

**FRANCISCO ARMANDO ARANDA**

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE  
QUATRO BANCOS DE VAREJO**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção

São Paulo

2003

**FRANCISCO ARMANDO ARANDA**

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE  
QUATRO BANCOS DE VAREJO**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção

Orientador:

Professor Antonio Cantizani Filho

São Paulo

2003

“Sem pressão não há diamantes”. Essa frase ilustra a importância de resistir quando enfrentamos dificuldades em nossas vidas. E sem dúvida nos tornamos pessoas cada vez melhores ao sairmos vitoriosas de nossos desafios.

### ***AGRADECIMENTOS***

A Jeová Deus pelo dom da vida.

Aos meus irmãos, ao meu pai, a minha mãe e a minha noiva por fazerem e terem feito parte da minha vida.

Ao professor Cantizani pela orientação e aconselhamento recebido.

A equipe pessoal de orientadores da A. T. Kearney onde tive oportunidade de adquirir um grande aprendizado.

## ***RESUMO***

Esse trabalho pretende apresentar o posicionamento estratégico dos grandes bancos de varejo do sistema nacional frente às novas tendências do mercado financeiro nacional. Para isso, é feita uma análise do ambiente no qual os bancos se inserem e a partir disso utiliza-se diferentes abordagens teóricas para analisar a estratégia do Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Unibanco. Uma ênfase maior é dada ao trabalho de Porter sobre o que é estratégia e sobre a busca constante da efetividade operacional.

## ***ABSTRACT***

This paper intends to present the strategic positioning of the major retail banks of the national system. For this purpose, we do an analyses of the environment in which the banks are inserted and we utilize different theoretical approaches to analyze the strategy of Banco do Brasil, Bradesco, Itaú and Unibanco. A major emphasizes is given to the Porter article about what is strategy and about operational effectiveness.

## ***ÍNDICE ANALÍTICO***

<b><u>1. INTRODUÇÃO.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
1.1 ESTÁGIO.....	1
<b><u>2. RESUMO DO TRABALHO.....</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>3. SETOR BANCÁRIO NO BRASIL.....</u></b>	<b><u>4</u></b>
3.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO SETOR.....	4
3.2 HISTÓRIA DOS BANCOS ANALISADOS.....	5
3.2.1 Banco Bradesco.....	6
3.2.2 Banco do Brasil.....	9
3.2.3 Banco Itaú.....	13
3.2.4 Banco Unibanco.....	16
3.3 PERSPECTIVAS DO SETOR DE BANCOS DE VAREJO.....	19
3.3.1 Turbulência ambiental enfrentada pelos bancos de varejo.....	21

3.3.2 Ambiente de juros baixos.....	22
<b>4. MAPEAMENTO DA PERCEPÇÃO DO MERCADO DE PESSOA FÍSICA.....</b>	<b>24</b>
4.1 POPULAÇÃO BANCARIZADA.....	24
4.2 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA.....	26
<b>5. ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>29</b>
5.1 INTRODUÇÃO SOBRE ESTRATÉGIA .....	29
5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ADMINISTRAÇÃO	
<b>ESTRATÉGICA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>31</b>
5.3 ABORDAGEM DE MILES E SNOW.....	38
5.4 ABORDAGEM DE MINTZBERG .....	40
5.5 ABORDAGEM DE PRAHALAD E HAMEL .....	41
5.6 SISTEMATIZAÇÃO DAS TRÊS ABORDAGENS .....	44
5.7 ABORDAGEM DE PORTER.....	44
5.7.1 Efetividade operacional não é estratégia .....	45
5.7.2 A estratégia está baseada em atividades específicas .....	50
5.7.3 Uma posição estratégica sustentável exige soluções de compromisso	54
5.7.4 O ajustamento dirige ambos: vantagem competitiva e a sustentabilidade	
.....	58
5.7.5 Redescobrimdo a estratégia .....	59
<b><u>6. CONCLUSÕES .....</u></b>	<b><u>62</u></b>
<b>7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>66</b>
<b><u>ANEXOS .....</u></b>	<b><u>68</u></b>

## ***LISTA DE FIGURAS***

<b>Figura 1 – Logo da instituição - Bradesco.....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 2 – Logo do Bradesco Prime.....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 3 – Logo da instituição em 1808 – Banco do Brasil.....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 4 – Logo da instituição em 1985 – Banco do Brasil.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 5 – Logo atual da instituição – Banco do Brasil.....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 6 – Agência do Itaú no Jardim América em 1954.....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 7 – Logo da instituição – Itaú.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 8 – Banco Moreira Salles em 1933.....</b>	<b>16</b>

<b>Figura 9 – Logo da instituição em 1975 - Unibanco.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 10 – Logo da instituição - Unibanco.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 11 – Turbulência ambiental e agressividade estratégica.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 12 – Evolução passada da taxa Selic.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 13 – Previsão da taxa Selic – Pesquisa Focus.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 14 – Posição do banco para os clientes que utilizam o banco regularmente.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 15 – Razões de uso do banco.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 16 – Frases extraídas dos balanços anuais publicados pelos bancos .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 17 – Processo de planejamento estratégico.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 18 – Processo de administração estratégica.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 19 – Dados estratégicos Banco do Brasil.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 20 - Dados estratégicos Bradesco.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 21 - Dados estratégicos Itaú.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 22 - Dados estratégicos Unibanco.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 23 – Estratégias por diferentes abordagens.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 24 – Frases extraídas dos balanços anuais publicados pelos bancos .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 25 – Figura da Efetividade Operacional.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 26 – Legenda para análise dos gráficos da PIF.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 27 – 10 principais atributos de imagem institucional.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 28 – “Irroba”, símbolo de modernidade do Itaú.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 29 – 10 principais percepções dos bancos.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 30 – Visões alternativas de estratégia.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 31 – Trechos de notícia divulgada no site Panorama Brasil.....</b>	<b>61</b>

***LISTA DE TABELAS***

---

<b>Tabela I – 50 Maiores Bancos por Ativos (-) Intermediação.....</b>	<b>6</b>
<b>Tabela II – Total de empréstimos sobre o Produto Interno Bruto.....</b>	<b>20</b>
<b>Tabela III – Distribuição da população por faixa de renda individual e familiar.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela IV – Número de dependentes por faixa de renda.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela V – População bancarizada por faixa de renda (uso de talão de cheques).....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela VI – Histórico de aquisições no mercado financeiro.....</b>	<b>50</b>

---

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>FIG – Financial Institutions Group.....</b>	<b>1</b>
<b>BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento.....</b>	<b>6</b>
<b>BB – Banco do Brasil.....</b>	<b>10</b>
<b>FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos.....</b>	<b>22</b>
<b>PIF – Paineis da indústria financeira.....</b>	<b>24</b>
<b>IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística.....</b>	<b>25</b>
<b>HSBC – The Hong Kong Shanghai's Bank Corporation.....</b>	<b>42</b>
<b>MERCOSUL – Mercado Comum do Sul.....</b>	<b>43</b>
<b>CDI – Certificado de depósito interbancário.....</b>	<b>51</b>

## ***1.INTRODUÇÃO***

Este trabalho tem por objetivo a análise do posicionamento estratégico dos principais bancos de varejo no Brasil diante de novas perspectivas no mercado nacional. As principais perspectivas aqui citadas se referem basicamente ao cenário de baixas taxas de juros oferecidas pelo governo para seu financiamento por meio de títulos públicos. Como veremos, essa nova política têm sérias implicações sobre a atuação e conseqüente sobrevivência desses bancos.

Esse trabalho reflete quatro atividades fundamentais:

1. Determinação do problema a ser resolvido. Como os bancos se posicionam diante do novo cenário econômico?
2. Determinação de um método adequado para obtenção da solução do problema. Iremos analisar a história dos bancos, as principais ações nos últimos anos, as informações dos relatórios anuais e como podemos determinar a estratégia de cada organização.
3. Obtenção da solução através da aplicação do método escolhido. Ao final deste trabalho queremos obter a classificação da estratégia e posicionamento de cada banco dentro das abordagens escolhidas e principalmente determinar qual deles está mais preparado para enfrentar os novos desafios que se configuram.
4. Pesquisa bibliográfica. Optou-se nesse trabalho por não estabelecer um capítulo único para a pesquisa bibliográfica e sim dispor as informações paulatinamente à medida que fazemos as análises.

### ***1.1 Estágio***

Durante o ano de 2003, tive a oportunidade de desenvolver meu estágio na A.T. Kearney, uma consultoria internacional de gestão estratégica. Especificamente integrei o grupo de instituições financeiras denominado FIG – *Financial Institutions Group*, que desenvolve projetos em instituições financeiras em geral.

O interesse sobre o assunto surgiu por dois motivos. O primeiro é devido à importância do tema escolhido dentro da empresa e no mercado em geral. O segundo surgiu de uma discussão em classe durante a aula do professor Cantizani sobre a curva da fronteira da efetividade operacional citada por Porter e como a estratégia de perseguir a efetividade operacional a qualquer custo pode levar a lucratividade dos competidores para níveis cada vez menores. Surgiu então a pergunta: Se os bancos no Brasil hoje procuram cada vez mais aumentar a eficiência e oferecem produtos cada vez mais parecidos, qual será o futuro desse setor? Responder essa pergunta não é nem um pouco trivial, mas esse trabalho pretende tecer uma “proposta de resposta” à mesma.

Além disso, esse trabalho tem por objetivo fornecer subsídios para responder a perguntas tais como: Como minha empresa deve se posicionar em um cenário de juros baixos? Qual deve ser a estratégia a ser perseguida, custos ou diferenciação? Por que o banco Itaú possui maior valor de mercado que o banco Bradesco se o último possui maior quantidade de ativos? Quais serão os bancos líderes nos próximos anos?

Deve ficar claro que o trabalho não foi desenvolvido dentro de algum projeto da A.T. Kearney e não utilizou o trabalho realizado por outros consultores ou pela empresa como fonte de cópia ou plágio.

## **2.RESUMO DO TRABALHO**

O **capítulo 1** desse trabalho fornece uma visão geral do desenvolvimento do mesmo. Além disso, o estágio feito pelo aluno é descrito como influenciador do tema escolhido.

O **capítulo 2** é o resumo dos principais temas trabalhados em cada capítulo do trabalho.

O **capítulo 3** fornece uma leitura do setor financeiro nacional. Após isso é apresentada a história dos quatro bancos analisados nesse estudo (Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Unibanco), sabendo que essa história influencia grande parte das decisões tomadas pela cúpula dessas organizações.

São apresentadas então as perspectivas do setor de banco de varejo no Brasil. Para isso é feita uma análise da turbulência enfrentada pelos bancos segundo a abordagem de Ansoff e McDonnell. Ainda nesse capítulo apresentamos o cenário de baixas taxas de juros.

O **capítulo 4** apresenta a principal pesquisa utilizada no mercado financeiro para se determinar a percepção do público em relação às instituições citadas no estudo. A pesquisa é chamada de Mapeamento do Mercado de Pessoa Física e foi utilizada nesse estudo para se verificar o que o público pensa das instituições.

O **capítulo 5** contém o trabalho em si, mesclando a revisão bibliográfica do assunto com a análise da estratégia dos bancos. É feita uma introdução sobre estratégia explicitando-se a diferença entre os termos de planejamento estratégico, administração estratégica e posicionamento estratégico. Parte-se então para as abordagens de Miles e Snow, Mintzberg, Prahalad e Hamel e Porter para analisar as estratégias dos bancos. É dada uma ênfase maior à abordagem de Porter, visto que um dos principais movimentos dos bancos atualmente consiste na busca de efetividade operacional em detrimento de um posicionamento único.

O **capítulo 6** contém por fim as conclusões sobre o assunto, onde o autor tece comentários sobre como os bancos citados poderiam adquirir um posicionamento único.

### ***3.SETOR BANCÁRIO NO BRASIL***

#### ***3.1 Definição e características do setor***

As empresas que fazem parte do setor de serviços financeiros oferecem a seus clientes produtos e serviços financeiros. Entre esses:

- Manutenção de conta-corrente;
- Transações de contas;
- Empréstimos e depósitos,
- Corretagem;
- Serviços fiduciários;
- Planejamento financeiro;
- Processamento de dados e informações.

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

Durante esse processo de disponibilização da moeda, os bancos permitem a existência de um sistema de crédito, sendo que esse sistema é fundamental para o progresso econômico de qualquer nação. Na ausência de crédito, a expansão da

capacidade produtiva permaneceria impossibilitada ou exigiria o acúmulo de fundos provenientes dos lucros ou outras fontes externas de captação.

Reed apresenta algumas características referentes à administração, processo decisório e organização interna de bancos. O processo decisório nessas instituições caracteriza-se pela rapidez exigida pelos 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. Essas características não estão necessariamente presentes em todos os bancos.

Conforme noticiado no jornal O Estado de São Paulo no dia 14/09/2003, bancos pequenos com menos de 100 funcionários e 4 agências com o foco de atuação no fornecimento de crédito para pequenas e médias empresas vem apresentando bons resultados. Para as empresas, as instituições menores são parceiros importantes, especialmente por serem mais ágeis na hora de conceder o crédito. A vantagem de um banco pequeno ou médio está na velocidade de avaliação e aprovação de crédito, além da menor exigência de garantias. Durante crises de crédito como a vivida no ano passado, os bancos pequenos e médios avaliam e decidem com mais agilidade, o que os ajuda a ganhar participação no mercado. Uma pergunta extremamente importante é se haverá espaço para o crescimento desses bancos. O presidente da consultoria Austin Asis, Erivelto Rodrigues, diz que o que vai determinar a sobrevivência dos bancos não é o tamanho, *mas sim se a instituição tem uma estratégia eficiente e bem definida de atuação*. Esse trabalho pretende discorrer sobre esse tema.

Os bancos podem ser classificados sob diversos critérios. A classificação de acordo com segmentação de mercado distingue três tipos de instituições. São elas os bancos de negócios, os bancos de atacado e os bancos de varejo que trabalham com o grande público. É sobre esses últimos que iremos fazer nossas principais análises.

### **3.2 História dos bancos analisados**

Os bancos que serão analisados nesse trabalho são o Banco Bradesco, o Banco do Brasil, o Banco Itaú e o Banco Unibanco. A escolha desses bancos se deve à sua importância no cenário econômico brasileiro. Eles estão entre os seis maiores bancos brasileiros em ativos totais menos intermediação financeira.

Resumo						
Ranking	Instituições	Ativo Total	Patrimônio	Lucro	Nº de	Nº de
		(-)	Líquido	Líquido	Func.	Agências
		Intermediação				
		(R\$ 1.000)	(R\$ 1.000)	(R\$ 1.000)		
1	BB	201.472.682	10.163.921	478.993	95.674	3.184
2	BNDES	150.732.816	11.986.239	-370.141	1.514	1
3	CEF	128.375.345	5.193.608	343.626	103.469	2.147
4	BRADESCO	111.557.387	11.717.225	509.523	69.371	2.973
5	ITAU	106.289.172	11.969.873	1.084.432	49.540	2.260
6	UNIBANCO	60.456.652	6.811.180	222.095	22.599	913
7	SANTANDER BANESPA	50.426.549	7.164.812	579.895	20.000	1.017
8	ABN AMRO	41.620.970	6.160.965	133.369	22.445	852

Tabela I – 50 Maiores Bancos por Ativos Totais (-) Intermediação

Database: Março/2003

Fonte: Sisbacen

O BNDES e a Caixa Econômica Federal foram desconsiderados devido a possuírem características que os diferenciam dos bancos considerados.

Sabendo que a estratégia de cada banco hoje está muito ligada ao seu passado, faremos agora um pequeno resumo da história de cada banco considerado.

As informações foram retiradas dos *sites* das empresas e de material publicitário divulgado ao público.

### 3.2.1 Banco Bradesco

O Bradesco foi fundado em 1943, em Marília, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sua estratégia inicial consistia em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, que só tinham atenções para os grandes proprietários

de terras. O Bradesco foi um dos primeiros a estimular o uso de cheques por seus correntistas, que na época são orientados a preencher as folhas nas próprias agências. Em 1946, suas agências passam a receber pagamento de contas de luz, uma inovação no País.

Em 1951 o Bradesco torna-se o maior Banco privado do Brasil. Nessa década, o Banco chega ao norte rural do Paraná e decide também erguer sua nova sede em Osasco. A construção da matriz inicia-se em 1953 e leva seis anos para ser concluída.

Em 1962, o Bradesco foi a empresa que adquiriu o primeiro computador da América Latina, que possibilitava o acesso a extratos diários aos clientes, prestação de serviço inédita para a época. Seguindo a estratégia de pioneirismo, o Bradesco implanta o Cartão de Crédito Bradesco, em 1968.

Na década de 70, época do milagre econômico brasileiro, com o país experimentando taxas de crescimento anuais acima de 10%. Esse cenário favorece a expansão do Bradesco, que passa a atuar fortemente no segmento de crédito, principalmente no financiamento de veículos. Nessa década, o Bradesco incorpora 17 outros bancos e, ao inaugurar duas novas unidades em 1978, uma no Oiapoque (AP), outra no Chuí (RS), pontos extremos do País, chega à milésima agência. É implantada a cobrança automática e o banco começa a atuar em projetos agropecuários.



Figura 01 – Logo da instituição

No início da década de 80, todas as agências Bradesco passam a trabalhar *on-line* e o Auto-Atendimento se expande em todo o Brasil. São implantadas máquinas

automáticas de emissão de cheques, de saques e recolhimento de depósitos. O sistema de *Internet Banking* conquista os clientes e passa a ser um dos mais importantes canais de atendimento, com milhões de usuários cadastrados. O Bradesco fecha o século na liderança entre os Bancos privados do Brasil.

Atualmente o Bradesco é o líder do setor financeiro privado e apresenta o melhor índice de eficiência entre os bancos de varejo. Seu modelo administrativo vem apresentando retorno atraente aos seus 2,3 milhões de acionistas.

O 1º semestre de 2003 encerrou-se com um lucro líquido de R\$ 1,027 bilhão e ativos totais de R\$ 154 bilhões. O Banco tem ainda sob gestão R\$ 83,36 bilhões em fundos de investimento e carteiras administradas. O Bradesco também ocupa posição de liderança nos mercados de Seguros, *Leasing* e Capitalização. No segmento de Previdência Privada, superou a marca de 1,2 milhão de participantes, o que representa mais de 50% do mercado total de previdência privada no país.

Presente em todas as regiões do Brasil, o Bradesco dispõe de uma ampla rede de atendimento ao cliente. São 3.362 Agências, mais de 1.936 postos de atendimento bancário e 22.865 mil terminais de auto-atendimento Bradesco Dia e Noite. Uma sofisticada central telefônica, o Fone Fácil, recebe cerca de 229 milhões de ligações por ano e realiza diversos serviços. O Bradesco *Internet Banking* é outro canal de atendimento com 5,2 milhões de clientes que realizaram cerca de 151 milhões de transações no 1º semestre de 2003. Além disso, grandes grupos econômicos e pessoas físicas com alta disponibilidade financeira recebem atendimento especializado por meio das áreas *Private*, *Prime* e *Corporate*.



Figura 02 – Logo do Bradesco Prime

No exterior, o Bradesco tem Agências em Nova York, Grand Cayman e Nassau, além de subsidiárias em Nova York, Nassau, Luxemburgo, Buenos Aires, Grand Cayman e Tóquio.

### 3.2.2 *Banco do Brasil*

Quando o Brasil passou a sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe D.João para o Rio de Janeiro, o País ganhou um aliado para construir seu futuro. D.João trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil.

O Banco do Brasil, quarto emissor em todo o mundo - até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores -, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.



Figura 03 – Logo da instituição em 1808

O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como em parte do resto do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.

Com o fechamento inesperado, em 10 de setembro de 1864, da Casa Souto, casa bancária em débito com o Banco em mais de 20 mil contos, espalhou-se o pânico em toda a cidade do Rio de Janeiro, provocando a corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários.

Com a Lei nº 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica. Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporados e subrogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.

Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.

No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira. Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passa a

atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil. Sem fins lucrativos e patrocinada pelo banco, que também lhe empresta suporte operacional, a FBB vem se consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.



Figura 04 – Logo da instituição em 1985

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

O ano de 1988 caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição brasileira. No campo econômico, houve acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933% ao ano. Para o Banco, o ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacava-se o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado, as

operações de leasing financeiro, iniciadas em julho, e a criação, em outubro, do BB Banco de Investimento S.A.

Para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões as 31 mil agências bancárias existentes no País.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

Lançou o acesso ao BB *Personal Banking* por meio de computadores de mão, conhecidos como *Palmtops*, sendo o primeiro banco no mundo a oferecer este tipo de serviço.

O ano de 2000 foi tempo de expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando *sites* de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br); consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. O Banco registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%. O desempenho foi marcado pela ênfase na expansão dos negócios, controle de custos operacionais, busca da excelência na gestão de riscos e a melhoria da composição da carteira de crédito e ainda confirmam o compromisso do Banco do Brasil em criar maior valor para os acionistas.



Figura 05 – Logo atual da instituição

Desde 30.04.2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo passando, assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida traz vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária.

Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo negocial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

### 3.2.3 *Banco Itaú*

O Banco Itaú Holding Financeira S.A. foi fundado em 1945, tendo sua origem no Banco Central de Crédito, depois Banco Federal de Crédito.

Figura 06 – Agência do Itaú no Jardim América em 1954



Após um período de crescimento interno de quase 20 anos, com a modernização do sistema financeiro brasileiro deflagrada pelo governo federal o Itaú Holding ingressou num período de fusões, sendo a primeira delas entre o Banco Federal de Crédito e o Banco Itaú. Seguiram-se as fusões com o Banco Sul Americano e com o Banco da América. Esse período se estendeu entre 1964 e 1969.

A década de 70 foi um período de rápido crescimento não só pela expansão interna, mas pelas sucessivas aquisições dos Bancos Aliança, Português do Brasil e União Comercial. No final dessa década o Itaú Holding deu os primeiros passos para sua atuação internacional, com a abertura das agências de *New York* e *Buenos Aires*.

O conturbado ambiente político e econômico do país na década de 80 aconselhava o retorno ao crescimento interno. O Itaú Holding adquiriu apenas um pequeno banco, o Pinto de Magalhães. No final da década, foi um dos primeiros a transformar-se em banco múltiplo, formalizando juridicamente sua organização interna que já assim se delineara desde os anos 70. Nessa década, entretanto, o Itaú Holding estabeleceu-se firmemente como “Banco Eletrônico”, evidenciando sua prioridade à tecnologia de ponta.

A década de 90 começou com um novo ciclo organizacional, que se delineou a partir das modificações do ambiente competitivo externo e de uma nova liderança interna, ciclo esse que se estende até o presente momento. Sucessivamente, formou-se a nova infra-estrutura que daria base não só a um novo período de forte expansão interna como de total segmentação mercadológica.

Em 1994 foram fundados os Bancos Itaú Europa (controlado pela *sub-holding* Itaúsa Portugal, SGPS, subordinada à *holding* Itaúsa), Itaú Argentina e Itaú Bank (Cayman), ampliando a visão e a operação internacional do conglomerado financeiro hoje liderado pelo Banco Itaú Holding Financeira S.A.

Foi inaugurada em 1995 a nova sede do Instituto Itaú Cultural que iniciou suas atividades em 1989 com o objetivo de ampliar a divulgação da arte e cultura brasileiras. O Itaú Holding adquire o BFB - Banco Francês e Brasileiro, reforçando sua posição no segmento de clientes de alta renda, tesouraria e *corporate banking*.

Em 1997 e 98 foram adquiridos dois bancos: o Banco Itaú Europa Luxembourg (ex-Bamerindus Luxembourg), controlado pela *holding* Itaúsa Portugal. Esta *holding* detém também importante participação no Banco BPI, uma das maiores organizações bancárias de Portugal e o Banco Del Buen Ayre, incorporado ao Itaú Argentina, atual Itaú Buen Ayre, que reforça a atuação do Itaú *Holding* no Mercosul.

Numa bem sucedida seqüência de participações em leilões de privatização de bancos estaduais o Itaú *Holding* adquire o Banerj (Rio de Janeiro) (1997), o Bemge (Minas Gerais) (1998), o Banestado (Paraná) (2000) e o BEG (Goiás) (2001).

Em 5 de novembro o então Banco Itaú S.A. anunciou a associação com o grupo controlador do Banco BBA-Creditanstalt S.A. (BBA). O Itaú e o BBA iniciaram, em 10 de março de 2003, as operações do Banco Itaú-BBA S.A., o maior banco de atacado do país, oferecendo os melhores produtos e serviços existentes no mercado para seus clientes corporativos. Para melhor gerenciar seus negócios, concedendo maior autonomia operacional aos seus diversos segmentos internos e possibilitando maior transparência nas demonstrações financeiras, o então Banco Itaú S.A. anunciou também uma reorganização societária, que culminou na criação do Banco Itaú Holding Financeira S.A., instituição financeira que incorporou, em 24 de março de 2003, a totalidade das ações do Banco Itaú S.A., que assim tornou-se sua

subsidiária integral. O Banco Itaú-BBA também se tornou subsidiária parcial (95,75%) do Itaú Holding.



Figura 07 – Logo da instituição

O Banco Itaú Holding Financeira S.A. é um dos maiores bancos privados do país, com patrimônio líquido de R\$ 10,8 bilhões e ativos de R\$ 106,8 bilhões.

Com uma capitalização de mercado de R\$ 22,6 bilhões, o Itaú Holding é o banco de maior valor em bolsa no Brasil. As ações do Itaú Holding são negociadas em 3 bolsas de valores: São Paulo (Brasil), *Buenos Aires* (Argentina) e Nova York (EUA). No Brasil, opera com uma rede de atendimento de 3.068 pontos. Detém 18.309 caixas eletrônicos, perfazendo a maior rede privada de caixas eletrônicos multifuncionais do Brasil. Além disso, suas operações na América do Norte, Mercosul e na União Européia por meio de suas agências, subsidiárias e coligadas no exterior qualificam o Itaú Holding como um canal de integração das empresas nacionais ao cenário internacional. O Itaú Holding tem um patrimônio líquido no exterior de US\$ 2,1 bilhões.

A forte e consistente política de investimentos em tecnologia tem permitido ao Itaú Holding a constante melhoria na qualidade de seus produtos e serviços, e a consolidação de sua imagem de liderança em inovação tecnológica. O Itaú Holding investiu fortemente em tecnologia, alcançando em 2002 investimentos acima de R\$ 1,2 bilhões. Esse aspecto, aliado à solidez e performance financeira do banco, traz para a marca Itaú destacado prestígio no mercado brasileiro e importante diferencial competitivo. A tecnologia disponível permite que 76% das transações de clientes

sejam efetuadas por meio dos canais de auto-atendimento, aumentando a conveniência para os clientes e reduzindo as despesas para o banco.

### 3.2.4 *Banco Unibanco*

Em 1924 é criada a Seção Bancária da Moreira Salles e Cia, em Poços de Caldas, Minas Gerais.



Figura 08 – Banco Moreira Salles em 1933

Em 1931 é criada a Casa Bancária Moreira Salles que passa a atuar como Banco de Atacado, financiando obras da prefeitura, do governo e de grandes hotéis.

Em 1941 o banco inicia sua expansão com as sucursais de São Paulo e Rio de Janeiro. E quatro anos depois já conta com 34 agências. Enquanto isso, Walther Moreira Salles, um dos sócios, assume a Diretoria da Carteira de Crédito Geral do Banco do Brasil.

Em 64 o Banco Moreira Salles monta o Centro Eletrônico para atender 58 agências das capitais do Rio de Janeiro e São Paulo. Todos os serviços – cobrança, caução, conta correntes e descontos – passaram a ser centralizados eletronicamente. É inaugurado o Edifício Barão do Iguape, um prédio de 33 andares do Banco Moreira Salles.

Em 1966 o banco começa a diversificar os serviços que oferece ao público, é criado o BIB – Banco de Investimento do Brasil – como o banco de investimento do Grupo Moreira Salles. Logo após o banco funde-se ao Banco Agrícola Mercantil do Rio Grande do Sul. Nasce a União de Bancos Brasileiros.

Em 1972, a União de Bancos Brasileiros passa a deter o controle acionário do Banco de Investimentos do Brasil. O banco amplia consideravelmente sua penetração no Norte e Nordeste, inaugurando agências nas cidades de Aracaju, Maceió, João Pessoa, Natal, São Luis, Belém e Manaus. Pouco depois a União de Bancos Brasileiros passa a se denominar Unibanco e se torna o primeiro banco a adotar o sistema de teleprocessamento. Com a unificação das 15 empresas do setor financeiro do Grupo União de Bancos, surge a Unibanco Seguradora.

Figura 09 – Logo da instituição em 1975



Em 1981 foi adquirido o controle acionário do Banco Mineiro. É implementado o Projeto Plataforma, dedicado a empresas com faturamento superior a US\$ 100 milhões, um dos primeiros passos do Unibanco a caminho da segmentação de seus clientes e de seus serviços. Dá-se também o início das operações da Prever – Previdência Privada, hoje Prever Seguros, resultado da parceria entre Unibanco, Bamerindus e Nacional, que se tornaria um dos pilares do Unibanco. Tantas inovações obrigaram a diretoria a mudar do prédio da praça do Patriarca para o Edifício das Nações Unidas, atual Edifício Unibanco.

Oito anos depois o Unibanco torna-se um “banco múltiplo”, e a Unibanco *Leasing*, a Unibanco Corretora de Valores e a Unibanco Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários ganham vida autônoma e independente.

Em 1991, o Unibanco lança o conceito 30 horas com o lançamento do Telefone 30Horas – pioneiro no mercado bancário brasileiro, que permitiu aos clientes acessar informações sobre contas e realizar transações com o banco, 24 horas por dia, sete dias na semana, por meio do telefone. Também foi inaugurada a primeira Agência 30Horas, no Shopping Center Iguatemi, em São Paulo. Seguem-se outras inovações

como o *Pocket 30Horas*, *Micro 30Horas* e *Fax 30Horas* marcando o início de uma nova era em serviços bancários.

Em 18 de novembro de 1995 o Unibanco assume as atividades bancárias do Banco Nacional, empreendendo uma ousada operação sem precedentes no mercado. Nasce a UAM – *Unibanco Asset Management*. Dois anos depois o Unibanco inaugura um novo modelo para a rede de agências, que passou a ser representado em quatro segmentos: Uniclass, Exclusivo, Especial e Pessoa Jurídica. Outro fato relevante para o Unibanco neste ano foi sua associação com o AIG – *American International Group* -, que objetivou a criação e o desenvolvimento de novos produtos.



Figura 10 – Logo da instituição

No início de 1998 o Unibanco passa a basear sua estrutura organizacional em quatro pilares: Banco de Varejo, Banco de Atacado, Seguros e *Asset Management*. Em 2000 o banco contabiliza 1.623 pontos de atendimento em todo o território nacional e lucro líquido 25% maior em relação a 1999. E o banco investe em 2001 em associações estratégicas com Ponto Frio e Magazine Luiza criando soluções integradas financeiras e de logística.

### ***3.3 Perspectivas do setor de bancos de varejo no Brasil***

Nos últimos anos, quase a metade da rentabilidade dos bancos veio dos ganhos com aplicações em títulos públicos. Os títulos públicos são utilizados no financiamento do governo, garantindo aos bancos uma receita sem grandes riscos. Dados de 2002 retirados dos balanços dos bancos mostram que nos seis primeiros meses do ano, os 15 principais bancos que atuam no Brasil - o que representa quase 90% do sistema financeiro - apresentaram um resultado consolidado de R\$ 6,7 bilhões, contra um lucro de R\$ 5 bilhões no mesmo período do ano passado.

A composição dos lucros dos bancos mostra que 42% vêm dos títulos públicos, 42% das operações de crédito e o restante da receita de prestação de serviços. O governo acaba se tornando o principal sócio do desempenho dos bancos no Brasil. Esse é um modelo incompatível com um cenário de baixos juros.

Dados da ABM consultoria mostram que o potencial para crescimento na oferta de crédito é muito grande. No Brasil, a relação entre o total que o sistema financeiro empresta e o Produto Interno Bruto fica em 28%. Nos Estados Unidos, esta relação chega a 64%, no Japão vai a 128% e bate em 164% na Alemanha.

Mas não são apenas as principais economias do mundo que exibem números grandes na escala de concessão de financiamento. Na Espanha, a relação alcança 135%, na Itália é de 107%, e no pequeno Chile atinge 86%.

PAÍS	TOTAL DE EMPRÉSTIMOS SISTEMA FINANCEIRO / PRODUTO INTERNO BRUTO
Alemanha	164%
Espanha	135%
Japão	128%
Itália	107%
Chile	86%
Estados Unidos	64%
Brasil	28%

Tabela II – Total de empréstimos sobre o Produto Interno Bruto

Database: 2002

Fonte: Elaborado pelo autor, ABM consultoria.

Antes da estabilização da moeda, os ganhos do setor vinham predominantemente do chamado *floating* financeiro, que era um ganho gerado pela própria inflação.

Com a estabilização dos preços, a partir de 1994, muitos bancos quebraram porque a ineficiência não era mais coberta pela inflação. Nessa leva, foram o Nacional, o Bamerindus e o Econômico, apenas para citar alguns grandes bancos privados.

A estratégia adotada então pelo governo foi de atrair mais bancos estrangeiros. Em 1995, 8% dos ativos bancários estavam nas mãos de instituições estrangeiras. Em 2001, esse número passou para 26%. Ao mesmo tempo, crescia a concentração. Em 1999, pouco mais da metade dos ativos do sistema estavam nas mãos dos 10 maiores bancos. Em 2001, o número chegou perto dos 80%.

O aumento da dívida pública e o conseqüente aumento do lançamento de títulos públicos modificou a composição dos lucros dos bancos. Em 1995, apenas 18% do lucro vinha da aplicação em títulos. Essa fatia veio crescendo ano a ano até bater nos atuais 42%. No mesmo período, a participação das operações de crédito caiu de 62% para 42%. Outro item que aumentou sua importância foi o de receitas com a prestação de serviços. Era de 9%, em 1995, e chegou a 14% no ano passado. Esta é uma outra boa forma do setor financeiro reduzir sua dependência dos títulos. Não significa, claro, a cobrança exorbitante de tarifas. Mas sim ganhar dinheiro vendendo serviços úteis a preços razoáveis.

Os bancos devem mudar suas características de agentes financiadores do governo para financiadores do desenvolvimento que o país precisa para crescer.

### *3.3.1 Turbulência ambiental enfrentada pelos bancos de varejo*

Explicitaremos nesse item a abordagem de Ansoff e McDonnell (1984) que trata da relação existente entre a turbulência ambiental e a agressividade estratégica das empresas que compõem o ambiente.

Os autores destacam que a agressividade estratégica de uma organização está relacionada ao potencial de se adaptar às mudanças. Essa adaptação pode ocorrer de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa. O sucesso estratégico deve ser alcançado com a otimização do potencial de desempenho, tendo como uma premissa a necessidade de se equiparar ou igualar a turbulência do ambiente à agressividade do comportamento da organização.

Os autores identificaram então cinco níveis de turbulência e cinco níveis de agressividade estratégica.

Nível de turbulência	1	2	3	4	5
Turbulência ambiental	Repetitiva	Crescente	Mutável	Descontínua	Surpreendente
Agressividade estratégica	Estável Baseada em precedentes	Reativa Gradativa Baseada na experiência	Antecipatória Gradativa Baseada em extrapolação	Empreendedora Descontínua Baseada no futuro esperado	Criativa Descontínua Baseada na criatividade

Figura 11 – Turbulência ambiental e agressividade estratégica

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1984)

O que se pode observar nessa abordagem é que o ambiente no qual a organização está inserida e a capacidade em reagir às turbulências do ambiente acabam por influenciar as decisões estratégicas. Dentro do ambiente brasileiro, já destacamos os diversos planos de estabilização das décadas de 80 e 90. Além disso, em certo momento, o governo buscou a atração de bancos estrangeiros. Esses representaram o temor de que os bancos nacionais fossem adquiridos por grupos financeiros mundiais. Portanto, dentro do quadro proposto pelos autores pode-se notar que o nível de turbulência no Brasil pode ser classificado entre 4 e 5, variando entre mudanças descontínuas e surpreendentes. Segundo Ansoff e McDonnell (1984) o posicionamento estratégico dos bancos em um ambiente do nível citado deve se basear em ações empreendedoras e criativas.

Como exemplo dessas iniciativas, o grupo Santander Banespa inovou o conceito de atendimento em agências. Hoje em cinco agências-modelo o cliente não tem que passar por portas giratórias, ele é recebido com um cafezinho e vê televisão sentado enquanto espera para ser atendido. O serviço é oferecido a todos os clientes, independente da renda ou classe social.

A filosofia por trás das novas agências combina serviço de qualidade, tecnologia e ambiente agradável. Para isso, o Santander Banespa foi buscar soluções adotadas com sucesso em cadeias de *fast-food*, redes de supermercado e até parques de diversão.

Como vimos anteriormente, a composição da receita dos bancos vêm mudando constantemente e como veremos a seguir, um ambiente de juros baixos pode mudar mais uma vez essa composição, obrigando os bancos a adotarem posições estratégicas agressivas.

### 3.3.2 Ambiente de juros baixos

Mas como podemos saber qual será o futuro da taxa de juros? Segundo pesquisa realizada pela Febraban – Federação Brasileira dos Bancos – há um consenso de que a taxa vai cair, o que não se sabe é com que velocidade.

O economista-chefe para América Latina da *Alliance Capital Management*, James Barrineau, estima uma taxa Selic de 16% ao ano no fim de dezembro.

Além disso, o Banco Central realiza uma pesquisa semanal com 19 instituições financeiras e diversos analistas de mercado que mostra que a expectativa para o ano que vem é de uma taxa Selic de 15% ao ano.

Gráfico 2 – Brasil: taxa over-Selic (% a.a.)

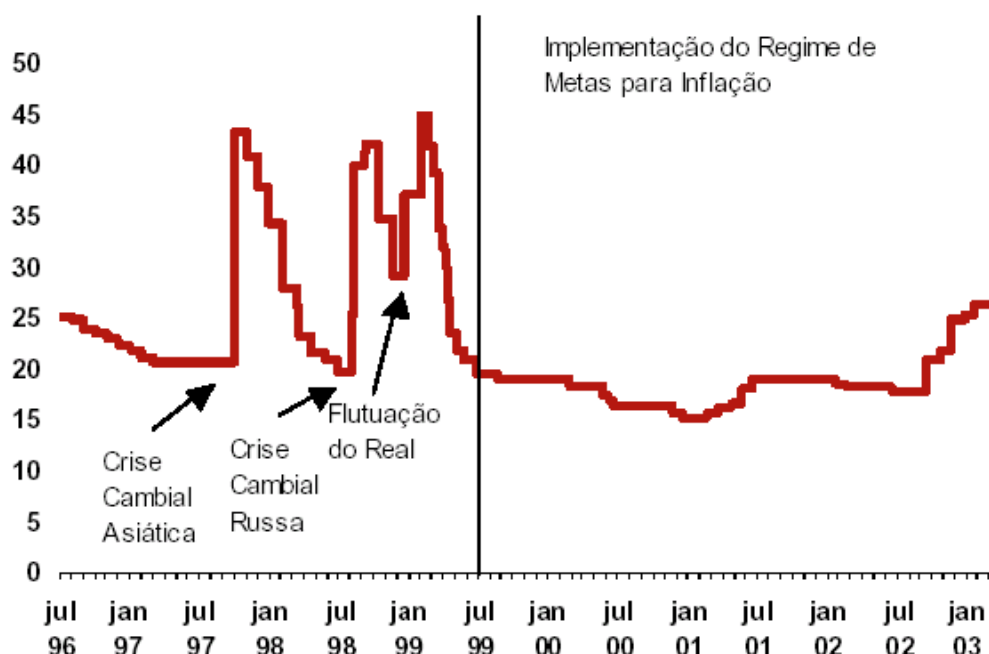


Figura 12 – Evolução passada da taxa Selic

Database: Fevereiro - 2003

Fonte: Banco Central do Brasil

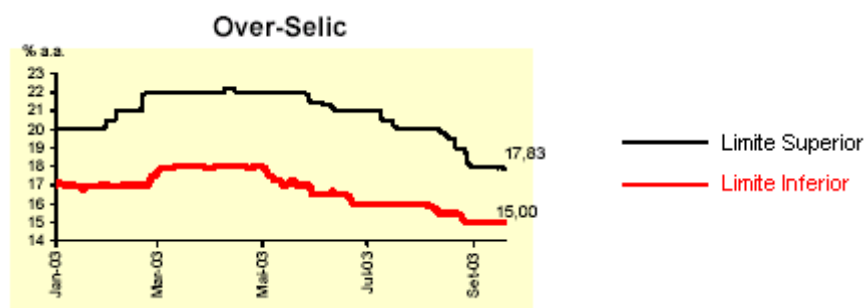


Figura 13 – Previsão da taxa Selic – Pesquisa Focus

Database: Setembro - 2003

Fonte: Banco Central do Brasil

Pode-se notar portanto que a expectativa gira em torno da redução de taxa de juros e uma conseqüente diminuição dos lucros dos bancos atrelados aos títulos públicos. Diante desse cenário, como estão se posicionando estrategicamente cada um dos bancos já citados? Existe inovação no modo de oferecer os produtos e serviços? Qual a percepção dos clientes sobre as instituições?

Iremos responder a essa última pergunta na próxima seção que mostra a principal pesquisa de mercado utilizada.

#### ***4.MAPEAMENTO DA PERCEPÇÃO DO MERCADO DE PESSOA FÍSICA***

A pesquisa a que nos referimos é conhecida como PIF – PAINEL da indústria financeira e no ano de 2002 entrevistou 6.039 pessoas que possuem conta-corrente e talão de cheques com renda individual maior que R\$ 800,00. A pesquisa é realizada pela Fractal, uma empresa especializada em pesquisas de mercado. A pesquisa é amplamente utilizada no mercado financeiro e abrange as cidades de São Paulo, Salvador, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre, Curitiba, Ribeirão Preto, Campinas, Campo Grande, Blumenau, Joinville, Brasília e Florianópolis. Uma pequena amostra das perguntas utilizadas segue em anexo.

Mas qual é o tamanho da população bancarizada com conta-corrente e renda individual maior que R\$ 800,00.

##### ***4.1 População bancarizada***

O ponto a ser definido é o tamanho da população bancarizada no Brasil que possui renda acima de R\$ 800,00. O valor de renda citado é utilizado pela pesquisa porque

<b>Faixa de renda (R\$)</b>	<b>Renda Individual - % da população (A)</b>	<b>Renda Familiar - % da população (B)</b>
Sem renda	52,65%	5,69%
1 a 800	40,38%	65,26%
801 a 1500	3,97%	15,15%
1500 a 2500	1,59%	7,16%
2500 a 4000	0,84%	3,66%
Acima de 4000	0,57%	3,07%

pressupõem uma utilização maior dos produtos bancários e um conseqüente maior relacionamento com as instituições. Utilizando dados de 2002, temos que o universo da população brasileira utilizada como base da estimativa é de 175.414.252 indivíduos. A primeira divisão a ser feita diz respeito ao número de indivíduos em cada faixa de renda, considerando-se a renda individual e a renda familiar.

Tabela III – Distribuição da população por faixa de renda individual e familiar

Database: 2002

Fonte: Elaborado pelo autor, dados obtidos do IBGE.

Multiplicando o total da população pelos valores da tabela acima, pode-se chegar ao número de dependentes por faixa de renda. A partir da primeira faixa de renda (1 a 800) faz-se a seguinte conta:  $175.414.252 \cdot (B-A)$  = número de dependentes.

<b>Faixa de renda (R\$)</b>	<b>Número de dependentes (C)</b>	<b>Número de dependentes idade maior que 18 anos (D)</b>
Sem renda		
1 a 800	43.647.855	15.506.571
801 a 1500	19.607.561	6.965.887
1500 a 2500	9.771.425	3.471.449
2500 a 4000	4.951.917	1.759.245
Acima de 4000	4.397.888	1.562.417

Tabela IV – Número de dependentes por faixa de renda

Database: 2002

Fonte: Elaborado pelo autor, dados obtidos do IBGE.

Ainda utilizando dados da distribuição da população brasileira, pode-se estimar o número de dependentes com idade maior que 18 anos. Com esses dados em mãos, pode-se então definir a probabilidade do indivíduo possuir conta-corrente. Sabe-se

que existe uma probabilidade maior do indivíduo possuir conta com o aumento da idade e aumento da renda. Para determinarmos esse número utilizamos os dados do IBGE na pesquisa de amostragem de domicílios e também na distribuição de conta-correntes que são movimentadas com talão de cheques de acordo com os balanços anuais publicados pelos bancos.

<b>Faixa de renda (R\$)</b>	<b>População bancarizada - indivíduos não dependentes</b>	<b>População bancarizada - dependentes idade maior 18 anos</b>
Sem renda		
1 a 800	14.166.924	1.240.526
801 a 1500	4.871.625	3.134.649
1500 a 2500	2.732.305	2.013.440
2500 a 4000	1.476.914	1.372.211
Acima de 4000	995.560	1.562.417

Tabela V – População bancarizada por faixa de renda (uso de talão de cheques)

Database: 2002

Fonte: Elaborado pelo autor, dados obtidos do IBGE e balanços anuais.

Considerando-se apenas a população bancarizada com renda maior que R\$ 800, temos um número de 18.159.123 indivíduos que possuem conta-corrente e a movimentam com talão de cheques.

## ***4.2 Principais resultados da pesquisa***

A pesquisa é baseada em uma série de perguntas ou itens aos clientes dos bancos. O cliente não pode responder ao questionário sozinho. Existe um entrevistador que orienta o cliente em qualquer dúvida que o mesmo possa possuir.

Segue alguns dos principais resultados da pesquisa comparando-se os bancos analisados nesse estudo. Quando necessário os gráficos serão adicionados ao longo do texto para explicitar o ponto em questão.

Pergunta: Classifique os seus bancos de uso regular. Considerando o total de seu movimento bancário indique o percentual realizado em cada banco.

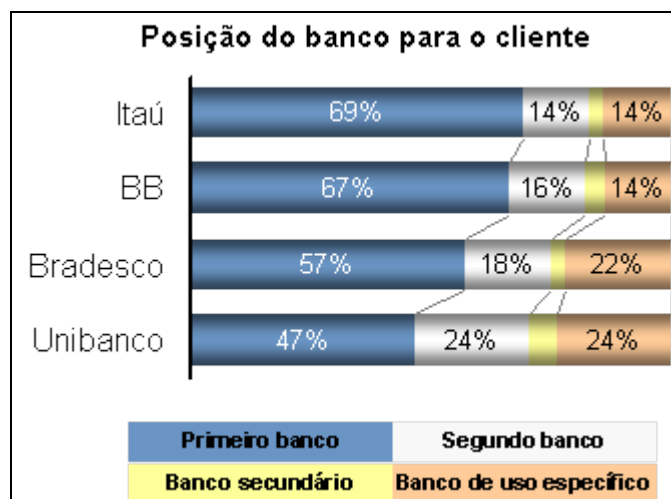


Figura 14 – Posição do banco para os clientes que utilizam o banco regularmente  
Database: 2002

Fonte: Mapeamento Anual do Mercado Financeiro de Pessoas Físicas 2002

Essa pergunta pretende definir qual o banco mais utilizado pelo cliente e quais são mais utilizados. O conceito aqui citado é definido em inglês como *share of wallet* e pode ser entendido como composição da carteira. Um cliente pode possuir conta em vários bancos e concentrar suas operações em um deles. Um objetivo perseguido pelos bancos é possuir a maior parte da carteira de seus clientes para concentrar sua rentabilidade.

Pode-se perceber que o Banco do Brasil e Itaú se destacam como bancos de maior relacionamento com os clientes, enquanto o Bradesco e Unibanco são mais utilizados como o segundo banco dos clientes.

Pergunta: Considerando-se todos os bancos que o Sr(a) utiliza, por favor informe as razões atuais de uso.



Figura 15 – Razões de uso do banco

Database: 2002

Fonte: Mapeamento Anual do Mercado Financeiro de Pessoas Físicas 2002

Observa-se que o típico cliente privilegia características de facilidade e comodidade como razões para uso do banco. A primeira razão citada é a ampla rede de agências.

A segunda razão é porque o cliente recebe o pagamento no banco, e somente em terceiro lugar o cliente valoriza a qualidade dos produtos e serviços.

## ***5. ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO***

Desse ponto em diante, a partir de um referencial teórico sobre estratégia buscou-se investigar o padrão de decisões dos bancos citados, relativamente aos seus produtos e serviços ofertados, bem como seu público alvo e suas abordagens de custos como forma de entender estratégia e posicionamento estratégico. A análise começa com uma pequena introdução sobre estratégia. Depois citamos diferenças entre planejamento estratégico, administração estratégica e posicionamento estratégico. Então utilizando as abordagens de Miles e Snow, Mintzberg, Prahalad e Hamel e Porter é possível tecer comentários sobre o posicionamento dos bancos frente ao cenário que se configura.

### ***5.1 Introdução sobre estratégia***

Não existe um conceito único, definitivo sobre estratégia. Durante os anos, o vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade.

Segundo Cabral (1998) apud Camargos e Dias (2003) o conceito de estratégia exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de

seus conceitos e abordagens. Segundo Mintzberg e Quinn (1995) estratégia pode significar políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la.

Vejamos algumas definições:

“Modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização em um todo coeso”. (Mintzberg e Quinn, 1995).

“Políticas centrais, relacionadas às principais atividades da empresa (marketing, produção, compras, pesquisa e desenvolvimento, pessoal, relações trabalhistas) que são estabelecidas de forma a distinguir uma empresa de outras, incluindo o planejamento da dimensão, da forma, e do clima organizacionais” (Christensen et al, 1965).

“A estratégia pode ser definida como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (Wright, Kroll e Parnell, 2000 apud Camargos e Dias, 2003).

Nota-se que qualquer que seja a definição, algumas palavras repetem-se: mudanças, competitividade, posicionamento, desempenho, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude ao serem empregadas como sinônimo de estratégia (Camargos e Dias, 2003).

Podemos notar a ocorrência de alguns conceitos citados acima quando analisamos a estratégia aparente nos balanços publicados pelos bancos. Veja a figura na próxima página.

O Banco do Brasil procura definir sua estratégia no longo prazo buscando criar mecanismos (adequação organizacional) para atender os clientes de forma integral.

O Bradesco por sua vez coloca sua estratégia em termos de metas e resultados. O Itaú coloca determinados pilares que são construídos em relação às políticas centrais da empresa planejando a dimensão, forma e clima organizacional como cita Christensen et al (1965).

Já o Unibanco define os objetivos estratégicos em termos de escala, custos e gestão.

<b>Banco do Brasil</b>
A atual administração pretende definir estratégias de atuação do Banco pensando no médio e longo prazos... Vamos estimular os mecanismos de gestão que possibilitem que nossos profissionais atendam nossos clientes de forma integral, diante das suas necessidades. Para isso, o Banco do Brasil caminhará sempre na direção de aprimorar os sistemas de atendimento, dentro dos critérios de segmentação que oferecem serviços adequados para cada público e investindo na modernização do nosso parque tecnológico.
<b>Bradesco</b>
Concebido para ser um grande banco de varejo, o Bradesco orienta a sua estratégia de ação por metas bem definidas, entre elas: ter posições de liderança em seu segmento; prestar serviços bancários ao maior número possível de pessoas e empresas, inclusive nas regiões menos desenvolvidas do País; exercer papel de peso no desenvolvimento econômico, alavancando atividades como agricultura, indústria, serviços, exportação, poupança e outras – todas de reconhecida influência na formação da riqueza nacional; e ser pioneiro na utilização e disseminação de avançadas tecnologias, em direto convívio com a modernidade dos instrumentos de progresso.
<b>Itaú</b>
Os resultados de 2002, consistentes com os anos anteriores, se apóiam em vários pilares construídos pelo Itaú ao longo dos anos: a forte base de capital, a tecnologia de ponta, a marca forte, ampla diversificação de receitas, controle de despesas, ampla base de clientes, a estratégia de segmentação de mercado, crescente expansão internacional, quadros gerenciais e funcionais bem preparados, política de riscos conservadora e governança corporativa e transparência em linha com os mais modernos padrões.
<b>Unibanco</b>
<p>São seus objetivos estratégicos primordiais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganhar escala por meio de crescimento orgânico e aquisições. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduzir custos obsessivamente.</li> </ul> </li> <li>▪ Manter uma gestão diferenciada de pessoas.</li> </ul>

Figura 16 – Frases extraídas dos balanços anuais de 2002 publicados pelos bancos  
Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.2 *Planejamento estratégico, administração estratégica e posicionamento estratégico*

Segundo Oliveira (1996), o planejamento pode ser conceituado “como um processo gerencial que possibilita aos administradores estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de melhoria contínua na relação da empresa com o seu ambiente”. Essa responsabilidade recai sobre a alta administração das organizações e sua finalidade é a elaboração de objetivos quanto a decisão sobre cursos de ação a serem seguidos, ao se levar em conta as variáveis internas e externas e sua evolução em dado período.

Segundo o mesmo autor o processo de planejamento estratégico possui quatro etapas.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
<p><b>1ª Etapa - Diagnóstico Estratégico</b></p> <p>Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar como está a empresa atualmente e está subdividida em quatro etapas: identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.</p>
<p><b>2ª Etapa - Missão da Empresa</b></p> <p>Nesta fase deverá ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico e está subdividida em cinco etapas: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimentos da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.</p>
<p><b>3ª Etapa - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos</b></p> <p>Nesta fase, efetua-se a busca das alternativas possíveis para a empresa alcançar a situação desejada. Deverá se trabalhar com instrumentos prescritivos e quantitativos. Os prescritivos são utilizados para estabelecer objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas funcionais. Os quantitativos devem realizar as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário.</p>
<p><b>4ª Etapa - Controle e Avaliação</b></p> <p>Nesta fase deve ser feita a avaliação se a rota da empresa está levando-a para a situação desejada. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos e envolve processos de avaliação de desempenho, comparativo orçado x realizado, análise dos desvios e tomada de decisão corretiva.</p>

Figura 17 – Processo de planejamento estratégico

Fonte: Oliveira (1996)

Certo e Peter (1993) definem administração estratégica “como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, enfocando a aplicação de seus recursos através da formulação de planos empresariais”.

Nota-se, portanto, que o planejamento gira em torno do rumo a ser seguido enquanto a administração envolve um processo contínuo e interativo. Segue um quadro com as cinco etapas propostas por Certo e Peter (1993).

PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
<p><b>1ª Etapa - Análise do Ambiente Interno e Externo</b> É o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades futuras.</p>
<p><b>2ª Etapa - Estabelecer a Diretriz Organizacional</b> Nesta etapa deve ser estabelecidas a diretriz organizacional ou determinar a meta da organização. Nesta fase devem ser trabalhadas as questões envolvendo a missão organizacional e os objetivos.</p>
<p><b>3ª Etapa - Formulação da Estratégia</b> Nesta etapa devem ser projetadas e selecionadas as estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais.</p>
<p><b>4ª Etapa - Implementação da Estratégia</b> Envolve colocar em prática as estratégias elaboradas e selecionadas sistematicamente que resultaram de etapas anteriores.</p>
<p><b>5ª Etapa - Controle Estratégico</b> É o processo de monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.</p>

Figura 18 – Processo de administração estratégica

Fonte: Certo e Peter (1993)

Já o posicionamento estratégico como um conceito correlato mas diferenciado é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores alvos (Kotler, 1996). Ou seja, o posicionamento não é o que a organização faz para um produto e sim o que a mesma faz para a mente do comprador potencial. A empresa posiciona o produto na mente dos consumidores.

O posicionamento não deve ser confundido com a visão ou missão de uma organização, uma estratégia de negócios, um *slogan*, uma assinatura de uma campanha ou uma descrição da oferta de produtos e serviços.

Depois de definida a diferença entre os termos, analisemos um conjunto de dados estratégicos corporativos para avaliar as dimensões citadas nos bancos analisados.


	
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Atuar como o principal agente de desenvolvimento sócio-econômico do país
<b>MISSÃO</b>	Aumentar a base de clientes, sempre com melhoria crescente da qualidade do serviço prestado e da eficiência.
<b>MACROESTRATÉGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular o crescimento econômico, como agente de implementação de políticas públicas, sem comprometer a capacidade de geração de lucro, com rentabilidade de acordo com a realidade do mercado.</li> <li>• Consolidar os instrumentos de apoio às micro, pequenas e médias empresas, atuando também no incentivo às exportações e ajudando no fortalecimento da competitividade das empresas que aqui produzem e enfrentam o disputado mercado global.</li> <li>• Fortalecer a posição como principal parceiro do agronegócio brasileiro e atuando como agente dos programas voltados para expansão da agricultura familiar.</li> </ul>
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação das melhores práticas de Governança Corporativa.</li> <li>• Instituição sólida.</li> <li>• Ética.</li> <li>• Estratégia clara</li> <li>• Resultados expressivos para acionistas e à sociedade.</li> </ul>

Figura 19 – Dados estratégicos Banco do Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor, relatório anual.

O Banco do Brasil possui seu planejamento estratégico extremamente ligado ao conceito de estimulador do desenvolvimento sócio-econômico do país. Nos últimos anos a administração estratégica vêm sendo feita no sentido de valorizar também medidas de retorno financeiro como o lucro líquido. Existe, portanto, uma pequena disparidade nos dois objetivos visto que o Banco do Brasil precisa mostrar lucratividade aos acionistas e essas ações muitas vezes são contrárias aos objetivos do governo de desenvolvimento social.

O Banco do Brasil se posiciona estrategicamente como o banco dos brasileiros (do governo, dos empresários e do povo) e que toma decisões para cada momento e ocasião. Os principais conceitos destacados em suas ações refletem nacionalidade e abrangência na atuação.



<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Ser o maior banco de varejo do Brasil
<b>MISSÃO</b>	Prestar serviços ao maior número de pessoas e empresas, exercendo papel de peso no desenvolvimento econômico e sendo pioneiro na utilização de tecnologias avançadas
<b>MACROESTRATÉGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter posições de liderança em seu segmento.</li> <li>• Prestar serviços bancários ao maior número possível de pessoas e empresas, inclusive nas regiões menos desenvolvidas do País.</li> <li>• Exercer papel de peso no desenvolvimento econômico, alavancando atividades como agricultura, indústria, serviços, exportação, poupança e outras – todas de reconhecida influência na formação da riqueza nacional.</li> <li>• Ser pioneiro na utilização e disseminação de avançadas tecnologias, em direto convívio com a modernidade dos instrumentos de progresso.</li> </ul>
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande escala alcançada</li> <li>• Grande diversificação em termos de produtos e serviços</li> <li>• Robusta situação patrimonial e financeira</li> <li>• Ampla rede de atendimento</li> <li>• Presença no exterior</li> <li>• Melhores práticas de governança corporativa e estrutura interna capacitada</li> </ul>

Figura 20 – Dados estratégicos Bradesco

Fonte: Elaborado pelo autor, relatório anual.

O Bradesco baseia seu planejamento estratégico na idéia de escala e de maior banco de varejo brasileiro. A administração dessa estratégia vem sendo coerente com o planejamento visto que nos últimos anos o banco se empenhou em incorporar outras instituições para aumentar a base de clientes.

Outra ação tomada nesse sentido foi o Banco Itaú, a aquisição do Bradesco com os Correios para criar correspondentes bancários e atender pelo sistema bancário. O Bradesco se posiciona como um banco de prometer e entregar


<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	 <p>us clientes em qualquer lugar e em qualquer momento. sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes.</p>
<b>MISSÃO</b>	<p>Criar relacionamentos com os todos os tipos de clientes oferecendo soluções financeiras para o seu dia a dia</p>
<b>MACROESTRATÉGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover a diversificação de receitas como medida de segurança.</li> <li>▪ Possuir um rígido controle de despesas.</li> <li>▪ Promover e consolidar estratégias de segmentação dos clientes buscando atender as necessidades individuais dos mesmos.</li> <li>▪ Crescente expansão internacional.</li> <li>▪ Determinar políticas de risco conservadoras com o objetivo de se consolidar como uma instituição de confiança.</li> </ul>
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte base de capital.</li> <li>▪ Tecnologia de ponta.</li> <li>▪ Marca forte.</li> <li>▪ Ampla base de clientes.</li> <li>▪ Preparação dos quadros gerenciais e funcionais.</li> <li>▪ Políticas claras de governança corporativa</li> <li>▪ Transparência</li> </ul>

Figura 21 – Dados estratégicos Itaú  
 Fonte: Elaborado pelo autor, relatório anual.

O Itaú destaca-se por ter seu planejamento estratégico voltado para adquirir uma posição de banco sólido e confiável com destacada atuação em marketing e tecnologia.

A administração está coerente com o planejamento visto que existem medidas para diminuir o risco ao que o banco se expõe. Além disso, ele busca se posicionar como um banco de tecnologia e modernidade com capacidade de atender clientes de vários segmentos de maneira especializada. O posicionamento também é construído em

cima de uma forte sensação de proximidade, fato que se confirma na pesquisa PIF.



<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Ser reconhecido como um padrão de referência em todos os segmentos de referência.
<b>MISSÃO</b>	Obter um crescimento consistente de 15% ao ano no lucro por ação.
<b>MACROESTRATÉGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganhar escala por meio de crescimento orgânico e aquisições.</li> <li>▪ Reduzir custos obsessivamente.</li> <li>▪ Manter uma gestão diferenciada de pessoas.</li> </ul>
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenho financeiro sólido</li> <li>▪ Gestão de pessoas</li> <li>▪ Valorização de ações para reduzir custos</li> <li>▪ Governança corporativa</li> <li>▪ Busca de parceiros de negócio</li> </ul>

### Figura 22 – Dados estratégicos Unibanco

Fonte: Elaborado pelo autor, relatório anual.

O Unibanco é o único dos bancos citados que possui seu planejamento estratégico baseado missão, que pode ser entendida mais plenamente como um meta estratégica, que tem por objetivo um retorno financeiro claro. Ainda como parte do planejamento, o banco procura se tornar referência onde atua e para isso busca parcerias.

A administração estratégica é feita pensando-se principalmente em termos de ganho de escala e redução de custos para aumentar o lucro líquido. O Unibanco posiciona-se como um banco que está sempre pronto para atender bem seus clientes valorizando principalmente as dimensões de eficiência e atendimento.

### ***5.3 Abordagem de Miles e Snow***

Segundo Miles e Snow (1978) apud Camargos e Dias (2003) existem quatro tipos de estratégias genéricas:

**Estratégia defensiva** – a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio através de melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um;

**Estratégia prospectiva** – a empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos;

**Estratégia analítica** – procura-se manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva;

**Estratégia reativa** – o comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Com exceção do Banco do Brasil que possui características próprias de investimento e atuação e pode ser classificado como possuindo uma estratégia reativa, os outros bancos além de atuar no segmento financeiro (responsável por maior parte das receitas), também investem em áreas não financeiras, o que permite discutir suas estratégias de interpenetração banco e indústria. O Itaú prefere manter o controle das empresas alvos de investimentos, enquanto que o Bradesco prefere a alternativa do

mercado de capitais e o Unibanco prefere a alternativa de associações e parcerias. No entanto, no que se refere a esses investimentos, os grupos parecem ser bastante cautelosos, investindo em áreas onde haja previsibilidade e baixo risco. Os investimentos são efetuados em situações consideradas como boas oportunidades de negócio e as estratégias poderiam ser consideradas defensivas, ou mesmo em alguns casos, analíticas, conforme a taxonomia de Miles e Snow.

Com relação aos investimentos na área financeira, a estratégia analítica parece ser apropriada para classificar todos os quatro bancos. Embora possam ser identificados alguns elementos de estratégia prospectiva, uma vez que os quatro bancos procuram sempre oferecer novos produtos e identificar novos mercados, utilizando a informática e as telecomunicações como suporte. Vale destacar, no entanto, que o Unibanco pode ser posicionado como um banco pouco mais prospectivo que os demais, pois ele é considerado um dos pioneiros na instalação da primeira agência totalmente informatizada no país; foi um dos primeiros, dentre os grandes bancos, a adotar a gestão profissional da organização; manteve uma política de formação de parcerias, com a presença de instituições estrangeiras como sócios; e favoreceu a atuação no campo internacional e nas sofisticadas operações de mercado de capitais, onde empresas começaram a demandar serviços.

Por outro lado o Banco do Brasil se destaca com uma estratégia reativa onde espera os movimentos dos outros bancos, para então estabelecer seus produtos. Um exemplo disso é a criação tardia da área de clientes *private* e clientes de alta renda que será completada somente no final desse ano.

#### **5.4 Abordagem de Mintzberg**

Camargos e Dias (2003) destacam a tipologia de estratégias genéricas propostas por Mintzberg (1988), que são derivadas a partir do conceito de diferenciação:

**Diferenciação por preço** – se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes, aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. A empresa poderia obter lucros maiores que os seus concorrentes se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou, complementarmente, se a empresa fosse capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permitisse um custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes;

**Diferenciação por imagem** – uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais, através de propaganda, de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes;

**Diferenciação por suporte** – consiste em oferecer algo mais além do produto, normalmente relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica);

**Diferenciação por qualidade** – obtida pelo oferecimento de um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes (maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior);

**Diferenciação por design (projeto)** – oferecimento de produtos ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes, que substituam esses, não por atributos ligados à qualidade, e sim por serem diferentes;

**Não-diferenciação** – busca-se copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing.

O Bradesco, Itaú e Banco do Brasil possuem hoje estratégias parecidas na cobrança de tarifas dos seus clientes. Os três bancos oferecem as tarifas mais baixas baseadas em uma determinada utilização de seus serviços. Nessa questão pode-se dizer que os bancos adotaram a diferenciação por preço. O Unibanco por outro lado optou por uma diferenciação por suporte, procurando oferecer algo mais além do produto, normalmente relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados. Vale citar ainda a experiência bem sucedida do Itaú na diferenciação por imagem criando a imagem de tecnologia avançada e também de relacionamento próximo ao cliente.

### ***5.5 Abordagem de Prahalad e Hamel***

Atualmente muitas companhias estão despendendo grande quantidade de energia simplesmente para reproduzir as vantagens de qualidade e custo apresentadas por seus concorrentes globais. As companhias que chegaram a liderança global começaram com ambições desproporcionais aos seus recursos e capacidades, criando uma obsessão de vencer em todos os níveis da organização, o que pode ser chamado de objetivo estratégico. A partir de conceitos como segmentação, cadeia de valores, comparação com o concorrente, grupos estratégicos, barreiras à mobilidade, muitos empresários tornaram-se cada vez melhores em elaborar mapas da indústria, enquanto seus concorrentes têm reorganizado continentes inteiros.

A meta estratégica não é achar um nicho de mercado, mas sim criar um novo espaço, que não se encontra no mapa, adequado às forças da companhia (Hamel e Prahalad, 1990). Os autores afirmam que durante os anos 80, os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas

hierárquicas nas corporações. Prahalad e Hamel defendem a idéia de que eles serão julgados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível. Uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção. Os autores acrescentam que não é possível para uma empresa fazer uma aliança inteligente se ela não tiver feito uma escolha acerca de onde ela formará a liderança de competência.

Todos os quatro bancos procuram desenvolver suas competências essenciais que estão, evidentemente, na área financeira. Essas competências estão associadas ao mercado de varejo, com alguns graus de especialização e segmentação, no caso do Unibanco, Itaú e Bradesco. Os aportes de recursos na área de informática foram realizados pelos bancos para automatizar as agências, melhorar serviços, reduzir pessoal, lançar novos produtos e manter a atualização tecnológica. A segunda metade dos anos 80 e início dos anos 90 foi marcada por reestruturações, eliminação de camadas hierárquicas, flexibilidade de estrutura, redução de pessoal etc.

Com a tendência à internacionalização financeira, ficou evidente a necessidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível.

Todos os quatro bancos percebem o potencial de crescimento do mercado de capitais e traçam estratégias de inserção nesse mercado, bem como se preparam para a concorrência com bancos estrangeiros, que a exemplo do HSBC estão entrando no mercado brasileiro, oferecendo produtos e serviços com base em uma experiência internacional.

O entendimento das estratégias desses bancos internacionais que estão entrando no mercado financeiro brasileiro é importante para que os bancos nacionais possam se posicionar estrategicamente frente a essa concorrência. Além disso, não se pode perder de vista a formação de blocos econômicos, notadamente o MERCOSUL, do

qual o Brasil faz parte, e a comunidade econômica européia, que podem se transformar em fontes de bons negócios para os bancos nacionais.

Mas quais são as competências essenciais de cada um dos bancos. O Banco do Brasil destaca-se pelo forte sentimento de nacionalidade e também pela dimensão de recursos que possui para viabilizar o desenvolvimento econômico do país.

O Bradesco destaca-se como um grande banco de varejo que pode oferecer serviços baratos a todos as classes de clientes. Possui ainda uma força de vendas (mais de 70000 funcionários) que possuem um forte sentimento de ligação com o banco e com sua estrutura hierárquica.

O Itaú conseguiu construir nos últimos anos por uma série de campanhas bem sucedidas estabelecer uma imagem de um banco de alto relacionamento com seus clientes e que dispõe da melhor tecnologia para atendê-los.

O Unibanco destaca-se como um banco de elite atuando principalmente na região mais rica do Brasil, a região sudeste do Brasil. Possui competências específicas em diversas áreas obtidas por meio de parcerias estratégicas. Como um todo, nenhum dos bancos destaca-se como totalmente diferente, mas possuem determinadas características que dificilmente podem ser imitadas pelos seus concorrentes.

## ***5.6 Sistematização das três abordagens***

Montaremos aqui um quadro para sintetizar as informações que foram discutidas até o momento:


ABORDAGEM			
Banco	Miles e Snow	Mintzberg	Prahalad e Hamel
	Analítica / Reativa	Diferenciação por preços	Competência de financiamento
	Analítica	Diferenciação por preços	Competência em captação e serviços de baixo custo
	Analítica	Diferenciação por preços / imagem	Competência na integração e busca de sinergias
	Analítica / Prospectiva	Diferenciação por suporte	Competência buscando associação

Figura 23 – Estratégias por diferentes abordagens

Fonte: Elaborado pelo autor

A última de nossas análises será baseada no artigo escrito por Porter sobre o que é estratégia e possuirá um detalhamento maior que as outras abordagens apresentadas.

### 5.7 Abordagem de Porter

Segundo Porter (1996) em seu célebre artigo sobre “O que é Estratégia”, podemos definir estratégia dentro de empresas baseando nosso pensamento em 5 partes:

- Efetividade operacional não é Estratégia;
- A estratégia está baseada em atividades específicas;

- Uma posição estratégica sustentável exige soluções de compromisso;
- O ajustamento dirige ambos: a vantagem competitiva e a sustentabilidade;
- Redescobrimo a estratégia.

Iremos a partir desse ponto analisar os bancos que fazem parte desse estudo baseando-se nesses capítulos.

### *5.7.1 Efetividade Operacional não é estratégia*

O posicionamento estratégico é rejeitado atualmente como algo estático para a dinâmica atual dos mercados e as mutáveis tecnologias. Diz-se que os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição no mercado e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária.



Atualmente o Banco do Brasil se posiciona como o banco dos brasileiros, que suporta o desenvolvimento do país e de seus clientes. Sua imagem está associada à ampla rede, solidez e patrocínio de eventos sociais e culturais. A estratégia da linha de comunicação está voltada para a construção da imagem de desenvolvimento e oferta de soluções para todos (empresas e pessoa física) e suporte ao crescimento do país em sintonia com a atual necessidade do Brasil. No entanto, uma pesquisa realizada pela A.T. Kearney mostrou que o Banco do Brasil é percebido como uma instituição conservadora, ultrapassada e pouco flexível. Além disso, a imagem está fortemente associada ao esporte, à cultura e à responsabilidade social. O mau atendimento é destacado como muito ligado ao fato de ser um banco público.

Algumas frases destacam a percepção do Banco do Brasil:

“O banco não se preocupa com a modernidade”.

“É um banco que parou no tempo”.

“A imagem melhorou, mas ele demorou em tecnologia”.

“É um banco que não atrai, não chama a atenção”.

“Os funcionários tem muita má vontade para atender”.



O Bradesco se posiciona como um banco que procura atender a todas as pessoas em qualquer lugar e a qualquer momento. A imagem do Bradesco está fortemente associada à atributos racionais como capilaridade, modernidade e solidez. No entanto por outro lado ainda é considerado como um “banco do povão” devido a sua destacada atuação no varejo. É considerado também como uma instituição agressiva e inovadora no lançamento de serviços e produtos.

Algumas frases destacam a percepção do Bradesco:

“O banco evoluiu, acompanhou as necessidades dos clientes”.

“Tem muita facilidade de acesso, em qualquer lugar do Brasil tem um”.

“A nova marca do Bradesco é mais simpática, mas a agência tem sempre muita fila”.

“O banco se modernizou, mas não mudou”.



O Itaú se posiciona como um banco de tecnologia e modernidade com capacidade de atender clientes de vários segmentos de maneira especializada. Os atributos relacionados à ampla rede de agências modernas e automatizadas e solidez são relacionados à imagem do Itaú. Ao longo do tempo e também devido à sua história, o Itaú construiu uma imagem de maior sofisticação. E isso se reflete na diferenciação e diversidade de produtos oferecidos aliados a uma tecnologia de ponta.

Algumas frases destacam a percepção do Itaú:

“Sabe atingir e tratar com todos os tipos de pessoas, das mais simples as mais sofisticadas”.

“Hoje em dia o Itaú está mais aberto do que antigamente”.

“O Itaú ganhou charme nos últimos anos”.

## **UNIBANCO**

O Unibanco se posiciona como o banco que está sempre pronto para atender bem os seus clientes. O Unibanco tem sua imagem associada à solidez, tecnologia e ampla rede de agências modernas. No entanto, o banco é também percebido como um banco que transmite pouca credibilidade. Um exemplo disso é o número de reclamações relacionadas ao fato dos clientes receberem cobranças de produtos que não pediram em sua conta-corrente.

Algumas frases destacam a percepção do Unibanco:

“É um banco que promete mas não cumpre”.

“O Unibanco transmite modernidade e sofisticação”.

“É mais distante, não se envolve muito com as pessoas”.

No entanto apesar desse posicionamento relativamente diferente, existe como cita Porter, “uma incessante busca pela produtividade, qualidade e velocidade que originou uma grande quantidade de técnicas e ferramentas gerenciais: gestão total da qualidade, *benchmarking*, competição baseada na variável tempo, terceirização, parcerização, reengenharia e gestão da mudança”.

E pode-se notar claramente que os esforços nessa direção podem se confundir com a estratégia das empresas. Uma rápida análise dos balanços publicados relativos ao ano de 2002 mostra que a alta direção está preocupada com os assuntos citados. Veja exemplos:

Banco do Brasil
<p>Outro desafio será aumentar ainda mais a nossa participação no mercado bancário. Isso significa um aumento da base de clientes, sempre com melhoria crescente da <b>qualidade do serviço prestado e da eficiência</b>. Para isso, o Banco do Brasil caminhará sempre na direção de aprimorar os sistemas de atendimento, dentro dos critérios de segmentação que oferecem <b>serviços adequados para cada público</b> e investindo na modernização do nosso parque tecnológico.</p>
Bradesco
<p>Agora, com a adoção da metodologia <i>ABM (Activity-Based Management)</i>, o Banco está evoluindo rapidamente para a prevenção de custos, com uma postura pró-ativa na identificação de oportunidades. Assim, concomitantemente à melhoria dos processos, é possível <b>integrar harmoniosamente os desempenhos operacionais aos objetivos estratégicos</b>, visando a criar e/ou sustentar vantagens competitivas e agregar valor para clientes e acionistas. Esse modelo de gerenciamento oferece sustentação permanente ao planejamento e controle dos processos de negócio do Banco, <b>de modo a promover o aperfeiçoamento contínuo dos aspectos táticos e operacionais para apoiar o seu direcionamento estratégico</b>.</p>
Itaú
<p>Os resultados de 2002, consistentes com os anos anteriores, se apóiam em vários pilares construídos pelo Itaú ao longo dos anos: a forte base de capital, a tecnologia de ponta, a marca forte, ampla diversificação de receitas, <b>controle de despesas</b>, ampla base de clientes, <b>a estratégia de segmentação de mercado, crescente expansão internacional</b>, quadros gerenciais e funcionais bem preparados, política de riscos conservadora e governança corporativa e transparência em linha com os mais modernos padrões.</p>
Unibanco
<p>São seus objetivos estratégicos primordiais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ganhar escala por meio de crescimento orgânico e aquisições.</b></li> <li>▪ <b>Reduzir custos obsessivamente.</b></li> <li>▪ Manter uma gestão diferenciada de pessoas.</li> </ul> <p>A missão de cada um dos negócios do Unibanco está alinhada à do Grupo e decorre de um trabalho profundo realizado há três anos, conhecido no exterior como <i>Balanced Scorecard</i> e batizado no Unibanco de PDG – Painel de Gestão. <b>Trata-se de um modelo de gestão e processo contínuo que repensa formas de agir e permite comunicar, implementar e gerenciar a estratégia do Unibanco de forma clara e abrangente</b>, com a participação de todos os colaboradores do Grupo.</p>

Figura 24 – Frases extraídas dos balanços anuais de 2002 publicados pelos bancos

No entanto, para que possamos delimitar o assunto de forma mais específica, recorramos a definição de efetividade operacional e posicionamento estratégico segundo Porter:

“Efetividade operacional significa desempenhar atividades melhor do que os rivais o fazem. A efetividade operacional inclui mais não se limita à eficiência. Ela diz respeito a quaisquer práticas que permitam que uma companhia melhor utilize seus insumos, por exemplo, pela redução de defeitos nos produtos ou por desenvolver melhores produtos mais depressa. Em contraponto, posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das dos rivais ou desempenhar atividades similares de modos diferentes”.

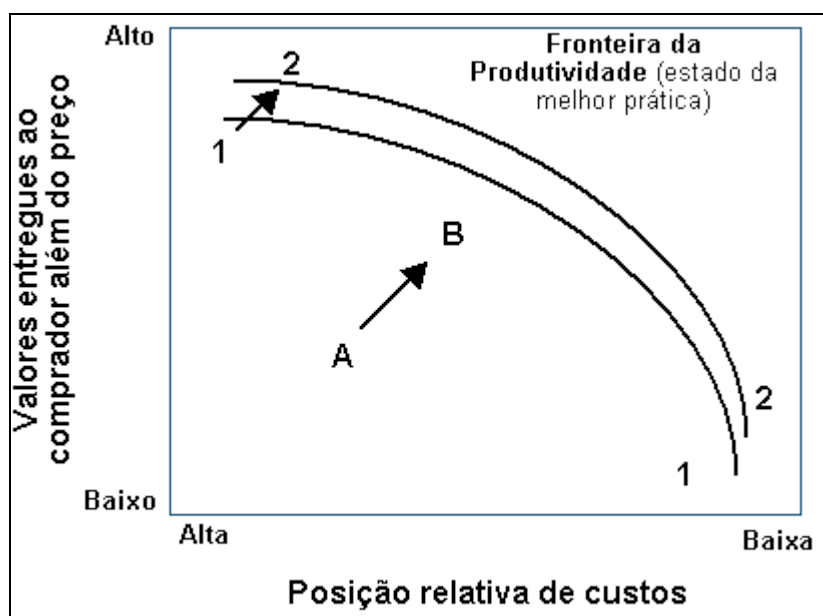


Figura 25 – Figura da Efetividade Operacional

É claro que constantes aprimoramentos na efetividade operacional são necessários para atingir lucratividade superior, mas essa é uma condição necessária e não suficiente. O primeiro motivo, segundo Porter, é a rápida difusão das melhores práticas. O segundo motivo denominado de convergência competitiva, diz respeito ao fato das companhias realizarem o chamado *benchmarking*. Cada vez mais elas se assemelham. E fazem isso não somente por realizarem atividades do mesmo modo,

mas também por terceirizarem atividades com parceiros eficientes que trabalham para várias empresas competidoras.

A competição baseada somente em efetividade operacional é mutuamente destrutiva, conduzindo a guerras de atrição que só podem ser interrompidas limitando-se a competição. Porter cita a onda de fusões como clássico exemplo de competição via efetividade operacional.

No Brasil, a onda de fusões e aquisições teve início em 1997, com a aquisição do banco Bamerindus pelo grupo inglês HSBC.

<b>1997</b>	O Banco HSBC (capital inglês) assume o controle do Bamerindus O Banco Santander (capital espanhol) compra o Banco Geral do Comércio O Banco Santander compra o Banco Noroeste por US\$ 500 milhões O Banco Espírito Santo (capital português) assume o Banco Boavista
<b>1998</b>	A Caixa Geral de Depósitos compra o Banco Bandeirantes Banco ABN AMRO Bank (capital holandês) compra o Real por US\$ 2,1 bi O Banco ABN AMRO compra o Bandepe
<b>2000</b>	O Banco Santander compra o Bozano, Simonsem e o Meridional por US\$1 bi O Bradesco assume o Banco Boavista O Unibanco assume o Banco Bandeirantes O Santander compra o Banespa por R\$ 7,05 bi
<b>2001</b>	O Itaú adquire o Banco do Estado de Goiás (BEG) O Itaú adquire o Banco Sudameris. O ABN adquire o Banco do Estado da Paraíba
<b>2002</b>	O Bradesco compra o Banco Mercantil Finasa

Tabela VI – Histórico de aquisições no mercado financeiro

Database: Março/2002

Fonte: Revista Exame. Edição 728, Ano 34, nº 24, 11/00. Folha de São Paulo, 15/01/02.

As aquisições no sistema financeiro brasileiro visam garantir principalmente o aumento da base de clientes para auferir ganhos de escala com a melhoria da eficiência.

Nota-se, portanto, que os bancos ainda procuram basear suas estratégias na efetividade operacional. No entanto, o resultado é a competição de soma zero, onde temos preços estáticos ou declinantes, e pressões de custos que comprometem a capacidade de investimento das companhias nos seus negócios de longo prazo.

### 5.7.2 A estratégia está baseada em atividades específicas

Segundo Porter, a estratégia competitiva diz respeito a ser diferente. Ela significa procurar-se deliberadamente um conjunto diferente de atividades para produzir/fornecer uma mistura de valores única (original, pioneira, etc.). Para Porter, as posições estratégicas emergem de três fontes distintas, que não são mutuamente exclusivas e que geralmente apresentam superposição.

O primeiro tipo é chamado de **posicionamento baseado na variedade**, porque ele está baseado na escolha de variedades de produtos ou serviços em lugar de segmentos de clientes. Um exemplo desse posicionamento no mercado financeiro fica na Avenida Juscelino Kubitschek, perto da Marginal Pinheiros, em São Paulo. Trata-se da administradora de recursos Hedging Griffó. Segundo estudo da publicação especializada **Investidor Institucional**, a Griffó é o terceiro maior *private banking* do país. Ela é uma administradora de aplicações sofisticadas e oferece outros serviços tais como:

- Aconselha os clientes na reestruturação de empresas;
- Analisa fusões e aquisições;
- Oferece investimentos em fundos imobiliários.

Segundo reportagem na revista “IstoÉ Dinheiro”:

“A Griffó fez a sua história com fundos de investimento. Desde 1997, seu principal produto, o Verde, rendeu mais de 1062% - contra 279% do CDI (juros cobrados entre bancos) e 184% do dólar. Esse resultado atraiu clientes. Em cinco anos, a freguesia foi multiplicada por seis. Além de seus próprios fundos, a Griffó passou a oferecer produtos de terceiros. Essa é outra marca registrada: em sua vitrine, encontram-se aplicações exclusivas,

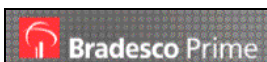
administradas por pequenos escritórios, de ex-diretores de bancos. A outra novidade na área de fundos será o lançamento de produtos para brasileiros com dinheiro no exterior. Serão dois serviços. A Griffo vai pesquisar fundos em todo o mundo para os brasileiros aplicarem seus recursos. Também vai criar seus próprios produtos, para quem deseja aplicar em títulos da dívida externa brasileira. A estratégia é propor novos serviços aos donos de empresas de porte médio. O escritório que começou como uma corretora e passou a oferecer fundos, agora também exercerá atividades típicas de um banco de investimento. Se o empresário quiser renegociar dívidas, lançar títulos no mercado, vender a companhia ou procurar um sócio, a Griffo oferecerá serviços de consultoria”.

Nos bancos analisados, nota-se que não existe diferenciação clara na gama de produtos oferecidos. Todos os bancos buscam oferecer todos os produtos para quaisquer tipos de necessidades de seus clientes.

Uma segunda base de posicionamento segundo Porter é servir a maioria ou todas as necessidades de um grupo específico de clientes. Ele é denominado **posicionamento baseado nas necessidades**. Uma aplicação desse posicionamento pode ser visto nos bancos analisados, no entanto, não reflete um posicionamento único e sim uma segmentação da base de clientes. Iremos analisar os serviços oferecidos pelos bancos aos chamados clientes com alta renda (renda superior a R\$ 4.000).



O Banco do Brasil não possui segmentação para clientes de alta renda. Segundo notícia veiculada no Jornal Valor Econômico de 08 de agosto de 2003, o atual presidente da instituição Cássio Casseb está estudando a criação do *private banking* e de outra área dedicada à atuação com clientes que recebem mais de R\$ 4.000 por mês. Essa última área tem previsão para iniciar suas atividades no fim de 2003.



O Bradesco Prime é a solução do Bradesco para clientes com renda acima de R\$ 4.000 ou investimentos acima de R\$ 50.000. O Bradesco foi o último dos bancos (considerando Itaú e Unibanco) a segmentar sua base de clientes. Conta atualmente com 150 agências e 90 mil clientes com potencial de aumento para 500 mil. Segundo a diretora do departamento, conforme divulgado no Jornal Valor Econômico de 12 de agosto de 2003, o cliente Prime tem oito fundos exclusivos, cesta diferenciada de tarifas, serviço de *courier* (a domicílio) e site exclusivo na internet, com consultor financeiro *on-line*.



A solução encontrada pelo Itaú é o já conhecido Itaú Personnalité, que conta com 110 mil clientes com renda acima de R\$ 5.000 ou investimentos acima de R\$ 50.000. A proposta de valor do segmento é definida do seguinte modo:

“O Itaú Personnalité reúne a estrutura do Itaú e o acabamento Personnalité: atendimento especializado, destinado a estabelecer com você um relacionamento de confiança, estável, cordial e duradouro”.

O Itaú Personnalité conta atualmente com cerca de 80 agências. E busca oferecer taxas de administração diferenciadas, remessas de recursos para o exterior, taxas de financiamento mais baixas e cartões e talões de cheques diferenciados.



O UniClass do Unibanco é o pioneiro do serviço e atende hoje cerca de 480 mil clientes. Para manter os clientes fiéis, o banco foi o primeiro a criar agências exclusivas. Hoje são cerca de 46 agências com espaço para que o cliente possa realizar reuniões, para que ele possa receber aconselhamento em investimentos e local para trabalhar caso esteja fora de sua cidade. Os serviços oferecidos para os clientes são basicamente os mesmos dos outros bancos, sendo que algumas agências oferecem serviço de manobrista na entrada da agência.

Nota-se que todos os bancos procuram oferecer atendimento personalizado, conveniência e oferta de produtos e serviços diferenciados. Uma comparação dos três bancos que possuem o serviço mostra que nesse caso a rápida percepção das necessidades desses clientes e o pioneirismo foram importantes para se determinar o líder do setor. O UniClass foi pioneiro e hoje possui mais da metade dos clientes desse segmento.

A terceira base para posicionamento é a segmentação de clientes acessáveis por vias diferentes. Embora suas necessidades sejam semelhantes à dos outros clientes, segundo Porter, a melhor configuração para atingi-los é diferente. Este é o chamado **posicionamento baseado no acesso**. O Banco1.net surgiu como resposta as necessidades dos clientes que estavam insatisfeitos com o atendimento, filas, perda de tempo e dificuldades na realização de operações bancárias.

No Banco1.net nem mesmo para abrir a conta o cliente precisa se deslocar. Ligando para determinado número o interessado agenda uma visita do gerente, e conhece as opções. O custo das operações é extremamente reduzido e se deve à estrutura, bem mais leve que a da maioria dos bancos, pois além de não ter agência, o Banco1.Net centraliza o atendimento em uma central sediada em São Paulo, por telefone. O banco acaba de atingir a marca de 150 mil clientes. Esse é um exemplo de um banco que baseia seu posicionamento no acesso.

Feita a análise do posicionamento dos quatro bancos, surge agora a pergunta sobre qual a estratégia adotada por cada banco. Segundo Porter (1996) ainda no artigo sobre “O que é estratégia”, estratégia pode ser definida como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes dos competidores e essa posição envolve soluções de compromissos (*trade-offs*).

### 5.7.3 Uma posição estratégica sustentável exige soluções de compromisso

Como poderíamos pensar em soluções de compromisso ou *trade-offs* nos bancos analisados. Porter (1996) mostra que essas soluções de compromisso surgem por três motivos:

O primeiro é inconsistências em imagem e reputação. Uma companhia conhecida pela entrega de um tipo de valor pode perder credibilidade e confundir seus clientes, se ela entrega outro tipo de valor ou procura entregar duas coisas inconsistentes ao mesmo tempo.

Segundo a pesquisa “Mapeamento Anual do Mercado Financeiro de Pessoas Físicas 2002”, também conhecida por PIF (Painel da indústria financeira), os bancos possuem a seguinte imagem perante o mercado de pessoas físicas:

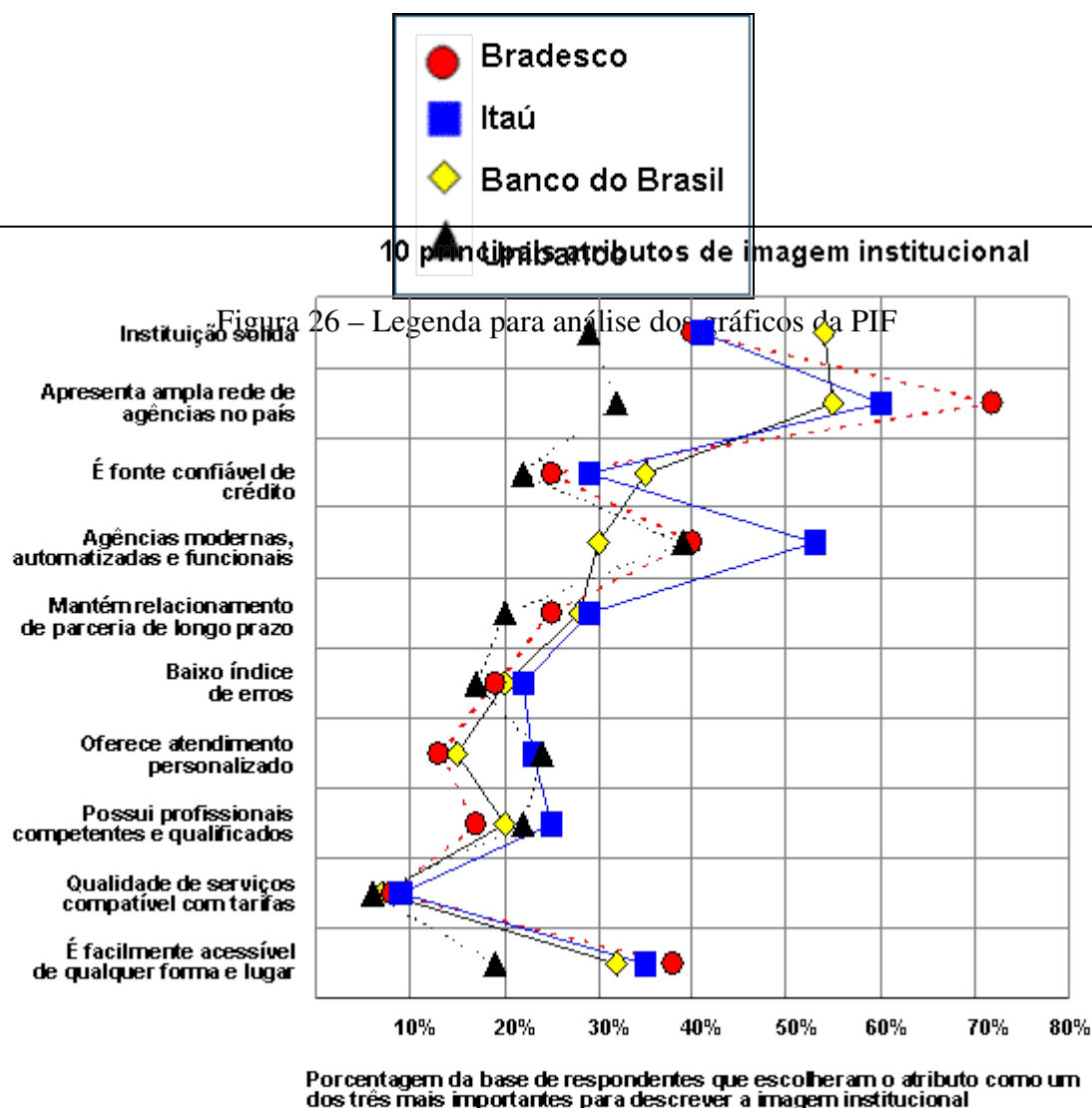


Figura 27 – 10 principais atributos de imagem institucional

Database: 2002

Fonte: Mapeamento Anual do Mercado Financeiro de Pessoas Físicas 2002

Podemos perceber claramente que os bancos possuem atributos que foram construídos ao longo do tempo. Por exemplo, pode-se observar que o Banco do Brasil é o líder como uma instituição sólida devido ao seu longo relacionamento com o governo e sua atuação destacada em projetos destinados ao benefício do país. O Itaú é líder em agências modernas e automatizadas. Esse atributo está ligado principalmente ao teor das campanhas que foram sendo divulgadas ao longo do tempo e a utilização do símbolo abaixo.



dos bancos

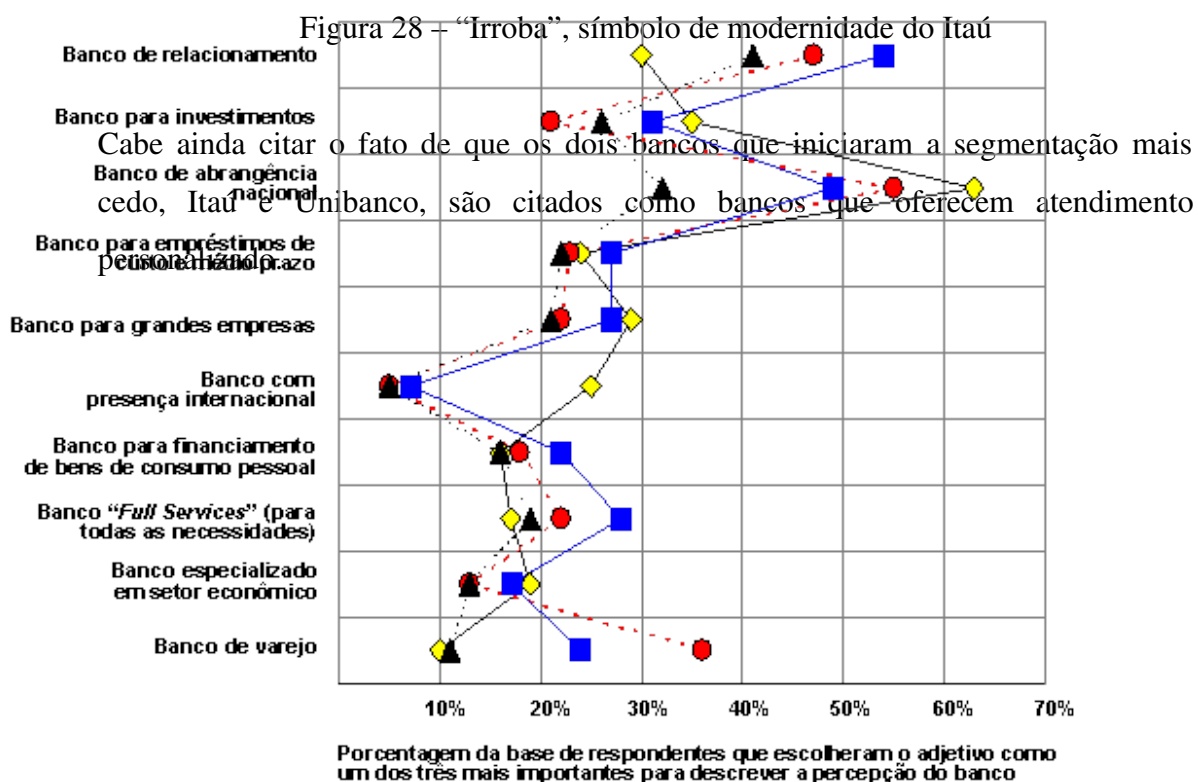


Figura 29 – 10 principais percepções dos bancos

Database: 2002

Fonte: Mapeamento Anual do Mercado Financeiro de Pessoas Físicas 2002

O Banco do Brasil é percebido como um banco de abrangência nacional por sua grande rede de agências no país o que proporciona altos custos fixos. O Bradesco se destaca como um banco de varejo. Com a segmentação da base de clientes, notamos que o Bradesco optou por valorizar a imagem de atendimento personalizado em detrimento da imagem de banco de varejo. Ou seja, o banco executou uma solução de compromisso ou *trade-off*. Nos resta esperar para saber como o público irá encarar essa mudança na imagem.

O segundo motivo segundo Porter pelo qual surgem as soluções de compromisso é que os *trade-offs* surgem das atividades em si. Analisando o serviço oferecido por cada um dos bancos, nota-se que o Banco do Brasil é conhecido como um órgão público que não possui a devida agilidade para responder a todas as reclamações dos clientes. Essa imagem vêm sendo mudada nos últimos tempos com atividades que estão mais voltadas aos clientes. O Bradesco possui uma força de vendas, ou seja, funcionários das agências que são extremamente fiéis à companhia. Apesar da média salarial mais baixa que a praticada no mercado a cultura interna é sempre promover a marca Bradesco. Essa cultura se reflete na maneira como os serviços são prestados.

O Itaú optou sempre por manter a chamada classe média como seu foco principal. Além disso, procurou modernizar suas agências e disponibilizar uma tecnologia que tirou o cliente das agências. Essa postura acabou por desenvolver um relacionamento distante com os clientes. O Unibanco sempre procurou desenvolver parcerias e atuar oferecendo serviços diferenciados para clientes específicos. Por isso as atividades foram montadas de modo a produzir profissionais especializados que estão acostumados a lidar apenas com esses clientes e não com o público em geral.

O terceiro motivo é que os *trade-offs* surgem de limites na coordenação e controle internos. Ao escolher-se competir de um modo e não de outro, a administração superior torna clara as prioridades organizacionais. Analisando os bancos, torna-se claro que o crescimento por aquisições foi um fator determinante nos controles internos. O Unibanco com sua estratégia de parcerias acaba estabelecendo limites no modo da empresa trabalhar. Em vez de procurar criar áreas dentro de sua organização, prefere-se fazer parcerias com empresas que já possuem conhecimento na área. O Banco do Brasil como uma instituição governamental possui controles que dependem das decisões tomadas por órgãos governamentais. O Itaú e Bradesco se coordenam como líderes no setor privado buscando todo o tempo os ganhos de escala.

Portanto segundo Porter (1996), estratégia é fazer *trade-offs* ao competir. A essência da estratégia é a escolha do que não fazer. Vejamos agora como o ajustamento pode dirigir a vantagem competitiva e a sustentabilidade.

#### 5.7.4 O ajustamento dirige ambos: vantagem competitiva e a sustentabilidade

O ajustamento se refere principalmente a como as atividades se relacionam umas com as outras. O primeiro tipo de ajustamento segundo Porter é o ajustamento de simples consistência. A consistência garante que a vantagem competitiva das atividades se acumule e não seja erodida ou se cancelem mutuamente. O Banco do

Brasil devido a sua história de banco público luta para que exista um ajustamento de suas atividades. No entanto as dificuldades políticas em sua estrutura fazem com que não exista mais do que uma simples consistência em suas atividades.

O segundo tipo de ajustamento é quando as atividades se reforçam. Esse tipo de ajustamento ocorre com os outros três bancos. O Bradesco e o Itaú procuram oferecer produtos mais baratos aos seus clientes, por isso buscam ganhar escala com a aquisição de outros bancos. O Unibanco por outro lado buscou uma estratégia de enfoque e para isso adotou parcerias ao longo do tempo. Nenhum dos bancos possui o último tipo de ajustamento que envolve uma coordenação maior de atividades. Notamos, portanto, que pode existir uma dificuldade na sustentabilidade dos bancos. Com o novo conceito de ajustamento, Porter (1996) passa a definir estratégia como a criação do ajustamento entre as atividades de uma empresa.

### 5.7.5 Redescobrimo a estratégia

Considerando as visões alternativas de estratégia apresentadas por Porter (1996) nota-se que o modelo seguido de estratégia pelos bancos ainda é o da década passada.

Modelo de estratégia da década passada	Vantagem competitiva sustentável
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uma posição competitiva ideal no negócio</li> <li>▪ <i>Benchmarking</i> de todas as atividades visando atingir a melhor prática</li> <li>▪ Terceirização e parcerização agressivas para ganhar eficiência</li> <li>▪ As vantagens dependem de alguns fatores chave de sucesso, recursos críticos e competências nucleares</li> <li>▪ Flexibilidade e respostas rápidas a todas as mudanças competitivas e do mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posição competitiva única e exclusiva para a companhia</li> <li>▪ Atividades sob medida para a estratégia</li> <li>▪ <i>Trade-offs</i> nítidos vis-à-vis concorrentes</li> <li>▪ A vantagem competitiva nasce do perfeito ajustamento das atividades entre si</li> <li>▪ A sustentabilidade vem do sistema de atividades e não de suas partes</li> <li>▪ A efetividade operacional deve ser considerada como uma meta a ser atingida</li> </ul>

Figura 30 – Visões alternativas de estratégia

De acordo com notícia veiculada no dia 26 de maio de 2003 o Banco do Brasil pretende fazer uma consulta às operadoras de telecomunicações para embasar o processo de renovação de seu parque de telefonia e transmissão de dados em um processo de terceirização de sua área de telecomunicações. O mesmo processo foi seguido também pelos outros bancos. Ou seja, a prática de terceirização de atividades continua sendo enfocada como um modo de ganhar eficiência.

Um exemplo de flexibilidade e respostas rápidas a todas as mudanças competitivas pode ser notado na recente oferta de microcrédito. Segundo notícia veiculada pelo Jornal do Brasil em 13 de outubro de 2003, o Banco do Brasil já permite a abertura de contas simplificadas com acesso ao microcrédito. Bradesco e Itaú também já estudaram o assunto e buscam iniciar o serviço. Portanto as instituições apenas buscam oferecer os serviços que estão sendo divulgados estabelecendo qualquer tipo de flexibilidade necessária em sua estrutura para oferecer o serviço.

Porter (1996) em seu capítulo sobre “Redescobrimo a Estratégia” cita que existe nas empresas em geral um fracasso para escolher qual a estratégia a ser adotada ou qual o *trade-off* necessário. Ainda mostra que os gerentes buscam a efetividade operacional porque podem produzir resultados mais estimulantes e visíveis ainda que as reais e maiores lucratividades possam estar escondidas. Uma matéria divulgada no Jornal Valor Econômico cita um estudo realizado por David Norton da Harvard Business School, que mostra que 95% da força de trabalho nas companhias não entende a estratégia elaborada pelos altos-escalões e 50% dos gerentes seniores não tem sua remuneração atrelada a objetivos estratégicos e sim ao desempenho anual da empresa. Outro problema levantado por Norton é que 60% das organizações em geral não vinculam seu orçamento à estratégia e ele cita ainda uma pesquisa realizada na América do Norte e na Europa Ocidental cujo objetivo era determinar quanto tempo os executivos gastavam por mês discutindo estratégia. O resultado foi que 50% dos executivos não gastavam qualquer tempo e 85% dos mesmos gastavam menos de uma hora por mês.

Nas instituições analisadas, esse é um problema que ocorre de modo crônico. A chamada força de vendas dessas instituições, que envolve todos os gerentes de conta e pessoal das agências, possui sua remuneração variável atrelada apenas a venda de produtos para os clientes e rentabilidade dos mesmos. Os cargos mais altos também são remunerados de acordo com o desempenho anual de seu departamento e do banco como um todo.

Porter (1996) passa então a falar sobre a armadilha do crescimento como uma forma de confundir ou desvanecer a posição estratégica das empresas. Os compromissos e inconsistências criadas na busca do crescimento acabam por destruir a vantagem competitiva que a companhia possuía com suas variedades originais e clientes alvos.

As tentativas de competir de vários modos ao mesmo tempo criam confusão e solapam a motivação organizacional e seu foco. Os lucros acabam caindo, no entanto, as organizações buscam o aumento de receita como solução. Uma pequena amostra desse ponto no setor financeiro brasileiro pode ser entendido a partir do texto abaixo.

<b>"BANCO PEQUENO GANHA DOS GRANDES"</b>
Os bancos que atuam principalmente no atendimento a pequenas e médias empresas tiveram resultados melhores que os grandes. A melhora aconteceu no ano passado em itens como depósitos, patrimônio líquido e inadimplência.
Segundo os especialistas, os bancos pequenos e médios estão se beneficiando das fusões e das aquisições que aconteceram entre as grandes instituições nos últimos anos. Muitas vezes, esses processos deixaram os clientes insatisfeitos.
Isso porque com as fusões, clientes que possuíam contas-correntes em várias instituições tiveram de procurar novos bancos, já que seus limites de crédito foram reduzidos — se tinham cheque especial em três bancos, por exemplo, somando R\$ 2 mil, não conseguiram limite no mesmo nível na nova instituição formada com a fusão.
De acordo com ranking preparado pela consultoria Austin Asis, com base em balanços contábeis, os cinco principais bancos pequenos e médios — Santos, Rendimento, Industrial, BGN e Fibra — apresentaram vários resultados melhores do que os maiores bancos privados — Bradesco, Itaú, Santander, ABN-Amro e Unibanco.
A evolução média dos depósitos, no período de 2001 a 2002, foi de 60,1% nas instituições pequenas e médias, 19,8 pontos percentuais maior do que a apresentada pelos bancos de varejo.
O patrimônio líquido dos pequenos e médios também cresceu mais, 26,5%, contra 14,8% dos grandes.
<b>Trechos da matéria publicada no site Panorama Brasil por Luis Fernando Clava.</b>

Figura 31 – Trechos de notícia divulgada no site Panorama Brasil

Nota-se que os chamados bancos pequenos tiveram um resultado melhor que os grandes bancos. Isso ocorre principalmente porque suas atividades estão ajustadas em torno de um foco mais estreito de atuação possibilitando ganhos maiores em relação à quantidade de ativos do banco. A lucratividade está concentrada em uma posição competitiva única e exclusiva para a companhia.

Mas como as empresas devem buscar o crescimento? Qual enfoque para o crescimento preserva e reforça a estratégia? Segundo Porter (1996), deve-se concentrar no aprofundamento da posição estratégica em vez de alargá-la e comprometê-la. Aprofundar uma posição implica tornar as atividades da companhia mais distintas, reforçando o ajustamento e comunicando melhor a estratégia para àqueles clientes que devem valorizá-la. Dentro desse contexto, o papel e desafio da liderança é desenvolver ou restabelecer uma estratégia clara, definindo e comunicando a posição única da companhia, adotando *trade-offs* e forjando o ajustamento das atividades.

Segundo Porter (1996), uma companhia pode ter que mudar sua estratégia se ocorrerem grandes mudanças estruturais no negócio em que ela atua. E essa escolha de uma nova posição deve ser dirigida pela habilidade de encontrar novos *trade-offs* e alavancar um novo sistema de atividades complementares baseados numa vantagem competitiva sustentável. Portanto os bancos citados em nosso estudo devem procurar um posicionamento único dentro desse ambiente no qual os ganhos com o “financiamento do governo” serão cada vez menores.

## 6.CONCLUSÕES

A identificação e análise das estratégias utilizando um referencial teórico é uma forma de sistematizar e ordenar o pensamento, permitindo também uma linguagem

comum na avaliação das experiências e ações de cada banco, possibilitando comparações e contribuindo para o desenvolvimento da estratégia nas organizações.

O autor durante esse trabalho consultou diversas fontes de conhecimento para analisar o posicionamento estratégico de cada instituição. Além disso buscou saber a percepção do mercado perante o mercado. As análises foram feitas buscando-se sempre a diferenciação das ações de cada banco analisado. O objetivo expresso na introdução sobre as quatro atividades fundamentais de engenharia foi cumprido.

A relação existente entre o tema escolhido e o curso de Engenharia de Produção foi destacado durante as análises dos autores citados principalmente quando se verifica que um determinado posicionamento estratégico pressupõe uma série de atividades dentro das empresas que podem passar a atuar com foco em redução de custos ou podem ter seu foco no desenvolvimento de produtos.

Pode-se notar que o novo cenário econômico que se configura com a queda da taxa de juros impõe uma nova postura dos bancos que devem passar a lucrar com empréstimos e novos serviços bancários.

Como vimos durante esse estudo, com as diferentes abordagens, os quatro bancos analisados não possuem um posicionamento único que os diferenciem de maneira exclusiva. Existem na verdade características que advêm principalmente da história e das decisões passadas de cada banco que favorecem ou dificultam um posicionamento único e superior.

Discutamos por fim qual a situação atual de cada banco e de como eles poderiam atuar nesse ambiente.



O Banco do Brasil nos últimos anos vêm adquirindo características de uma empresa competitiva, buscando eliminar a imagem de uma instituição pública com serviços

burocráticos. Uma de suas competências essenciais é a ampla oferta de crédito que o banco pode oferecer. No entanto o banco precisa desenvolver e estruturar suas ofertas de modo a atrair a atenção dos clientes. Poderíamos pensar em um posicionamento único baseado na ampla oferta de crédito que possibilitasse a alavancagem do papel do banco como parceiro das empresas no desenvolvimento do país.

Esse tipo de posicionamento passa pela construção de um sistema de risco de crédito nacional e único que poderia ser facilitado pelo amplo acesso do banco ao governo. Temos visto durante os últimos meses a tentativa de se oferecer crédito de maneira mais acessível aos clientes de baixa renda, no entanto, não existe uma instituição preparada para tal. O Banco do Brasil poderia assumir tal papel.



O Bradesco possui uma característica muito forte de o “grande banco de varejo”. Atua sempre visando a redução de custos e possui hoje uma posição confortável, com grande quantidade de ativos e ampla base de clientes. No entanto não se diferencia por nenhum de seus serviços. Procura oferecer todos os serviços para todos os clientes e sempre busca o ganho de escala.

O Bradesco poderia assumir sua condição de banco de varejo com um posicionamento que permitisse a entrega de um serviço de boa qualidade aos clientes, tornando a experiência dentro da agência como algo agradável. Esse posicionamento poderia ajudar o banco a fidelizar seus clientes de uma maneira mais efetiva. O ajuste em suas atividades não seria tão grande devido à própria maneira de atuar do banco ao longo de sua história.



O Itaú apresentou um ritmo de crescimento enorme nos últimos anos. Assim como o Bradesco cresceu por meio de aquisições. Foi muito bem sucedido em suas campanhas de marketing e construiu uma imagem de um banco de relacionamento e com alta tecnologia. Possui hoje um valor de mercado maior que o Bradesco apesar de menor valor de ativos. Pode ser considerado como o banco mais preparado para oferecer serviços aos seus clientes. A diferenciação por imagem vem sendo muito bem utilizada pelo Itaú.

Mas falta um posicionamento que o diferencie ainda mais da concorrência. Podemos pensar em um banco altamente ligado à tecnologia que busca construir uma imagem de forte relacionamento com seus clientes, não só por meio de propagandas, mas por meio de gerentes que entendem as necessidades de seus clientes. Outra possibilidade seria a atuação em um segmento de maior poder aquisitivo.

## **UNIBANCO**

O Unibanco pode ser considerado o banco que mais se diferencia dos bancos citados. Um dos motivos é a imagem de maior sofisticação criada pelo banco. Além disso, o banco cobra tarifas mais altas de seus clientes e cria desse modo uma maior segmentação da sua base de clientes que se encontra na região sudeste do país. É o banco que hoje tem maiores condições de criar um posicionamento único porque pode criar parcerias em áreas onde necessita conhecimentos específicos. Uma dessas áreas que vêm sendo explorada ultimamente em campanhas publicitárias é o segmento de pessoas jurídicas. O banco se coloca como parceiro no desenvolvimento dessas empresas buscando principalmente a atuação com empresas de médio porte.

No entanto é sabido que não existe uma definição de estratégia e posicionamento que possa ser considerada como genericamente aceita. E não se pode desconsiderar o fato de que existem outras abordagens que devem ser levadas em conta. Portanto

aguardamos com ansiedade os próximos desenvolvimentos da economia e da atuação de cada um dos bancos citados para conhecer qual o posicionamento terá sido vencedor. Conclui-se desse modo o estudo das estratégias de posicionamento dos grandes bancos de varejo no Brasil.

## ***7.REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA***

ANSOFF, I.H.; MCDONNELL E.J. **Implantando a administração estratégia**. São Paulo: Atlas, 1993.

BANCO BRADESCO. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br>>. Acesso em: 13 out. 2003.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 13 out. 2003.

BANCO ITAU. Disponível em: <<http://www.itau.com.br>>. Acesso em: 13 out. 2003.

BANCO UNIBANCO. Disponível em: <<http://www.unibanco.com.br>>. Acesso em: 13 out. 2003.

Bancos prontos para o microcrédito. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro: 13 out. 2003. Disponível em: <<http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/economia/2003/10/12/joreco20031012001.html>>. Acesso em: 13 out. 2003.

CAMARGOS, M.A; DIAS, A.T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. Caderno de pesquisas em administração, v.10, n.1, jan. 2003.

CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L.; HAMERMESH, R. G.; PORTER, M. E. **Business policy: Text and Cases**. London: Richard D. Irving Inc. 1965.

CLAVA, L.F. Banco pequeno ganha dos grandes. Panorama Brasil, São Paulo: 3 jun. 2003. Disponível em: <[http://www.panoramabrasil.com.br/por/noticia\\_completa.asp?s=economia&ssT=Economia&ssT=Economia&ss=economia&p=conteudo/txt/2003/06/03/20769288.htm](http://www.panoramabrasil.com.br/por/noticia_completa.asp?s=economia&ssT=Economia&ssT=Economia&ss=economia&p=conteudo/txt/2003/06/03/20769288.htm)> Acesso em: 13 out. 2003.

Courrier é o mais novo serviço agregado pelo virtual Banco1.net. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo: Gazeta do Brasil, 2003. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br/pt/Jornal/noticia.aspx?CodNoticia=1990817&NomeEditoria=GAZETA+DO+B>>. Acesso em: 6 ago. 2003.

GRINBAUN, R. Preferido dos ricos. Revista Isto é Dinheiro. São Paulo: edição 313, 2003. Disponível em: <[http://www.terra.com.br/istoedinheiro/313/financas/313\\_preferido\\_ricos.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/313/financas/313_preferido_ricos.htm)>. Acesso em: 8 ago. 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em: 13 out. 2003.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1996.

MAGELA, G. Modelos de agências. Revista Isto é Dinheiro. São Paulo: edição 313, 2003. Disponível em: <[http://www.terra.com.br/istoedinheiro/313/financas/313\\_modelos\\_agencias.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/313/financas/313_modelos_agencias.htm)>. Acesso em: 8 ago. 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1995.

Novos VIPS. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo: edição 656, 2003. Disponível em:

<[http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp?id=1952541&ed\\_ref=656&edicao=656](http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp?id=1952541&ed_ref=656&edicao=656)>. Acesso em: 6 ago. 2003.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1993.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, M. E. What is strategy? Boston, Massachusetts, Harvard Business Review, nov./dec. 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. "The Core Competence of the Corporation"; Boston, Massachusetts, Harvard Business Review, p. 79-91 mai./jun. 1989.

REED, E. **Bancos Comerciais e Múltiplos**. São Paulo: Makron, 1994.

REVISTA EXAME. São Paulo: Abril, ano 34, n.24, nov. 2000.

Solução para MaxBlue passa por criação do private do BB. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo: edição 660, 2003. Disponível em:

<[http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp?id=1962656&ed\\_ref=660&edicao=660](http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/materia.asp?id=1962656&ed_ref=660&edicao=660)>. Acesso em: 10 ago. 2003.

## **ANEXOS**



FRACTAL - FORMA, ACASO E DIMENSÃO LTDA

PRAÇA: \_\_\_\_\_

Nº QUEST: \_\_\_\_\_

/ :

*FINANCIAL ANALYSIS SYSTEM*

*- FAS 3 –*

*- PESQUISA QUANTITATIVA -*

*QUESTIONÁRIO DE  
AVALIAÇÃO DO MERCADO  
BANCÁRIO DE PESSOA*

*FÍSICA - 2002*

*JUNHO / 2002*

Bom dia/tarde/noite. Neste momento estamos realizando um estudo sobre bancos para pessoas físicas e gostaríamos de contar com sua ajuda nas respostas a algumas perguntas. Obrigado.

**BLOCO I**  
**MEDIDAS DE CONHECIMENTO**

(Entrevistador, antes de iniciar a pesquisa, leia atentamente as observações dessa página).

<b>MENÇÕES</b>	0 2	0 4	0 5	0 6
01. Quando se fala em bancos de pessoas físicas, qual é o <b>primeiro banco</b> que lhe vem à mente? E o <b>2º</b> ? E o <b>3º</b> ?	H S B C	B B B C	B A N E	B C N N
E quais são os <b>bancos onde mais gostaria</b> de ter contas, desconsiderando aqueles aonde já tem?				
1ª menção (X).				
2ª menção (X)				
3ª menção (X)				
Bancos onde <b>mais gostaria</b> de ter contas* (1º, 2º, 3º, 4º e 5º lugares)				

(Entrevistador: Na parte de menções (quadro acima), somente quando o entrevistado mencionar o banco HSBC como HSBC Bamerindus ou Bamerindus, indique na coluna em branco a forma como foi lembrado.)

(Entrevistador: **NÃO** colocar códigos nos espaços abertos (bancos, questões, etc)

## Cartão 1

**BLOCO II**  
**USO DE BANCOS**

CLASSIFICAÇÃO DOS BANCOS DE USO REGULAR	0 2	0 4	0 5	0 6	0 9	1 1
02. Classifique, por favor, os seus bancos de <b>uso regular</b> . Considerando o total de seu <b>movimento bancário</b> indique o <b>percentual</b> realizado em cada banco. Há <b>quanto tempo</b> o Sr(a) mantém relacionamento com este(s) banco(s)?	H S B C	B B A N E	B A N E	B C N E	B K B A D	B R A D
É o meu <b>primeiro</b> banco (marcar com X)						
É o meu <b>segundo</b> banco (marcar com X)						
É o 3º, 4º e 5º bancos (marcar com 3º, 4º, 5º)						
% dos volumes das operações (soma 100% por linha)						
Tempo de uso regular em anos (*) arredonar os meses para cima						

2.1. O Sr.(a) faz parte de algum segmento de atendimento personalizado?

- 1) HSBC Premier ☐, 2) CITIGOLD ☐, 3) Exclusivo (BB) ☐, 4) VIP (BBV) ☐, 5) Private ☐ \_\_\_\_\_(espec.banco),  
 6) Outros \_\_\_\_\_(espec. segmento)\_\_\_\_\_ ☐  
 \_\_\_\_\_(espec.banco)

IDENTIFICAÇÃO DO USO ESPECÍFICO	0 2	0 4	0 5	0 6	0 9	4 5 4			
	H S B C	B B B	B A N E	B C N	B K B	U N I C L A S S			
2.2. Marcar com <b>X</b> os <b>produtos</b> utilizados, apenas para os bancos de <b>utilização específica</b> .									
<b>(CARTÃO 2)</b>									
1. Pagamento de contas									
2. Cartão de crédito									
3. Conta-salário									
4. Empréstimos pessoais									
5. Financiamento de automóveis									
6. Leasing									
7. Crédito imobiliário									
8. Empréstimos Agrícolas									
9. Poupança									
10. Investimentos (títulos , CDB, fundos , ações ,ouro, etc)									
11. Seguros									
12. Recebimentos (aposentadoria, pensões, benefícios, aluguéis, etc)									
13. Previdência privada									
14. Conta-conjunta									
15. Títulos de capitalização									
16. Transferências em geral (conta corrente, poupança, outras praças, etc)									
17. Conta Corrente pouco ativa ou inativa									

(Entrevistador: bancos como Fiat, GM, Ford, Fiat e VW poderão ser mencionados no financiamento de automóvel).

RAZÕES DE USO	0 2	0 4	0 5	0 6	0 9	H
03. Considerando todos os bancos que o Sr(a) utiliza ( <b>regular e específico</b> ), por favor informe as <b>razões atuais de uso</b> (Marcar com X)	H SBB C	B B N	B A N E	B C N	B K B	
<b>(CARTÃO 3)</b>						
<b>CONVENIÊNCIA / COMODIDADE</b>						
1. Proximidade de casa						
2. Proximidade do trabalho						
3. Conta-salário						
4. Recebimentos e Pagamentos em geral						
5. Conta antiga / relacionamento de longo prazo						
6. Ampla rede de agências						
7. Conta Conjunta						
<b>FACILIDADE DE ACESSO</b>						
8. Caixas eletrônicos 24hs						
9. Máquinas de auto atendimento(agência frontal para a realização de quase todas as operações em horário bancário)						
10. Telefone / fax (na agência)						
11. Central de atendimento telefônico eletrônico (contato com o operador/eletrônico)						
12. Homebanking						
13. Internet Banking						
<b>QUALIDADE DO RELACIONAMENTO</b>						
14. Contato com os funcionários						
15. Contato com o gerente						
16. Atendimento personalizado						
17. Banco ágil no atendimento						
<b>PRODUTOS / SERVIÇOS</b>						
18. Produtos e serviços de boa qualidade						
19. Todos os produtos e serviços que necessito						
20. Justas tarifas de serviços						
21. Redução/isenção de tarifas						
22. Taxas competitivas para empréstimos						
23. Bom limite de cheque especial						
24. Boas alternativas de investimentos						
25. Assessoria adequada para investimentos						
26. Boa rentabilidade para investimentos						

**HIERARQUIZE NA COLUNA H, SEGUNDO SUA OPINIÃO, AS 3 RAZÕES MAIS IMPORTANTES PARA QUE O(A) SR.(A) UTILIZE UM BANCO. (MARCAR COM 1º, 2º E 3º LUGARES)**

**BLOCO III**  
**RAZÕES DE GANHOS E PERDAS DE IMPORTÂNCIA RELATIVA**

GANHO E PERDA DE IMPORTÂNCIA	0 2 H S B C	0 4 B B	0 5 B A N E	0 6 B C N	0 9 B K B	4 5 4 U N I C L A S S				H
04. Considerando todos os bancos utilizados pelo Sr.(a), quais deles <b>ganharam</b> maior importância em seu movimento financeiro nos últimos 12 meses ( <b>marcar com G</b> ), e quais deles <b>perderam</b> ( <b>marcar com P</b> ).										
<b>(CARTÃO 4)</b>										
1. <b>Qualidade</b> dos <b>serviços e produtos</b>										
2. Grau de <b>informatização</b>										
3. Grau de <b>desburocratização</b>										
4. Facilidade de <b>atendimento telefônico pessoal</b>										
5. Facilidade de <b>atendimento telefônico eletrônico</b>										
6. Facilidade de <b>acesso</b> no atendimento telefônico <b>pessoal</b>										
7. Facilidade de <b>acesso</b> no atendimento telefônico <b>eletrônico</b>										
8. Facilidade de acesso via <b>micro-computador</b>										
9. <b>Quantidade e localização</b> de <b>agências</b>										
10. Qualidade do <b>atendimento eletrônico nas agências</b>										
11. <b>Quantidade e localização</b> de <b>caixas eletrônicos 24 hs</b>										
12. <b>Qualidade</b> dos <b>caixas eletrônicos 24 hs</b>										
13. Abrangência do <b>portfólio de produtos</b>										
14. Competitividade das <b>tarifas</b>										
15. Qualidade do <b>extrato</b>										
16. Compatibilidade do <b>limite do cheque especial</b>										
17. Nível de atendimento dos <b>gerentes</b>										
18. Nível de atendimento dos <b>demais funcionários</b>										
19. Grau de <b>personalização</b> no atendimento										

**BLOCO IV - UTILIZAÇÃO DE PRODUTOS**

<b>PRODUTOS UTILIZADOS</b>		0 2	0 4	0 5	0 6	0 9
05 Indique no quadro abaixo os <b>produtos</b> que o Sr / Sra utiliza nos bancos de <b>uso regular e específico</b> (Marcar com X).		H S B C	B B	B A N E S P A	B C N	B K B
<b>(CARTÃO 5)</b>						
S E G U R O	1. Conta corrente					
	2. Seguro de vida					
	3. Seguro de automóvel					
	4. Seguro de patrimônio/incêndio					
	5. Seguro de lucro cessante					
	6. Seguro saúde					
	7. Seguro viagem					
	8. Previdência privada					
A P L I C A Ç Õ E S	9. Poupança					
	10. Títulos privados ( Debêntures)					
	11. Títulos privados (CDB)					
	12. Título públicos (BBC, LFT, LTN)					
	13. Títulos cambiais (NTN, Export Notes)					
	14. Fundos de renda fixa					
	15. Fundos DI					
	16. Fundos de renda variável/de ações					
	17. Fundos cambiais					
	18. Fundos derivativos					
	19. Fundos mistos (renda fixa e variável)					
	20. Fundos de investimentos no exterior					
	21. Ações					
	22. Ouro					
23. Plano/Título de capitalização						
E M P R E	24. Empréstimos pessoais					
	25. Crédito direto ao consumidor					
	26. Cheque especial					
	27. Financiamento de automóvel					
	28. Leasing					
	29. Crédito imobiliário					
	30. Cartão de crédito					
31. Cartão de débito						

(Entrevistador: bancos como Fiat, GM, Ford, Fiat e VW poderão ser mencionados no financiamento de automóvel)

<b>PRODUTOS QUE POSSUI MAS NÃO UTILIZA</b>		0 2	0 4	0 5	0 6	0 9
5.1) No quadro abaixo, informe os produtos que <b>possui, mas não utiliza</b> , indicando os bancos. (marcar com X)		H S B C	B B	B A N E S P A	B C N	B K B

1. Cheque especial					
2. Cartão de crédito					
3. Cartão de débito					
4. Empréstimo parcelado automático (eletrônico)					

(Entrevistador: Na linha de cada produto citado, nos dois quadros acima, colocar um **X** na coluna **A**, independentemente do banco).

### CONTA CORRENTE

DISTRIBUIÇÃO % ENTRE BANCOS	0 2	0 4	0 5	0 6	0 9
06. Do total dos volumes das operações efetuadas em contas corren- tes nos últimos 12 meses, indique o percentual que coube a cada ban-c baco utilizado ( <b>regular ou específico</b> ) (1)	H SBB C	B A N E	B A N E	B C N	BK B
% (soma 100%)					

6.1. Quais foram as principais **razões** que o(a) levaram a movimentar estas contas correntes neste(s) banco(s)? (marcar com **X**)

RAZÕES DE USO PARA CONTA-CORRENTE ( <b>CARTÃO 6</b> )	0 2	0 4	0 5	0 6	0 9
1. Possui adequado <b>número de agências</b>					
2. Possui <b>agências bem localizadas</b>					
3. Oferece <b>atendimento personalizado</b> através de seus <b>gerentes</b>					
4. É nesse banco em que são concentrados meus <b>recebimentos</b>					
5. Está <b>disponível</b> para meu uso <b>24 horas</b> por dia, o ano todo					
6. Posso <b>acessar</b> minha <b>conta-corrente</b> através de <b>cartões magnéticos</b> , em máquinas localizadas dentro e fora das agências					
7. É <b>acessível</b> de qualquer lugar do <b>país</b> que eu esteja					
8. Oferece um bom <b>limite de crédito</b>					
9. Por ser um banco <b>seguro</b> para manter a conta					
10. Possui tarifas <b>compatíveis</b> ou <b>adequadas</b>					
11. Possui facilidade de acesso <b>via internet</b>					

0 2	0 4	0 5	0 6
--------	--------	--------	--------

**STATUS DA CONTA CORRENTE**

	H SBB C	B BB	B A N E	BC N
1. Individual				
2. Conjunta				

## SEGUROS

DISTRIBUIÇÃO % ENTRE BANCOS (2, 3, 4, 5, 6, 7)	0 2	0 4	0 5	0 6	0 9
07. Do total dos volumes das operações de <b>seguros</b> contratados nos últimos 12 meses, indique o <b>percentual do prêmio</b> que coube a <b>cada um dos bancos</b> ou por alguma cia seguradora que não seja banco (ex: Porto Seguro, Sul América, etc)	H B C	B A N E	B A N E	B A N E	B K B
obs: A soma por seguro (por linha) deverá ser de 100% (adquiridos em bancos ou não)					
7.1. Na <b>coluna F</b> indique apenas o % utilizado por estas cias, sem precisar mencionar o seu nome.					
<b>% Seguro de Vida</b>					
<b>% Seguro de Automóveis</b>					
<b>% Seguro de Patrimônio/Incêndio</b>					
<b>% Seguro de Lucro Cessante</b>					
<b>% Seguro Saúde</b>					
<b>% Seguro Viagem</b>					

**7.2. No caso do respondente possuir seguro de vida e/ou seguro saúde em bancos, indicar como foram contratados (marcar com X).**

SEGURO DE VIDA	0 2	0 4	0 5	0 6	0 9
	H S B C	B B B	B A N E	B A N E	B K B
Adquirido por <b>conta própria</b>					
Adquirido em grupo pela <b>empresa onde trabalha</b>					

SEGURO SAÚDE	0	0	0	0	0
	2	4	5	6	9
	H	B	B	B	BK
	SBB	A	C	B	B
	C		N	N	
			E		
Adquirido por <b>conta própria</b>					
Adquirido em grupo pela <b>empresa onde trabalha</b>					

7.3. Quais foram as principais **razões** que o(a) levaram a contratar seguros **neste(s) banco(s)**?  
(marcar com **X**).

	0 2	0 4	0 5	0 6	0 9
	H	B	B	B	BK
	S	B	A	C	B
	C		N	N	
			E		
<b>RAZÕES DE USO PARA SEGUROS</b>					
<b>(CARTÃO 7)</b>					
01. <b>Avalia</b> corretamente os <b>valores</b> segurados					
02. Conta com <b>profissionais especializados</b> em seguros					
03. Em sinistros, age com <b>rapidez</b> e de forma <b>desburocratizada</b>					
04. Apresenta <b>tradição</b> no mercado de seguros					
05. Apresenta seguros com maior número de <b>benefícios</b>					
06. É o <b>banco</b> onde tenho <b>conta corrente</b>					
07. Para <b>facilitar</b> a obtenção de maior <b>limite de crédito, empréstimo</b> , etc					
08. Possui <b>serviços agregados</b> (guincho 24 horas, carro reserva, etc)					
09. Apresenta melhor <b>custo x benefício</b>					
10. <b>Solidez</b> da seguradora					
11. <b>Reciprocidade</b> com o banco					

**HIERARQUIZE** NA COLUNA **H**, AS **3** RAZÕES MAIS IMPORTANTES PARA CONTRATAR SEGUROS EM UM BANCO (**MARCAR COM 1º, 2º E 3º LUGARES**)

### PREVIDÊNCIA PRIVADA

DISTRIBUIÇÃO %	0 2	0 4	0 5	0 6	0 9
	H S C	B B B	B A N E	B C N	B K B
08. Do total dos volumes destinados à <b>previdência privada</b> , realizadas nos últimos 12 meses, indique o <b>percentual</b> destinado a <b>cada um dos bancos</b> ou por alguma cia de previdência.					
8. 1. Na <b>coluna F</b> indique apenas o % contratado nessa Cia., sem mencionar seu nome. (8)					
<b>% (soma 100% adquiridos por banco ou não)</b>					

8. 3. Quais foram as principais **razões** que o(a) levaram a fazer previdência privada neste(s) banco(s)?  
(marcar com **X**).

RAZÕES DE USO PARA PREVIDÊNCIA PRIVADA (CARTÃO 8)	0 2	0 4	0 5	0 6	0 9
	H S C	B B B	B A N E	B C N	B K B
01. Tem <b>amplo portfólio</b> de planos					
02. É uma <b>instituição</b> extremamente <b>sólida</b>					
03. É uma <b>instituição</b> com grande <b>experiência</b> neste mercado					
04. Apresenta <b>planos</b> previdenciários muito <b>vantajosos</b>					
05. Solicita <b>contribuições compatíveis</b> com os benefícios que oferece					
06. Combina <b>seguros</b> muito <b>convenientes</b>					
07. Combina <b>planos de pecúlios</b> muito <b>convenientes</b>					
08. Oferece <b>transparência</b> à administração dos recursos sob sua guarda					
09. É muito <b>prudente</b> na administração destes recursos					
10. É uma <b>instituição confiável</b> para esse tipo de investimento					
11. É o <b>banco</b> onde tenho <b>conta corrente</b>					
12. Para <b>facilitar</b> obtenção de maior <b>limite de crédito, empréstimos</b> , etc					

**HIERARQUIZE NA COLUNA H**, as 3 razões mais importantes para contratar planos de previdência(s) privada(s) em um banco. (Marcar com 1º, 2º e 3º lugares)

8.4. Como o(a) Sr.(a) se define em relação ao **grau de conhecimento** dos planos de previdência privada oferecidos no mercado:

- ☐ Conheço **muito pouco** sobre eles
- ☐ Conheço-os **razoavelmente**
- ☐ Conheço **muito bem** as principais alternativas oferecidas

8.5. Na sua opinião, que **indexador** (fator de correção) seria o **mais interessante** para um bom plano de previdência privada? \_\_\_\_\_

**ENTREVISTADOR: Responder obrigatoriamente os itens 8.4 e 8.5 , mesmo que o entrevistado não possua o produto**