTO		
Intermediação	18,1	15,5
Pessoal	1,4	4,3
Administrativo	3,1	3,9
Eficiência (Overhead Ratio)	55,1	91
Total	25,2	25,8
RENTABILIDADE		
Geração de Rendas	23,8	22,3
Margem Bruta	30,7	27,7
Margem Operacional	15,8	7,9
Margem Líquida	9,3	5,5
Rentabilidade do PL	13,5	10,6
Rentabilidade sobre Ativo	1,8	1,2
Rentabilidade da Atividade Bancária	19,1	3
INDICADORES DE GESTÃO		
Spread	4,8	4,8
Rentabilidade Câmbio	0	7,6
Rentabilidade da Tesouraria	19,3	17,6
Concentração em Crédito	75	49,1
Taxa de Crescimento do PL	3,4	2
Geração de Caixa/PL	13,8	13,8
Despesas Pessoal+Adm./AtivoTotal	3,9	7,2
Índice da Basileia	11	11

Concluído?

6 ESTUDO DE CASO

6.1 Apresentação e estruturação do estudo de caso

O presente estudo de caso será realizado em um grande banco de varejo brasileiro. O Banco em que o estudo de caso será realizado foi escolhido devido ao fato de que a empresa de consultoria em que o autor trabalha realiza atualmente um projeto de caráter estratégico neste banco, o que possibilitou a disponibilidade de dados estratégicos deste banco para a realização deste estudo.

Neste estudo mostraremos uma grande quantidade de dados confidenciais deste banco, portanto seu nome será preservado e alguns números, porventura, serão mascarados. Adiante neste trabalho será feita referência a este banco como “o Banco”

O estudo de caso será realizado levando-se em conta a metodologia de acordo com a qual o trabalho está estruturado, ou seja, usaremos as mesmas variáveis gerais e específicas para descrever e analisar o Banco e sua estratégia competitiva.

Deste modo, será seguida a seguinte estrutura básica:

a) Estratégia:

Neste tópico será descrita e analisada a estratégia global do Banco, bem como sua visão de futuro, a missão, e valores corporativos

b) Organização

Neste item será descrito o assunto organizacional do Banco, como por exemplo, a estrutura organizacional e as unidades de negócios.

c) Processos

Aqui serão descritos os principais processos de gestão do Banco.

d) Pessoas

Aqui será analisado o como o Banco lida com a questão dos funcionários, ou seja, como são a política de remuneração e os treinamentos

e) Tecnologia da Informação

Aqui será feita uma breve descrição e análise da questão tecnológica, e como o Banco lida com esta questão

f) Desempenho

No último item serão analisados os indicadores de desempenho do Banco, bem como as metas a médio prazo para estes indicadores

6.2 Perfil do Banco

O Banco é um dos maiores bancos de varejo do Brasil, tanto em ativos como em patrimônio líquido ou número de clientes. Em 2001, possuía R\$ 165 bilhões em ativos, um crescimento de 10,4% em relação a 2000, o que o fez o maior do Brasil no fim daquele ano.

Em administração de recursos de terceiros, o Banco também ocupa a liderança do mercado nacional, com R\$ 60,5 bilhões – 33,6% de evolução em relação a 2000.

Em 2001, o Banco aumentou sua base de clientes em 1,1 milhão de contas correntes, encerrando o período com 13,8 milhões de correntistas, evolução de 8,7% sobre 2000.

Segundo a Análise de Desempenho do Banco (2001), a manutenção da posição de liderança em clientes atendidos no país deu-se através de incremento de negócios com pessoas jurídicas e crescimento baseado na expansão da rede de atendimento. O Banco aumentou sua rede em 970 pontos, encerrando o período com 3.045 agências e 5.423 outros pontos de atendimento.

Os principais números do banco em 2001 se encontram na Tabela 10:

Tabela 10: Desempenho do Banco em 2001

Ativos	R\$ 165 BB
Depósitos	R\$ 74 BB
Crédito	R\$ 40 BB

Capítulo 6 – Estudo de Caso

Patrimônio líquido	R\$ 8,7 BB
Lucro líquido	R\$ 1,1 BB
ROE	12,9 %

Fonte: Análise do Desempenho 2001

6.2.1 HISTÓRICO DO BANCO

A criação do Banco foi em 1808, por D. João, e tinha como função ser o órgão emissor de moedas no Brasil.

A partir do final dos anos 80 (1888), o Banco passou a destacar-se como instituição de fomento econômico, e começou a fornecer as primeiras linhas de crédito para a agricultura no Brasil.

Em 1906, realizou a primeira emissão de ações ordinárias de empresa na bolsa de valores, sendo que as preferências passaram a ser negociadas apenas em 1973. Em 1937, foi criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial – CREAL, lançado as bases para o fomento da atividade industrial, e em 1941 participou de forma decisiva para a evolução de culturas agrícolas como soja e trigo no País.

A lei da Reforma Bancária, em 1964, criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional, funções que até então estavam nas mãos do Banco. Após a reforma, coube ao Banco continuar algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

Em 1986 foi constituída a empresa que iniciaria a transformação do Banco em conglomerado financeiro, sendo que em 1987 houve a integração de quatro subsidiárias: a Financeira, a empresa de Leasing, a Corretora de Seguros e Administradora de Bens e a Administradora de Cartões. Em 1994, durante o Plano Real, o Banco foi responsável pela substituição da antiga moeda pelo Real em todo o Brasil, época em que sofreu uma reestruturação para se adaptar ao Plano Real. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado um plano de demissões voluntárias, onde 13.388 funcionários foram desligados.

Em 1996, apresentou um prejuízo de R\$ 7,6 BB, resultado fortemente impactado pelas despesas com provisões de crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco recebeu capital de R\$ 8 BB do governo.

O Banco foi o primeiro banco a ganhar ISO 9002 em análise de crédito, o que aconteceu em 1998. O banco recebe o rating nacional máximo de Atlantic Rating “AAA”. No ano seguinte foi criada a Diretoria de Controle para reajustar às disposições da CMN (sistema de controles internos).

O Banco foi o primeiro banco no mundo a dar acesso via palmtop e primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado a Internet, o que ocorreu também em 1999.

Em 2000, houve a expansão do atendimento pela Internet, o que consolidou a posição do Banco como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. Neste ano houveram melhorias no resultado operacional (lucro de R\$ 974 MM). O desempenho foi marcado pela ênfase na expansão dos negócios, controle de custos operacionais, busca da excelência na gestão de riscos e melhoria da composição da carteira de crédito. No ano de 2001, o Banco adotou a configuração de Banco Múltiplo passando assim a atuar como os demais bancos brasileiros. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Comercial e Financeira. Foi feita uma mudança da configuração organizacional, com o objetivo de:

- Agilizar o processo decisório
- Proporcionar maior autonomia e segurança às decisões dos executivos
- Dar maior transparência

Com a nova estrutura, o Banco passa a se configurar em 4 pilares de negócios – Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo de negócios com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de vendas. Esta nova estrutura será mais bem explicada no capítulo seguinte.

O ano de 2001 assistiu o melhor resultado do Banco, alcançado lucro líquido de R\$ 1,1 BB

6.3 Estratégia

O primeiro passo para se analisar a estratégia do Banco consiste em olhar para dentro e para fora da Empresa e identificar as principais questões capazes de impactar a

sua atuação futura. Essas questões podem representar oportunidades ou ameaças, em função das forças ou fraquezas que a Empresa detém.

6.3.1 VISÃO DE FUTURO

A direção estratégica apresenta as escolhas que determinam o rumo a ser seguido. Serve para direcionar e mobilizar energias e estabelecer o ritmo na busca do alto desempenho.

Como descrito pelo Banco, em sua declaração da estratégia corporativa (Estratégia Corporativa do Banco, 2000-2002), “no horizonte de tempo estratégico 2000-2002, o Banco alcançará posição de sucesso empresarial uma vez atingidos a condição negocial e o patamar tecnológico transcritos a seguir”:

- Ser o banco líder no mercado nacional de soluções nas áreas de intermediação financeira e serviços.
- Ter uma atuação nacional, com presença e participação internacional, vocacionada para o desenvolvimento de oportunidades negociais para seus clientes, impulsionando a posição brasileira relativa ao comércio e às finanças internacionais.
- Ter a sua marca como sinônimo de ética, segurança e solidez. Ser garantia de vendas e lucro
- Consolidar a posição de empresa competitiva e moderna.
- Orientar profissionais e processos para adicionar valor aos clientes e acionistas
- Tornar-se parceiros dos fornecedores, cujos produtos e serviços por eles oferecidos sejam compatíveis com os padrões exigidos.

- Ser o principal portal de negócios na área de prestação de serviços bancários e não-bancários, apresentando soluções inovadoras no campo do auto-serviço.
- Ter posição de vanguarda e ser referência para o sistema financeiro no que tange aos diversos canais e mecanismos de relacionamento com os clientes, que interligam todos os pontos de atendimento.
- Ter como diferencial competitivo a sensibilidade e a criatividade para descobrir novos instrumentos e gerar novos negócios, aliados à velocidade e à eficiência para explorar as oportunidades.

Esta declaração de visão de futuro mostra a preocupação do Banco com a posição de líder no mercado brasileiro e a maior abrangência geográfica do País. Também chama a atenção a preocupação de agregar valor para os clientes e acionistas, o que está de acordo com a análise realizada anteriormente, que evidenciou a preocupação dos bancos com a satisfação dos clientes.

Outra tendência observada foi a tentativa de expansão para segmentos não bancários, ou seja, de serviços, o que demonstra que os bancos atualmente estão procurando novas fontes de receitas como prestadoras de serviços, pois a antiga lucratividade com a intermediação financeira não existe mais.

6.3.2 MISSÃO

A missão do Banco é:

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade”.

Esta declaração de missão evidencia outra preocupação do Banco, a preocupação com o social, que se concretiza com diversos eventos culturais e esportivos, seja a atuação do Banco apenas como patrocinador, ou então como organizador, sendo uma das empresas brasileiras que mais investe em cultura e esporte.

6.3.3 VALORES E CRENÇAS

- Respeito a princípios éticos
- Compromisso com as comunidades e com o País
- Conceito de empresa competitiva, sólida e tradicional
- Marca do Banco como diferencial competitivo
- Melhoria contínua de produtos e serviços
- Proatividade no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança
- Adoção da decisão colegiada e do trabalho em equipe como mecanismos de integração
- Valorização do trabalho eficiente e inovador
- Incentivo ao autodesenvolvimento e à profissionalização dos funcionários
- Ascensão funcional baseada no mérito
- Qualidade do atendimento
- Respeito e transparência

Os valores do Banco mostram uma modernidade em termos de gerenciamento das pessoas, quando menciona o trabalho em equipe e ascensão baseada no mérito. Também se observa o cuidado com a qualidade no atendimento aos clientes.

6.4 Organização

O Banco está organizado segundo os mercados a que atende e também de acordo com suas Áreas Estratégicas de Negócio.

6.4.1 MERCADOS ATENDIDOS:

Os mercados atendidos são:

- Pessoa Física: Inclui consumidores no País e no exterior e empresas individuais.
- Pessoa Jurídica: Inclui empresas privadas de todos os setores e portes, cooperativas dos setores produtivos e de serviços e empresas públicas de grande porte.
- Setor Público: Inclui Governo Federal, governos estaduais, governos municipais, autarquias, fundações e empresas públicas com alta vinculação à administração direta, Poder Legislativo, Poder Judiciário e Ministério Público.
- Instituições Financeiras e Investidores Institucionais: Inclui instituições financeiras, cooperativas de crédito e investidores institucionais, no País e no exterior.

6.4.2 ÁREAS ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS

- E-Business: Desenvolvimento do e-banking, do e0commerce e do banco virtual.

- Mercado de Capitais: Operações nos mercados primário e secundário, no País e no exterior, com títulos públicos e privados; abrange project finance, fusões e aquisições, underwriting, capital de risco, participações.
- Comércio Exterior e Negócios Internacionais: Operações de câmbio, financiamentos à importação e à exportação e operações ativas e passivas com instituições financeiras e organismos internacionais.
- Administração de Recursos de Terceiros (Fundos): Fundos mútuos de investimento, fundos exclusivos, administração de fortunas, governança corporativa.
- Seguridade: Seguros (ramo vida, saúde, elementar, veículos); previdência privada; capitalização.
- Crédito e Serviços ao Consumidor: Crédito ao consumidor, administração de cartões e serviços para Pessoas Físicas em geral.
- Crédito Rural (Governo): Operações de crédito com o setor Rural, lastreadas por recursos do Governo.
- Agronegócios (Mercado): Operações com o setor de Agronegócios, exceto aquelas lastreadas por recursos do Governo.
- Crédito Mercantil e Industrial e Serviços a Pessoas Jurídicas: Conta corrente, arrecadações, recebimentos e pagamentos à ordem de terceiros, cobrança, transferência de fundos, empréstimos e financiamentos à Pessoa Jurídica.

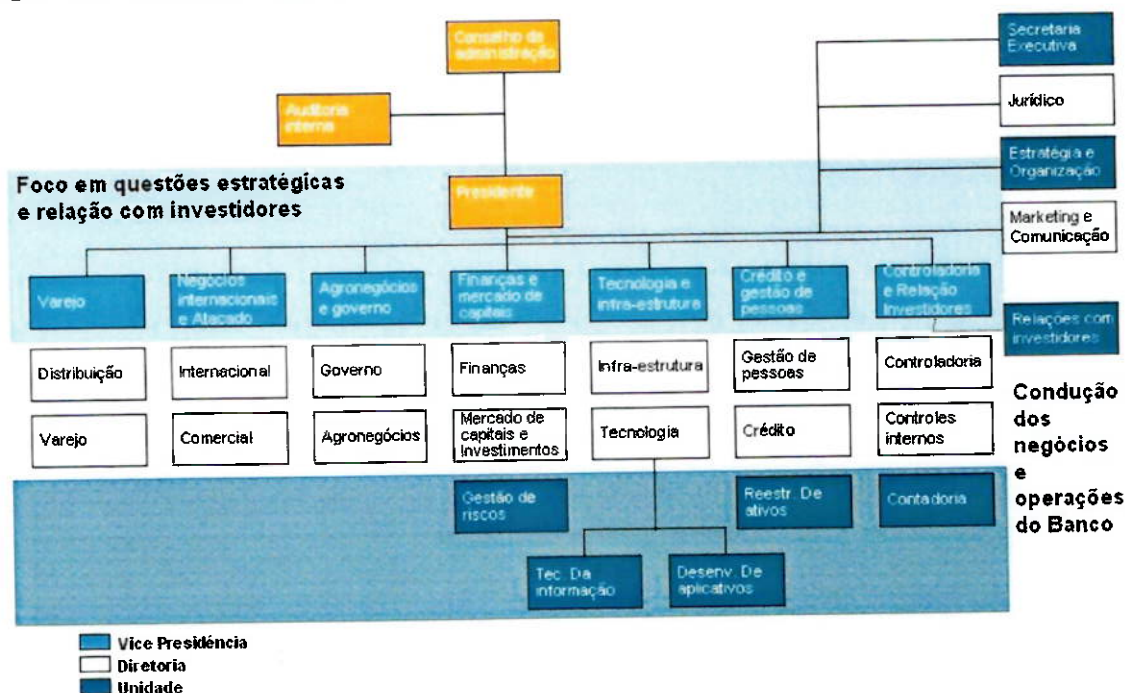
Capítulo 6 – Estudo de Caso

- Serviços ao Setor Público: Negociação de repasses para governo e prefeituras, empréstimos e antecipações ao Setor Público, agente financeiro da União, estados e municípios.
- Serviços não-Bancários: Custódia, guarda, transporte e suprimento de valores e numerário; certificação, liquidação e compensação de documentos; clearing; informações.

6.4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para administrar e operar o Banco de acordo com estas áreas de atuação, a seguinte estrutura organizacional foi desenvolvida (Figura 2):

Figura 2: Estrutura organizacional do Banco



Esta estrutura organizacional demonstra o alinhamento do Banco com a estratégia corporativa e com o compromisso com a modernidade, onde se observa as áreas de atuação de acordo com as Áreas Estratégicas de Negócio. Também se verifica a

transparência mencionada no item anterior, pois a administração de recursos de terceiros está separada das demais atividades do Banco e há uma área de relações com investidores, responsável por garantir esta transparência.

6.5 Processos

A definição dos processos empresariais é arbitrária e difere de empresa para empresa. Entretanto, no caso do Banco, os processos de negócio foram estabelecidos em quatro grandes grupos, com finalidade de apoiar as funções negociais: Por esse motivo os processos de negócio do banco foram classificados como funcionais, e está de acordo com a pesquisa realizada com o mercado, o que significa que o Banco acompanha a tendência do mercado. Os quatro grupos são:

- a) Cliente
- b) Produto
- c) Atendimento
- d) Processamento

Os processos de negócio do banco serão detalhados abaixo para em seguida ser analisado.

6.5.1 PROCESSO CLIENTE

Este processo tem como função adquirir e gerenciar os clientes. Ele consiste em:

1. Prospecção
2. Desenvolvimento de estratégias
3. Organizar força de venda
4. Venda
5. Gestão do relacionamento

Segundo documentos internos do Banco, no relacionamento com o cliente, o bom atendimento constitui o principal diferencial mercadológico da Empresa, portanto daí se conclui a importância dada ao processo CLIENTE.

Outras ênfases podem ser percebidas quando é mencionado nestes documentos que no desenvolvimento dos processos de trabalho são retratados mecanismos de controle, segurança, combate permanente ao desperdício e aumento da produtividade.

6.5.2 PROCESSO PRODUTO

1. Prospecção
2. Desenvolvimento
3. Venda
4. Gerenciamento de produtos

Este processo visa identificar quais os produtos que satisfarão melhor os clientes, identificando as potencialidades de cada produto e o alinhamento com a estratégia global do Banco. Além disso, o Banco preocupa-se com a rentabilidade de cada produto e o seu posicionamento no mercado, bem como o acompanhamento de metas que foram previamente estipuladas para cada produto.

6.5.3 PROCESSO ATENDIMENTO

1. Prospecção
2. Desenvolvimento
3. Organização do atendimento
4. Atendimento do cliente
5. Gestão do atendimento

Este processo procura garantir a melhor produtividade no atendimento aos clientes, garantindo a satisfação dos clientes, alinhada com a estratégia do Banco. Faz parte deste processo a implantação e gestão de canais de distribuição e atendimento, que atendam às demandas de negócios, que sejam convergentes com as normas de modelagem organizacional e com as políticas de custo do Banco.

6.5.4 PROCESSO PROCESSAMENTO

1. Organização do processamento
2. Processar produtos do conglomerado
3. Acompanhamento do processo produtivo

Este processo procura encontrar, e gerenciar soluções práticas de mercado, rotinas, procedimentos e estruturas de processamento de informações, assegurando proatividade no processamento de todas as informações que correm no Banco, sejam elas referentes aos clientes ou aos produtos, dentre outras.

Também faz parte deste processo a execução de serviços de apoio ao atendimento, garantindo qualidade e o cumprimento das normas de produtos, contábeis e de segurança, bem como a disponibilização das informações de forma confiável para o atendimento ao cliente.

6.6 Pessoas

O Banco possui algumas diretrizes básicas que governam a maneira com que ele lida com a questão das pessoas, questão esta chamada de Recursos Humanos dentro da organização.

Segundo a declaração da estratégia corporativa do Banco, o Banco procura ajustar a retribuição de forma a atender as necessidades da Empresa, observando as práticas de mercado e os níveis de responsabilidade, além de instituir mecanismos de avaliação que considerem o histórico de desempenho recente do funcionário, para que haja um aprimoramento do modelo de remuneração variável, de modo a contemplar os esforços diferenciados das dependências na geração de resultados.

O modelo de remuneração variável do Banco adota critérios que contemplam os resultados do Banco e os esforços diferenciados das dependências e do funcionário na geração do resultado.

Com relação à gestão de pessoal, o Banco está procurando aperfeiçoar a prática de gestão de pessoal, de maneira a desenvolver mecanismos de aproveitamento da mão de obra qualificada e instituir tempo mínimo de permanência em certos cargos, como gerente de agência, de modo a garantir continuidade negocial e administrativa.

Segundo a política geral de negócios do banco, o gerenciamento da cultura organizacional está voltado para o atendimento das expectativas dos clientes e dos acionistas e o fortalecimento do compromisso entre os funcionários e a Empresa, sendo que a negociação é o caminho permanente para compatibilizar interesses entre o Banco e seus funcionários.

O quadro de pessoal do Banco reúne 78.122 funcionários (50.759 homens e 27.363 mulheres), 11.880 estagiários e 1.761 contratados temporários. Deixaram a Empresa 4.934 funcionários e foram admitidos outros 4.855 em 2001.

Os investimentos diretos em treinamento somaram R\$ 27,5 milhões. Foram realizados 12.105 eventos que ofereceram 198.453 oportunidades de treinamento aos funcionários de todos os níveis, proporcionando uma média de 80 horas de treinamento/funcionário em 2001. Do quadro total de funcionários, 42% possui nível de graduação e 4,5% pós-graduação.

6.7 Tecnologia

Com relação à tecnologia, o Banco possui as estratégias de utilizar a automação com vistas à racionalização de processos e à redução de custos, privilegiar alternativas que aumentem a presença e a competitividade do Banco.

O Banco procura aperfeiçoar as formas de transferência eletrônica de dados entre ele e as empresas, implantando arquitetura de informação e realizando parcerias e terceirizações nas atividades de tecnologia, com vistas à obtenção de foco no core-business.

No que tange à gestão da tecnologia, o Banco visa incrementar mecanismos e ferramentas de acompanhamento da gestão na administração da tecnologia da informação, investindo em gestão, segurança e confiabilidade da informação, mas

mantendo o orçamento para tecnologia, por área, adequado às necessidades atuais e às de inovação.

Na utilização dos recursos tecnológicos, é maximizada a disponibilidade dos sistemas para acesso dos clientes, procurando fazer com que a oferta de produtos e serviços utilizem soluções tecnológicas que os tornem permanentemente acessíveis aos clientes. O acesso a informação é compartilhado, preservados o sigilo e a segurança.

No desenvolvimento de sistemas de comunicação, adotam-se soluções que possibilitam compartilhar o parque tecnológico, reduzindo assim os custos incorridos neste desenvolvimento. As soluções tecnológicas são voltadas para a automação intensiva do atendimento e dos processos, sendo assegurada reserva mínima de recursos tecnológicos para desenvolvimento de soluções voltadas para as atividades de controle.

Percebe-se, então, que o Banco investe em tecnologia para, basicamente, atender melhor os clientes, satisfazendo suas necessidades de rapidez e eficiência no atendimento, produtos e prestação de serviços, e ao mesmo tempo reduzir custos, compartilhando tecnologia e terceirizando o que não fizer parte do negócio principal do Banco.

6.8 Desempenho

Para a análise do desempenho do Banco, primeiramente analisaremos o desempenho apresentado em 2001 e finalmente analisaremos as perspectivas de desempenho para o futuro.

O Banco registrou no ano de 2001, segundo a análise de desempenho de 2001 do Banco, lucro líquido de R\$ 1.082 milhões, valor 11,1% superior ao do ano anterior. O resultado representa retorno sobre o patrimônio líquido médio de 12,9% contra 12,8% em 2000.

O crescimento do lucro é consequência dos seguintes fatores: expansão equilibrada da carteira de crédito, manutenção das posições de liderança em itens como base de clientes e administração de recursos de terceiros.

Em 2001, o Banco aumentou sua base de clientes em 1,1 milhão de contas correntes, encerrando o período com 13,8 milhões de correntistas, evolução de 8,7% sobre 2000. A manutenção da posição de liderança em clientes atendidos no país deu-se através de incremento de negócios com pessoa jurídicas e crescimento baseado na expansão da rede de atendimento. O Banco aumentou sua rede em 970 pontos neste período.

No ano de 2001 o Banco acumulou R\$1.455 milhões de resultado operacional, valor 89,5% superior ao de 2000 (Tabela 15). O aumento das despesas administrativas foi mais do que compensado pelo crescimento das receitas operacionais, possibilitando a melhoria do índice de eficiência para 69,2%, contra 80,9% do ano anterior, como pode ser verificado na Tabela 16.

I) Margem Financeira Bruta

A Margem Financeira Bruta é resultado da receita de intermediação financeira menos as despesas de intermediação financeira. Esta margem apresentou evolução de 17,9% sobre o ano 2000 (Tabela 11). Esse desempenho é reflexo da melhoria do mix patrimonial do Banco, causado pela evolução sistemática dos ativos rentáveis e da estabilidade do peso das fontes onerosas no financiamento das atividades do Banco.

Tabela 11: Margem Financeira Bruta

	R\$ milhões		
	2000	2001	Var.(%)
A) Receitas da Intermediação Financeira	19,160	23,118	20.7%
B) Despesas da Intermediação Financeira	10,586	13,009	22.9%
C) Margem Financeira Bruta (A-B)	8,574	10,109	17.9%

II) Margem Financeira Líquida

A Margem Financeira Líquida, que compreende o resultado da intermediação (Margem Financeira Bruta) reduzido pelo risco de crédito, apresentou aumento de 3,8% em 2001 sobre 2000 (Tabela 12). No período foram registradas despesas de provisão

Capítulo 6 – Estudo de Caso

para risco de crédito de R\$ 2.262 milhões, volume 122% maior ao exercício anterior. O maior volume das provisões constituídas revela postura conservadora do Banco na sua gestão de sua carteira de crédito.

Tabela 12: Margem Financeira Líquida

	R\$ milhões		Var. (%)
	2000	2001	
C) Margem Financeira Bruta	8,574	10,109	17.9%
Provisão p/ Créditos de Liquidação Duvidosa	1,015	2,262	122.9%
D) Margem Financeira Líquida	7,559	7,847	3.8%

III) Margem de Contribuição

A Margem de Contribuição é apurada acrescentando-se à Margem Financeira Líquida as Receitas de Prestação de Serviços (RPS) e as Despesas Tributárias (Pasep, Cofins, ISSQN) que são incidentes diretamente sobre o faturamento do Banco. Em 2001, essa margem apresentou-se 7,8% maior em relação ao ano anterior, como explicitado pela Tabela 13. Tal variação é explicada pelo crescimento das Receitas de Prestação de Serviços.

Tabela 13: Margem de Contribuição

	R\$ milhões		Var. (%)
	2000	2001	
D) Margem Financeira Líquida	7,559	7,847	3.8%
Receitas de Prestação de Serviços	3,189	3,760	17.9%
Despesas Tributárias sobre Faturamento	514	575	11.9%
E) Margem de Contribuição	10,234	11,032	7.8%

IV) Resultado Comercial

O Resultado Comercial é calculada subtraindo-se da Margem de Contribuição as Despesas Administrativas, como despesas de pessoal, outras despesas administrativas e outras despesas tributárias. O Resultado Comercial do ano de 2001 apresentou

Capítulo 6 – Estudo de Caso

incremento de 7,4% em relação ao do ano 2000 (Tabela 14), fato este explicado pelo crescimento moderado de 7,9% das despesas administrativas em relação a 2000.

Tabela 14: Resultado Comercial

	R\$ milhões		Var. (%)
	2000	2001	
E) Margem de Contribuição	10,234	11,032	7.8%
Despesas Administrativas	8,595	9,271	7.9%
F) Resultado Comercial	1,639	1,761	7.4%

V) Resultado Operacional

O Resultado Operacional é calculado subtraindo-se outras receitas e despesas operacionais do resultado comercial. Também entra neste cálculo o resultado das empresas coligadas e controladas do grupo do Banco.

No ano de 2001 o Banco acumulou R\$ 1.455 milhões de resultado operacional, valor 89,5 superior ao de 2000 (Tabela 15). O aumento das despesas administrativas foi mais do que compensado pelo crescimento das receitas operacionais, possibilitando a melhoria do índice de eficiência para 69,2% contra 80,9% do ano anterior.

Tabela 15: Resultado Operacional

	R\$ milhões		Var. (%)
	2000	2001	
G) Resultado Comercial	1,639	1,761	7.4%
H) Outros Componentes do Resultado	-871	-306	-64.9%
Outras Receitas Operacionais	941	1869	98.6%
Outras Despesas Operacionais	2,080	2,347	12.8%
Resultado de Part. em Coligadas e Controladas	268	172	-35.8%
I) Resultado Operacional	1,639	1,761	89.5%

Tabela 16: Índice de Eficiência

	R\$ milhões	
	2000	2001
A) Despesas Administrativas	-8595	-9272
Despesas de Pessoal	-5623	-5575
Outras Despesas Administrativas	-2882	-3586
Outras Despesas Tributárias	-90	-111
B) Receitas Operacionais	10624	13391
Margem Financeira Bruta	8574	10109
Receitas de Prestação de Serviços	3189	3760
Outras Receitas Operacionais	941	1869
Outras Despesas Operacionais	-2080	-2347
Índice de Eficiência (A:B) - %	80.9%	69.2%

VI) Lucro Líquido

O Lucro Líquido é encontrado levando-se em conta resultados não-operacionais, participações estatutárias, imposto de renda e Contribuição Social. Também entram no cálculo do lucro líquido algumas receitas e despesas extraordinárias.

O Banco registrou lucro líquido de R\$ 1.082 milhões no ano de 2001, valor 11,1% superior ao de 2000 (Veja Tabela 17). Este resultado corresponde a retorno sobre o patrimônio líquido médio de 12,9%, contra 12,8% em 2000.

Tabela 17: Lucro Líquido

	R\$ milhões		Var. (%)
	2000	2001	
I) Resultado Operacional	768	1,455	89.5%
Resultado não-Operacional	140	79	-43.6%
Participações Estatutárias	-60	-66	10.0%
Imposto de Renda e Contribuição Social	-282	-301	6.7%
J) Resultado antes dos Itens Extraordinários	566	1,167	106.2%
K) Itens Extraordinários	408	-85	-120.8%
L) Lucro Líquido	974	1,082	11.1%

Tabela 18: Outros Indicadores de Desempenho

Rentabilidade	2000	2001
Rentabilidade sobre PL (%)	12.79%	12.95%
Rentabilidade sobre Ativos (%)	2.87%	2.92%
Produtividade		
Eficiência (%)	80.90%	69.23%
RPS/ Despesa de Pessoal	56.72%	67.44%
RPS/ Despesas Administrativas	0	0
Despesa de Pessoal por funcionário (R\$)	62,149	61,939
Estrutura de Capital		
Alavancagem (vezes)	17.37	18.87
Basileia (%)	8.80%	12.70%

Como perspectivas para o futuro, o Banco pretende criar maior valor para o acionista, visando um retorno mínimo sobre o patrimônio líquido de 15% no próximo ano. Outros índices de desempenho foram usados para se definir as metas futuras do Banco, como o índice de eficiência.

Com relação aos clientes, o banco definiu porcentagens mínimas de clientes satisfeitos e média de produtos por cliente. Outros tipos de metas também foram traçados, como manter a liderança em base de clientes, faturamento de cartões, etc. Estas metas podem ser observadas na Tabela 19:

Capítulo 6 – Estudo de Caso

Tabela 19: Metas do Banco para o próximo ano

Acionista	META
Retorno sobre o PL	15%
Índice de Eficiência	65%
Receita de Serviços/ Despesas de Pessoal	82%
Receita de Serviços/ Despesas Administrativas	50%
Cientes	
% de clientes muito satisfeitos (Varejo)	35%
% de clientes muito satisfeitos (Atacado)	28%
% de clientes muito satisfeitos (Governo)	40%
Média de produtos por cliente (Varejo)	4.0
Média de produtos por cliente (Atacado)	6.0
Pessoas	
% de dependências com resultado global de Clima e Comprometimento Organizacional superior a "4"	95%
% de funcionários da rede de distribuição treinados com foco em gestão de risco operacional	80%
Processos	
% de processos auto-avaliados pela Matriz de Risco e Controle	100%
% de processos revisados	60%
Total de transações realizadas via canais não-tradicionais em relação ao total de transações	82%
Índice de disponibilidade para os clientes	95%
Direcionamento Mercadológico	
Manter a liderança em base de clientes	
Manter a liderança em faturamento de cartões	
Manter a liderança em administração de recursos de terceiros	
Manter a liderança em comércio exterior - câmbio exportação	

o que é o caso
suficiente

7 CONCLUSÃO

Este trabalho procurou identificar e analisar as principais estratégias competitivas adotadas pelos bancos no Brasil. Buscou-se investigar o grau de implementação, o foco e a adequação da abordagem das práticas gerenciais selecionadas. Inicialmente, foi realizado um aprofundamento teórico, através da utilização da metodologia mais apropriada e da descrição do conteúdo das variáveis consideradas fundamentais para a efetividade das estratégias. As peculiaridades do setor foram investigadas através de uma intensa pesquisa bibliográfica que contribuiu para o melhor conhecimento do negócio bancário. Os dados obtidos através de questionários serviram para confirmar as percepções obtidas ao longo das pesquisas em periódicos específicos e da atividade empresarial desenvolvida pelo autor em uma consultoria que atua em instituições financeiras. Finalmente, o estudo de caso realizado foi muito útil para verificar que as análises realizadas durante o presente trabalho são válidas e se aplicam na prática, tornando um banco de varejo mais alinhado com suas estratégias.

Pode-se verificar que os bancos, impulsionados pela necessidade de garantir a credibilidade aos clientes e pela elevada competitividade, efetuaram elevados investimentos em informatização. Esses investimentos foram fundamentais para garantir a operacionalização do negócio em um período no qual as altas margens dos bancos não são mais garantidas.

Com o advento do Plano Real, as receitas provenientes do "float" desapareceram e os custos passaram a ser a preocupação fundamental dos banqueiros. O objetivo de redução dos custos impulsionou os bancos em direção à melhoria dos seus processos e maiores investimentos em tecnologia.

As receitas escassas e o fim da necessidade de visitas freqüentes aos bancos, pois as pessoas dispõem de novos canais, como Internet e ATMs, desviaram a relação de poder em favor dos clientes. A importância da satisfação das necessidades dos clientes é reconhecida atualmente pelos bancos, que são impulsionados por esse objetivo durante a elaboração do planejamento estratégico, na criação de mensagens publicitárias etc...

No que se refere às principais estratégias adotadas, pode-se argumentar que a

Capítulo 7 – Conclusão

predominância ainda é conferida à redução de custos, embora seja identificada clara intenção de satisfazer às necessidades dos clientes.

A conjugação dos dois objetivos cria um ambiente muito propício à adoção dos princípios da Qualidade Total. Embora as instituições percebam a importância da qualidade no esforço de garantir a competitividade, o foco e o grau de implementação de algumas práticas não suportam esse objetivo.

Apesar das instituições apresentarem poucos níveis hierárquicos, elas ainda adotam certa centralização de poderes. Embora utilizem equipes com certa intensidade, os sistemas de avaliação e recompensa privilegiam a atuação individual. O treinamento oferecido, ao invés de privilegiar a habilidade de relacionamento com os clientes, prioriza o aperfeiçoamento técnico. Soma-se a esses aspectos, o fato da predominância dos processos interfuncionais não ser explícita.

Outro argumento relevante que evidencia a inconsistência no foco das práticas adotadas envolve uma variável principal: o desempenho. Apesar da importância declarada conferida às opiniões dos clientes, não foi apontado nenhum indicador de desempenho que abordasse essas informações. Este aspecto ainda é reforçado pela ausência de registros efetivos de dados obtidos com o *feedback* dos clientes.

No estudo de caso percebeu-se que o Banco estudado adota estratégias que estão de acordo com as conclusões do trabalho, seja na metodologia, seja no conteúdo das estratégias, portanto confirma os achados do presente trabalho.

BIBLIOGRAFIA

ABDULMACIH, Verenice P. G. A reforma de 1988: bancos múltiplos e concentração bancária no Brasil. 2000. Dissertação (Mestrado). PUCSP, São Paulo, 2000.

ANÁLISE DO DESEMPENHO, Relação com Investidores. Banco. Brasília, 2001

AUSTIN ASIS. Análise Setorial Bancos Comerciais e Múltiplos. 2002 Disponível em <www.austinasis.com>

AUSTIN, James E. Managing Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Technologies. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., 1990

BAER, Mônica. A Internacionalização Financeira no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1986

BARBOSA, Adriana B. Análise de Estratégias Competitivas: um estudo no setor bancário. (Dissertação de Mestrado). Rio de Janeiro, PUC-RJ. 1996

BARROS, José R. Mendonça de; ALMEIDA JR, Mansueto F. Análise do Ajuste do Sistema Financeiro no Brasil. Brasília: Arko Advice, Política Comparada, v.1, n.2, 1997

CAMP, Robert. Benchmarking: o Caminho da Qualidade Total. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993

CAMPELLO, Murillo. O Acordo da Basiléia e a Indústria Bancária Brasileira. Rio de Janeiro: Conjuntura Econômica, vol. 49, n.10, 1995

CARVALHO, Carlos E. Desnacionalização do Setor Bancário e Financiamento das Empresas: A experiência brasileira recente. Texto para discussão Brasília, IPEA, 2002

Bibliografia

CARVALHO, Carlos E.; OLIVEIRA, Giuliano C. Fragilização de Grandes Bancos no Início do Plano Real. 2002. São Paulo: Texto para Discussão. PUCSP, 2001

CARVALHO, F. J. C. Price Stability and Banking Sector Distress in Brazil after 1994. 1996. Rio de Janeiro: Texto para Discussão. UFRJ (Instituto de Economia), 1996

CINTRA, Marcos A. M. Uma Visão Crítica da Teoria da Repressão Financeira. 1993. (Dissertação de Mestrado) – Instituto de Economia, Unicamp.

DAVENPORT, Thomas H.; BECK, John C. The attention Economy: Understanding the New Currency of Business. Boston, Harvard Business School Press. 2001

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de Processos. Rio de Janeiro Ed Campus. 4ª Ed.

DAVIS, Robert; ROSENGRANT, Suzan; WATKINS, Michael. Measuring the Link Between Measurement and Compensation, Quality Progress. Milwaukee, ASQC Inc.

DIEESE Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Desempenho dos Bancos Privados em 1994. In: Estudos Setoriais DIEESE. Rio de Janeiro, 1995

DRUCKER, Peter The Information Executive Truly Need. In Harvard Business Review. Boston, 1995

ESTRATÉGIA CORPORATIVA 2000-2002 do Banco. Brasília, 2000

FREITAS, Maria Cristina P. A Natureza Particular da Concorrência Bancária e seus Efeitos sobre a Estabilidade Financeira. Economia e Sociedade, IE/ Unicamp. Campinas, 1997.

Bibliografia

FREITAS, Maria Cristina P. Bancos Brasileiros no Exterior: expansão, crise e ajustamento. (Dissertação de Mestrado) Instituto de Economia, Unicamp. Campinas, 1989

FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro: Produtos e Serviços. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1994

GIANNICO, Maíra. O Crédito Bancário no Plano Real (1994-1997). Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política. (Dissertação de Mestrado), PUCSP, São Paulo, 2000

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia: Revolucionando a empresa em função do cliente, da concorrência e das grandes mudanças na gerencia. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1994

HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando os processos industriais, Sao Paulo, Ed. Makron, 1993

HENDERSON, B. The Origin of Strategy. In Montgomery Cynthia A. & Michael Porter Strategy, 1991

HERBIG, Paul. Total Quality Magazine, Vol.6 No 2. West Yorkshire, MCB University Press, England. 1994

MACEDO-SOARES, T. Gestão da Qualidade e Competitividade das Industrias de Serviço: Um Estudo Piloto das Empresas Líderes no Brasil. Departamento de Engenharia Industrial, PC-RJ Rio de Janeiro 1995

MORRIS, Felipe. Latin America's Banking Systems in the 1980's. World Bank Discussion Papers. Washington, The World Bank, 1990

Bibliografia

NADLER David A. Arquitetura Organizacional. Rio de Janeiro, Ed. Campus. 1994

PAULA, Antonio de. A Lucratividade do Setor Bancário, Privado e Nacional (1991-1995).(Dissertação de Mestrado) São Paulo, PUCSP. 2000

PENNINGS, Johannes M. The Diffusion of Technological Innovation in the Commercial Banking Industry. In Strategic Management Journal, v13, John Wiley & Sons Ltd. 1992

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro, Ed. Campus. 1992

PRAHALAD, C. K. Competing for the Future. Boston, Harvard Business School Press, 1994

REED, Edward. Bancos Comerciais e Multiplos. São Paulo, Ed. Makron, 1994

SHANK, John. Gestão Estratégica de Custos. Rio de Janeiro, Ed. Campus. 1995

RIMOLI, Celso A. Marketing Estratégico e Competitividade: Um estudo de caso de empresas brasileiras que atuam no Mercosul (Dissertação de Mestrado). FEA-Universidade de São Paulo. 1996

SINKEY Jr. Joseph F. Commercial Bank and Financial Management. New York, Macmillan Publishing Company. 1992

VENKATRAMAN N. IT – Enabled Business Transformation: from Automation to Business Scope Redefinition. In Sloan Management Review. Cambridge, 1994

Bibliografia

VIDIGAL, Gastão. Bancos e Finanças: aspectos da política financeira brasileira. São Paulo, Ed. Raízes Artes Gráficas, 1981

WORLD BANK. Brazil. Selected Issues of the Financial Sector. Washington, Report 7725. 1990

ANEXO: QUESTIONÁRIO

1) Dados Gerais:

1.1 Nome da instituição:

1.2 Classificação da instituição (Marque com um X):

Banco Comercial	
Banco de Investimento	
Banco Múltiplo	

1.3 Origem do Capital (Marque com um X):

Nacional	
Estrangeiro	

Privado	
Federal/ Estadual	

1.4 Segmentação de mercado (Marque com um X):

Varejo	
Atacado	
De Negócios	

Anexo

1.5 Segmentação de Atuação (ordene de acordo com a maior ênfase conferida pela empresa):

Corporate	
Private	
Personal	

2) Posicionamento Estratégico

Dentre os objetivos estratégicos citados abaixo, quais são considerados mais relevantes?

Baixos preços	
Aumento da fatia de mercado	
Valorização das ações em bolsa	
Maior lucratividade	
Redução de custos	
Conquista de novos nichos de mercado	
Lealdade dos clientes	
Outros (especificar)	

2.2 Como o banco avalia a relação:

a) Qualidade x custos

Prioriza a alta qualidade acima dos baixos custos	
Prioriza baixos custos acima da alta qualidade	

b) Qualidade x prazos

Prioriza a alta qualidade acima do cumprimento dos prazos	
Prioriza o cumprimento dos prazos acima da alta qualidade	

Anexo

2.3 No planejamento estratégico do Banco, quais dos elementos descritos a seguir assumem maior importância:

Elementos	Passado		Presente		Futuro	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Pesquisa de tecnologia						
Planos de ação						
Melhoria das ações e metas						
Modificação das necessidades dos clientes						
Planejamento de RH						
Outros (especificar)						

2.3 A estratégia de negócios da empresa, em relação à direção de investimentos, visa preferencialmente:

Expandir-se geograficamente (filiais, agências, etc.)	
Investir em modernização	
Diversificação horizontal (expandir-se em novos segmentos de atuação)	
Especializar-se em apenas alguns segmentos de atuação	
Reduzir as atividades	
Não há estratégias específicas	

Anexo

2.5 Qual o grau de importância das condicionantes macroeconômicas, sociais e legais para o sucesso competitivo da empresa, em seu setor:

	Não se aplica	Muito importante	Importante
Baixo custo da mão de obra			
Qualificação da mão de obra			
Acesso a novas tecnologias			
Restrições governamentais e legais			
Outros (especificar)			
Não há estratégias específicas			

3) Foco nos Clientes

3.1 Quais os métodos frequentemente utilizados pelo Banco para antecipar as expectativas dos clientes?

	Passado		Presente		Futuro	
Métodos	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Pesquisa de tecnologia						
Pesquisa Sócio-econômica/ demográfica						
Observação dos competidores						
Plano estratégico						
Observações das ações legislativas						
Outros (especificar)						

3.2 Os anúncios comerciais do Banco enfatizam:

	Passado		Presente		Futuro	
Mensagens	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Superioridade com relação à qualidade dos concorrentes						
Expansão dos horizontes dos clientes						
Satisfação das necessidades dos clientes						

Anexo

Preço						
Comparação de custos						
Outros (especificar)						

3.3 Quais as técnicas utilizadas pelo Banco para obter o feedback dos clientes?

Visitas	
Telefonemas	
Cartas	
Ligações gratuitas (0-800)	
Outros (especificar)	

3.4 O banco utiliza algum sistema de registro de opinião de clientes? Em caso afirmativo, em que intensidade este encontra-se apoiado pela tecnologia da informação?

Não utilização	
Baixa utilização	
Média utilização	
Alta utilização	

3.5 Sua empresa utiliza algum sistema de pesquisa para antecipar as necessidades e expectativas dos clientes?

Não utilização	
Baixa utilização	
Média utilização	
Alta utilização	

4) Variáveis Organizacionais

4.1 Número de níveis hierárquicos

3 ou 4	
5	
Mais que 5	

4.2 Com relação ao grau de centralização de poder e do processo decisório, a sua empresa é:

Muito centralizada	
Moderadamente centralizada	
Pouco centralizada	

4.3 Qual o grau de envolvimento dos funcionários na tomada de decisões sobre aspectos significativos de seu trabalho?

Nenhum envolvimento	
Baixo envolvimento	
Bom envolvimento	
Elevado envolvimento	

4.4 O percentual de atividades realizadas em equipes?

Anexo

Não possui	
Menos de 50%	
Mais de 50%	

4.5 Em quais atividades são utilizadas equipes?

4.6 Caso a empresa utiliza equipes, estas equipes são multifuncionais (os membros da equipe são polivalentes e possuem todas as habilidades requeridas nas equipes) ?

Não são multifuncionais	
Multifuncionais em minoria	
Multifuncionais em maioria	

4.7 As equipes também podem ser interfuncionais, ou seja, possuir membros de departamentos diferentes, mas que contribuem ao mesmo processo. Em sua empresa, as equipes:

Não são interfuncionais	
Interfuncionais em minoria	
Interfuncionais em maioria	

5) Variáveis Humanas

5.1 Número de funcionários:

Até 100	
101 a 499	
500 a 999	
Mais de 1000	

5.2 Tipo de treinamento providenciado pela empresa no último ano:

Não oferece	
Aperfeiçoamento profissional (aquisição e aperfeiçoamento das competências requeridas pela função)	
Uso das novas tecnologias	
Técnicas de solução de problemas	
Habilidades interativas	

5.3 Qual o percentual, aproximadamente, de funcionários segundo o grau de escolaridade?

Primário/ Secundário	
Universitário	
Pós-graduação	

5.4 Os funcionários recebem algum treinamento para o relacionamento com clientes?

Passado		Presente		Futuro	
Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não

5.5 Qual o sistema de avaliação de desempenho e recompensa financeira utilizado?

A	R	
		Baseado na habilidade/ conhecimento dos membros da equipe
		Baseado na habilidade/ conhecimento do desempenho individual
		Bônus por produtividade individual
		Bônus por produtividade em equipe
		Participação nos lucros
		Parcela variável do salário em função do desempenho em termos de metas operacionais
		Parcela variável do salário em função do desempenho em termos de satisfação dos clientes

5.6 Até que ponto a alta administração (diretores executivos) (D), média gerência (MG) e outros níveis organizacionais (supervisores e outros profissionais) (O) demonstram compromisso com as práticas de melhorias no atendimento ao cliente?

D	MG	O	Níveis de compromisso
			Não demonstra compromisso
			Está começando no momento
			Baixa demonstração de compromisso
			Média demonstração de compromisso

Anexo

		Boa demonstração de compromisso
		Elevada demonstração de compromisso

6) Variáveis Tecnológicas

VI.1 Tecnologia de gestão de processos

6.1 Qual o estágio de conhecimento e implantação da prática da melhoria de processos?

	Não conhece e não utiliza
	Conhece, mas não utiliza
	Está implantando agora
	Baixa utilização
	Média utilização
	Boa utilização
	Elevada utilização

6.2 Os processos estabelecidos e documentados na sua empresa são

	Não tem
	Funcionais em maioria
	Interfuncionais em maioria (processos horizontais à estrutura funcional, abrangendo dois ou mais departamentos)

Anexo

6.3 Que resultados a sua empresa espera obter com a melhoria de processos?

	Passado		Presente		Futuro	
Resultados esperados	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Redução das reclamações						
Redução dos erros						
Redução do tempo de ciclo						
Menor variação do processo						
Agregar valor para o cliente						
Redução de custos						
Outros (especificar)						

VI.2 Tecnologia da Informação

6.4 Qual a relevância dos investimentos em tecnologia? ____% do Patrimônio

6.5 Durante o processo decisório de opções tecnológicas, quais os principais objetivos perseguidos:

Garantir competitividade e desempenho perante a concorrência	
Atender às pressões dos clientes	

Anexo

Reduções de custo	
Reduções do tempo de ciclo	
Melhorar o controle	

6.6 Os objetivos perseguidos com a adoção de novas tecnologias foram atingidos:

Abaixo das expectativas	
Dentro das expectativas	
Acima das expectativas	

6.7 As inovações tecnológicas são mais freqüentes nas áreas de:

Negócios (“Transacional oriented technology – ATM. POS, Internet Banking”, etc.)	
Suporte (“Back-office automation” – computação departamental, sistema de integração com subsidiárias, tecnologia de telecomunicações, etc.)	

6.8 Existe alguma forma de preparação durante a implementação de novas tecnologias?

Treinamento	
Formação de equipes	
Reuniões internas	
Admissão de novos funcionários	
Outros (especificar)	

6.9 Quais foram as principais consequências da adoção de novas tecnologias?

Redução no quadro de funcionários (por eliminação de atividades, eliminação de tarefas, etc.)	
Novos critérios de seleção de pessoal (exigência de familiaridade e experiência com as novas tecnologias)	
Surgimento de novos produtos e serviços	
Oportunidades de novos negócios	
Oportunidades de novos negócios	
Outros (especificar)	

7) Desempenho

7.1 Quais são as medidas-chave de desempenho global da empresa? Como são calculadas estas medidas (ex, retorno sobre ativos, rentabilidade do patrimônio, satisfação do cliente, etc.)?

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

Outras.....