

# Identificação dos recursos competitivos de utilização mais provável pela indústria bancária brasileira de 2008 a 2012

Oderlene Vieira de Oliveira  
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

## RESUMO

Inseridos em um ambiente competitivo, crescente, regulamentado e de rápidas mudanças, os bancos são obrigados a manter-se em contínuo processo de alerta, adaptação e ajuste às mudanças ambientais, e têm, fatalmente, de contar com o mais alto nível de confiabilidade das informações para traçar ações futuras com mais segurança. Diante desse quadro, objetiva-se identificar quais são os recursos competitivos de utilização mais provável pelos bancos diante dos cenários construídos para o período de 2008 a 2012. Para tanto, foi aplicado questionário em 159 bancos múltiplos e comerciais. Os dados coletados foram analisados por meio de distribuição de frequência e análise de *clusters*. Os resultados revelaram que, dos 14 recursos competitivos considerados, oito foram apontados como de uso mais provável nos dois cenários: pessoal qualificado, gestão de talentos e competência; alta qualidade de produtos e serviços prestados; atendimento personalizado e relacionamento com o cliente; serviços bancários *on-line*; serviços de cartão de crédito; administração de recursos de terceiros; empréstimos a pessoa física; e elevação do nível de qualidade da carteira de crédito. Concluiu-se que, independentemente do cenário de ocorrência, os recursos a serem utilizados serão os mesmos, o que reforça a base da teoria da visão baseada em recursos, havendo somente modificação na prioridade de utilização dependendo do cenário, se pessimista ou se realista.

**Palavras-chave:** cenários, recursos competitivos, visão baseada em recursos, indústria bancária brasileira.

## 1. INTRODUÇÃO

A indústria bancária tem experimentado um processo de profunda transformação. O tipo clássico de instituição – que se limitava a criar depósitos à vista

Recebido em 18/abril/2010  
Aprovado em 27/junho/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1010

Oderlene Vieira de Oliveira é Doutoranda em Administração de Empresas na Universidade de Fortaleza (CEP 60811-905 – Fortaleza/CE, Brasil) e Bolsista da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico.  
E-mail: oderlene@hotmail.com

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Mestre e Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, é Professor Titular do Mestrado em Administração da Universidade de Fortaleza (CEP 60811-905 – Fortaleza/CE, Brasil).  
E-mail: forte@unifor.br  
Endereço:  
Universidade de Fortaleza  
Avenida Washington Soares, 1321  
60811-905 – Fortaleza – CE

e fazer empréstimos de curto prazo para financiar capital de giro – parece estar desaparecendo ou sendo gradualmente confinado a um papel marginal e secundário na indústria financeira. Está desaparecendo a abordagem tradicional da firma bancária que fraseava seu problema de decisão em termos de depósitos, empréstimos e reservas. Se é que alguma vez ela foi realmente adequada (CARVALHO, 2007a, p.18).

Inseridos em um ambiente competitivo, crescente, regulamentado e de rápidas mudanças, os bancos são obrigados a manter-se em um contínuo processo de alerta, adaptação e ajuste às mudanças ambientais. Assim, têm, fatalmente, de contar com o mais alto nível de confiabilidade das informações, para traçar as melhores estratégias para o futuro, visto que são instituições que frequentemente sofrem pressões competitivas e regulações, estando mais vulneráveis intrinsecamente aos riscos das próprias atividades e apresentando características únicas na economia.

Diante desse contexto, o prêmio pela decisão bem-sucedida é o lucro, mas a penalidade para o oposto é a perda de recursos e, eventualmente, a falência. Assim, algumas precauções devem ser tomadas para minimizar o impacto de uma decisão inadequada.

Dentre os métodos desenvolvidos para auxiliar a reflexão estratégica e prospectiva, o método de cenários adquiriu uma particular notoriedade. Em sua concepção geral é um instrumento útil para a análise prospectiva e, portanto, uma ferramenta de apoio ao processo decisório Godet (1993).

A construção de cenários requer o uso de ferramentas simples, para que os resultados possam ser assimilados pelos usuários. Os recursos estratégicos disponíveis e as condições ambientais são reexaminados em face desse futuro possível, para identificar as diferenças entre o que se tem e o que será necessário adquirir, sob as condições analisadas (BETHLEM, 2002, p.28).

Assim, após detectar a existência de estudo (OLIVEIRA e FORTE, 2008) com elaboração de cenários para a indústria bancária e atentando para o fato de não haver ainda, no Brasil, estudo que relacionasse cenários com recursos de forma conjunta, resolveu-se investigar o seguinte questionamento:

- Quais os recursos competitivos de utilização mais provável pelos bancos diante dos cenários construídos para o período de 2008 a 2012?

Buscando uma resposta para a questão de pesquisa, definiu-se como objetivo geral identificar os recursos de utilização mais provável pelos bancos, ante os cenários construídos para a indústria bancária brasileira.

Como resultado provisório deste estudo, levantou-se a seguinte hipótese:

- Os recursos diferem em tipo e ordem nos dois cenários.

Minayo (2006) adverte que nada pode ser questão de pesquisa, se não tiver sido antes um problema da vida prática.

Em outras palavras, a escolha de um tema não surge espontaneamente, mas de interesses e circunstâncias socialmente condicionados, frutos de determinada inserção no mundo real.

Assim, o interesse pelo tema surgiu da constatação de vários estudos técnicos realizados no Brasil sobre cenários – como os da Macroplan e da Brainstorming Consultoria – e da ausência de estudos acadêmicos que procurassem relacionar os recursos do segmento de bancos com os cenários construídos para a indústria bancária no Brasil. Esse segmento situa-se em ambiente de incertezas, em que cada vez mais a seleção de recursos estratégicos impacta na sobrevivência de instituições financeiras.

A escolha da indústria bancária deve-se ainda ao fato de os bancos constituírem o núcleo estabilizador da economia e às transformações importantes ocorridas nos últimos anos (resultado de um conjunto de fatores macroeconômicos e regulatórios e da crise financeira internacional), ao processo de estabilização de preços pós-Real, aos programas de reestruturação bancária, à adesão aos Acordos de Basileia (I e II), à entrada de bancos estrangeiros no País, ao aumento na concentração bancária (onda de fusões e aquisições) e à alta sofisticação tecnológica (*home-banking*).

A metodologia do estudo compreendeu levantamento bibliográfico da literatura sobre cenários, recursos e Sistema Financeiro Nacional (SFN). Em seguida, realizou-se um estudo mais aprofundado sobre os recursos utilizados pelos bancos no Brasil. Foram aplicados questionários para a seleção dos recursos e a identificação dos mais prováveis ante os cenários identificados. Os dados foram analisados por meio de distribuição de frequência e análise de *clusters*.

## 2. CENÁRIOS

As profundas mudanças ocorridas desde a virada do século XX têm marcado o contexto socioeconômico atual e de décadas futuras. Assim, não é tarefa simples o acompanhamento de processos transformadores induzidos pelos avanços da ciência, pelas políticas de liberalização da economia e pela revolução tecnológica, que tornam cada vez mais difícil a sobrevivência das organizações no ambiente competitivo. De acordo com Marcial e Costa (2001), isso ocorre porque as variáveis que caracterizam esse novo ambiente competitivo geram grande incerteza. Se o foco for a indústria bancária, essa incerteza é ainda maior.

A capacidade de voltar-se para o futuro e direcioná-lo faz parte do contexto do planejamento nas organizações, e, como observam alguns autores (PORTER, 1989; GODET, 2000; MARCIAL e GRUMBACH, 2002; SCHWARTZ, 2006), a utilização de cenários é uma ferramenta das mais adequadas para auxiliar a reflexão estratégica em ambientes turbulentos e incertos. Os gestores têm por finalidade, quando tencionam mapear cenários, utilizá-los como referências para suas alternativas estratégicas e capacidades organizacionais (GHEMAMAT, 2007).

Algumas organizações de grande porte – como Shell, Motorola, *Pacific Gas and Electric*, *Global Business Network* (GBN), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras), Petróleo Brasileiro S. A. (Petrobras), Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte), dentre outras – começaram a utilizar, a partir da década de 1980, análises de cenários como instrumentos para compreender as implicações estratégicas das incertezas, conseguindo antecipar tempos difíceis e aproveitar oportunidades desperdiçadas por organizações desprevenidas.

Atentando para a ausência de estudos, técnicos ou acadêmicos, sobre cenários para a indústria bancária brasileira, Oliveira e Forte (2008) elaboraram em 2008, com o auxílio de 13 peritos e utilizando o modelo da análise prospectiva (GODET, 1993), dois cenários para um horizonte de cinco anos (2008 a 2012), batizando-os de cenário realista e cenário pessimista, conforme exposto no quadro 1.

Tendo sido desenvolvido o referencial sobre cenários, o próximo passo consiste em considerar com mais detalhes os Recursos Competitivos, fazendo-se, então, o *link* deles com a indústria bancária brasileira.

### 3. RECURSOS COMPETITIVOS – VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Barney e Hesterly (2007) definem recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Clemons e Row (1991, p.279) descrevem-os como qualquer capacidade produtiva duradoura. Para Barney (1995), os recursos seriam todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais empregados para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços a seus clientes. Recursos financeiros incluem dívidas, patrimônio líquido, salários retidos e assim sucessivamente. Recursos físicos incluem as máquinas, as instalações industriais e os edifícios que as empresas usam nas operações. Recursos humanos incluem toda a experiência, o conhecimento, o julgamento, a tendência de decidir dos indivíduos associados com a empresa. Recursos organizacionais incluem a história, as relações, a confiança e a cultura organizacional, que são atribuídas aos grupos de indivíduos associados com a empresa, juntamente com a estrutura de relação formal dessa empresa, o sistema de controle de administração explícito e as políticas de compensação.

#### Quadro 1

#### Cenários da Indústria Bancária Brasileira – 2008 a 2012

Cenário Realista (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para os próximos cinco anos (2008 a 2012), prevê-se a manutenção da estabilidade financeira brasileira, tendo como um dos principais efeitos pequenas oscilações da taxa de juros e dos <i>spreads</i> bancários.</li> <li>• Perspectiva de poucas alterações na política monetária em relação aos depósitos compulsórios.</li> <li>• O Índice de Basileia – indicador que mede a solvência dos bancos – continuará estável.</li> <li>• Junto com as boas perspectivas de crescimento econômico, cresce também a demanda por crédito, impulsionada pela alta do índice de confiança dos clientes.</li> <li>• O rápido desenvolvimento da tecnologia e sistema de informação continuará, aumentando progressivamente a demanda do setor bancário, que busca otimização em seus processos, definição de novos produtos, serviços, inovação no atendimento ao cliente e cada vez mais segurança <i>on-line</i>.</li> <li>• As projeções indicam manutenção do grau de concorrência na indústria bancária brasileira.</li> </ul>
Cenário Pessimista (B)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para os próximos cinco anos (2008 a 2012), prevê-se instabilidade financeira nacional, gerando, como um dos principais efeitos, aumentos da taxa de juros e dos <i>spreads</i> bancários.</li> <li>• Perspectiva de grandes alterações na política monetária em relação aos depósitos compulsórios.</li> <li>• O Índice de Basileia – indicador que mede a solvência dos bancos – estará abaixo do limite mínimo exigido (11%).</li> <li>• Junto com as más perspectivas de crescimento econômico, decresce também a demanda por crédito, impulsionada pela baixa do índice de confiança dos clientes e pela involução relativa na renda, principalmente nas classes C e D.</li> <li>• Mesmo havendo avanços no desenvolvimento da tecnologia e sistema de informação, será observado um processo de desintermediação financeira.</li> <li>• As projeções indicam continuidade no aumento do grau de concorrência na indústria bancária brasileira.</li> </ul>

Fonte: Oliveira e Forte (2008, p.15).

Penrose foi a precursora no entendimento de que as organizações se distinguem em virtude de seus recursos (FOSS, 1996), e Wernerfelt (1984) foi o primeiro a desenvolver as ideias propostas por Penrose no campo de estratégia e a denominá-las de *resource-based view* (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Wernerfelt (1984) também propôs a substituição do foco no ambiente externo pela perspectiva estratégica relacionada aos recursos internos das organizações.

A abordagem da visão baseada em recursos (VBR) postula que os recursos internos à organização determinam seu desempenho e que a vantagem competitiva provém da posse e do desenvolvimento de recursos que são de alguma forma superiores aos dos competidores. Assim, a VBR surgiu com o objetivo de explicar por que as organizações apresentam desempenhos diferentes em um mesmo setor industrial local durante o mesmo período (HOOPES, MADSEN e WALKER, 2003).

Observa-se que a evolução do pensamento estratégico tem ocorrido segundo um pêndulo em que num dos lados se encontra a envolvente da empresa e, no outro, os recursos. Ora se dá mais importância a uma ponta do pêndulo, ora se dá mais relevância à outra extremidade. Contudo, é claro que a empresa não pode ficar alheia nem a seus recursos nem a sua envolvente (de onde provém parte dos recursos), visto que é na boa combinação dessas duas perspectivas que reside o êxito das estratégias. Para Foss (1996), por exemplo, a *resource-based view* da empresa é uma real alternativa teórica ao modelo de Porter (1980; 1985) de análise da estrutura da indústria (modelo das cinco forças) para a definição das estratégias da empresa, visto que ambas as teorias enfocam essencialmente o mesmo fenômeno (as possibilidades de obtenção de retornos acima da média), utilizando, contudo, instrumentos explicativos bem diferentes.

É com base nesse pensamento de Foss (1996) que na pesquisa aqui apresentada se procura relacionar os cenários construídos para a indústria bancária com os recursos dos bancos comerciais e múltiplos estabelecidos no País. Contempla-se, assim, uma complexa tentativa de conceber ambientes externos (cenários) com o ambiente interno (recursos competitivos).

#### 4. CONJUNTURA E CONDICIONANTES ATUAIS DA INDÚSTRIA BANCÁRIA BRASILEIRA

As mudanças que vêm ocorrendo nos sistemas financeiros em todo o mundo impactam não apenas na forma de atuação dos bancos, mas, sobretudo, na atividade de supervisão bancária e nos processos estratégicos das instituições que operam nos sistemas financeiros doméstico e global.

A supervisão bancária agrega uma série de atividades e mecanismos que visam proporcionar, à autoridade responsável, quase sempre governamental, tanto o conhecimento da situação econômico-financeira das empresas que integram o sistema financeiro, quanto a capacidade legal-institucional de intervenção nos casos em que a saúde e a estabilidade de uma ou mais organizações se encontrem ameaçadas (MEIRELLES, 2003).

A avaliação de risco é a área que mais vem se desenvolvendo no esforço de aprimoramento das atividades de supervisão bancária (BACEN, 2007a). Gallo e Nicolini (2002) atribuem esse esforço às novas pressões do mercado e aos escândalos financeiros ocorridos nos últimos anos, que tornaram iminente a necessidade de induzir os bancos em âmbito global a possuírem um sistema de informação na área de risco que lhes permitisse gerir o risco eficazmente.

A maior transformação, contudo, não foi pontual, mas estratégica. Diante de um contexto de pressão competitiva permanente, os bancos (e outras instituições financeiras) perderam o luxo da acomodação em casulos de mercado protegidos por reguladores. Em mercados que passam por frequentes mudanças, só uma estratégia pode ser vitoriosa: a de inovação permanente, de modo a explorar novas oportunidades e resistir a sempre renovadas pressões. Inevitavelmente, a **estática** instituição, que aproveita eficientemente as oportunidades existentes, teve de ceder lugar à **transformadora** instituição, que cria as próprias oportunidades (CARVALHO, 2007b).

##### 4.1. Os recursos competitivos da indústria bancária brasileira ante a conjuntura e os condicionantes da economia

Na concepção de Carvalho (2007b), dentre as transformações na atividade bancária, a consequência mais importante foi a bifurcação introduzida nas trajetórias passíveis de expansão da firma bancária. Por um lado, há oportunidades de expansão da oferta de serviços **commoditizados**, colocando-se produtos de valor unitário geralmente baixo em mercados de massa; por outro, o desenvolvimento de produtos cada vez mais diferenciados, geralmente customizados, para clientes pessoas físicas de alta renda e corporativos.

Desde 2005, a principal fonte de lucro dos bancos vem sendo o crédito, seguido pelos ganhos com tesouraria e tarifas. Dados do Bacen (2007a) informam que esse novo ciclo de expansão do crédito foi impulsionado pelo vigoroso aumento dos empréstimos às pessoas físicas, que atingiu a cifra de R\$ 225,5 bilhões em setembro de 2006, registrando um aumento de 26,5% nos últimos 12 meses. Esse cenário também é percebido em estudos feitos na indústria bancária, em que se relata um crescimento em níveis históricos no crédito ao consumidor (DYMSKI, 2007), sendo um dos indícios desse contexto a evolução do *mix* de produtos ofertados ao segmento de pessoa física (BACEN, 2007b; A. T. KEARNEY, 2008; BACEN, 2008).

Vários estudos técnicos, como os realizados pela A. T. Kearney (2008), prospectam, de 2006 a 2017, crescimento dos produtos de créditos concedidos à pessoa física: moderado crescimento (10,9%) no crédito pessoal, com a canibalização devido ao consignado de financiamento com o cartão de crédito; para o cartão de crédito (rotativo), projeta-se aumento da base e ampliação de sua utilização como meio de pagamento (23,4%) – que se justificaria pela queda das taxas cobradas; o crédito concedido a veículo apresenta um forte crescimento

com alongamento dos prazos e frota recorde (15,4%). Dymski (2007) informa que a introdução e a difusão do cartão de crédito têm aumentado substancialmente o número de pessoas com acesso ao crédito, o que indiretamente gera novas fontes de tarifas para a indústria bancária. Segundo o Bacen (2007b), a administração de recursos de terceiros é um dos principais recursos competitivos utilizados pela indústria bancária.

Essa prospecção de crescimento tem feito com que os bancos invistam em dois tipos de recurso. O primeiro deles refere-se aos recursos como alta qualidade de produtos e serviços prestados – a indústria bancária em geral vê esse recurso como um diferencial competitivo num contexto em que a evolução da tecnologia o tornou muito semelhante nos produtos e nos serviços (SOUZA NETO, FONSECA e OLIVEIRA, 2005). O segundo são os recursos de atendimento personalizado/relacionamento com o cliente – o destaque dado a esse recurso pelos bancos sugere que, apesar dos artefatos tecnológicos, os clientes **selecionados**, com probabilidade de maior rentabilidade, não deixaram de ser o foco dos bancos (SOUZA NETO, FONSECA e OLIVEIRA, 2005).

Assim como o financiamento ao mercado imobiliário, também o financiamento ao agronegócio brasileiro configura-se com um importante recurso para a indústria bancária. Cabe destacar que esses recursos vêm sendo mais utilizados por bancos de desenvolvimento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. (BDMG) e o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (BANDES), e ainda pelos bancos Bradesco, Itaú, Banco do Brasil e Banco do Nordeste do Brasil. Ressalta-se que em 2007 a carteira de agronegócios apresentou uma evolução de 13,2% no SFN (BB, 2008).

Quanto aos financiamentos concedidos à expansão de empresas, projeções da A.T. Kearney (2008) apontaram que o maior crescimento ocorrerá nas linhas de financiamento de médio prazo (capital de giro e aquisição de bens). Já para os financiamentos concedidos a veículos, nota-se que, mesmo com as medidas tomadas pelo Governo Lula para conter a demanda por veículos, os estudos de prospecção, como o da A.T. Kearney (2008), projetam expressivo crescimento dos investimentos, com alongamento dos prazos e frota recorde nos próximos anos.

As instituições bancárias desencadearam um processo de grandes investimentos em tecnologia da informação (SOUZA NETO, FONSECA e OLIVEIRA, 2005; MELLO, STAL e QUEIROZ, 2006; LIMA e MAÇADA, 2007), baseadas não só na premissa de redução de custos (MOURA *et al.*, 2005; CARVALHO, 2007b; LIRA e CÂNDIDO, 2007), mas também no entendimento das necessidades e expectativas dos clientes (LIRA e CÂNDIDO, 2007), e têm procurado, cada vez mais, oferecer segurança no *Internet Banking* (ADACHI e DINIZ, 2005). As instituições financeiras devem não só ter ciência dos fatores que os clientes acham primordiais para o sucesso na prestação dos serviços bancários *on-line* e dos padrões aceitáveis de qualidade, como também perceber os níveis de

reprovação e receio dos clientes no uso dos serviços bancários na era da modernidade eletrônica (LIRA e CÂNDIDO, 2007). Também pensando nisso, os bancos têm investido em recursos como pessoal qualificado, gestão de talentos e competência (CARVALHO, 2007b). Pesquisas acadêmicas (FREITAS, 2005; FREITAS e BRANDÃO, 2005; BAHRY, BRANDÃO e FREITAS, 2006) apresentam evolução de iniciativas organizacionais em ações de treinamento e desenvolvimento.

Essas são, em linhas gerais, as principais características do ambiente em que os bancos brasileiros arquitetam suas estratégias, definem suas ações e atuam cotidianamente. É uma versão resumida do cenário no qual os respondentes desta pesquisa se encontram, e em meio ao qual foram identificados os recursos que, do ponto de vista dos diretores dos bancos brasileiros, seriam mais usuais em cada cenário proposto. Na seção subsequente, abordam-se os aspectos metodológicos que orientaram principalmente a fase empírica da pesquisa apresentada.

## 5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, propõe-se a descrever os passos e a ordem que se impuseram às diferentes etapas necessárias para responder à questão orientadora da pesquisa: Quais os recursos competitivos de utilização mais provável pelos bancos, tendo em vista os cenários construídos para o período de 2008 a 2012?

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas, todas elas de natureza descritiva. Na primeira, utilizou-se de pesquisa secundária, bibliográfica (tendo como insumos pesquisas técnicas, pesquisas científicas, relatórios, documentos e *sites*). A segunda fase constou do refinamento do estudo por meio de especialistas. A terceira etapa refere-se a uma pesquisa de campo com os bancos no Brasil. Os tipos de pesquisa adotados foram então: pesquisa bibliográfica e pesquisa descritiva (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007, p.60).

Tanto na segunda quanto na terceira fase, foram utilizados questionários semiestruturados. O esforço de coleta foi empreendido no período de agosto de 2008 a janeiro de 2009.

Para a elaboração do primeiro instrumento de pesquisa, teve-se como objetivo selecionar os recursos mais usuais pela indústria bancária brasileira. Assim procedeu-se a um levantamento de materiais publicados pertinentes ao setor, que possibilitou uma relação inicial de 35 recursos. De posse dessa relação resultante da primeira fase, foram selecionados 20 especialistas da indústria bancária brasileira. Ressalta-se que os especialistas foram selecionados de acordo com os seguintes critérios: ser executivo de alto nível hierárquico (presidente, vice-presidente, diretor ou superintendente); ter experiência mínima de cinco anos em cargo de gestão estratégica de bancos.

Após sua elaboração, o questionário foi testado antes de sua utilização definitiva, sendo aplicado a quatro peritos da indústria bancária. A aplicação do pré-teste possibilitou os seguintes aprimoramentos: melhorou-se a explicação para o preenchimento do instrumento de coleta de dados, que não

estava suficientemente clara; e estimou-se o tempo médio de aplicação em 20 minutos. Devido ao reduzido número de alterações, julgou-se desnecessária a realização de novos testes.

Os questionários foram encaminhados aos 20 especialistas por *e-mail*, obtendo-se o retorno de 13. Os especialistas puderam incluir, excluir e alterar a redação dos recursos. Ao final a relação resultou em 14 recursos, conforme exposto no quadro 2.

Na terceira fase, o segundo instrumento tinha o objetivo de relacionar os 14 recursos selecionados pelos especialistas com os dois cenários da indústria bancária brasileira. As questões consistiam em relacionar os recursos, assinalando  $\checkmark$  nos espaços em branco das colunas correspondentes aos cenários, cujas respostas, do ponto de vista dos respondentes, podiam enquadrar-se em apenas um ou nos dois cenários construídos. Criou-se também uma coluna para os respondentes assinalarem no caso de acharem que os recursos dispostos não se relacionavam com nenhum dos cenários. Para que os respondentes pudessem sugerir algum recurso, foi criado um espaço livre.

O instrumento desta segunda etapa foi, então, aplicado aos diretores das sedes das instituições bancárias. Nesta fase, permaneceu o compromisso de não se identificarem os respondentes. O Banco Central (Bacen) registra um total de 176 instituições bancárias, sendo 134 bancos múltiplos, 20 bancos comerciais, 17 bancos de investimentos, quatro bancos de desenvolvimento e uma caixa econômica (BACEN, 2007b). Apesar de listar os cinco segmentos de bancos, o Bacen disponibiliza dados cadastrais (endereço completo e composição da diretoria) apenas dos bancos múltiplos, dos comerciais e da caixa econômica. Levando-se em conta que um dos membros da diretoria é respondente desta pesquisa, definiu-se como população-alvo os segmentos múltiplos e comerciais que possuem bancos de dados disponíveis no *site* do Bacen, num total de 154 instituições. A caixa econômica foi excluída da pesquisa, porque, sendo a instituição a única em seu segmento, não havia como preservar o sigilo de suas respostas.

O questionário foi disponibilizado em uma *home page* (*surveymonkey*), cujo acesso se deu por meio de um *link* inserido

no *e-mail* pelo qual foi enviada a carta-convite. Esse método é uma tendência observada em pesquisas mais recentes para setores baseados no conhecimento, como é o caso do segmento bancário.

Inicialmente os dados coletados foram organizados por meio dos procedimentos da estatística descritiva com a construção de distribuições de frequências. A utilização dessa técnica teve por objetivo obter uma contagem do número de respostas associadas aos recursos competitivos, em relação aos cenários elaborados para a indústria bancária brasileira. Na aplicação da técnica de distribuição de frequência, utilizou-se o *software* SPSS (versão 16.0).

Utilizou-se também a técnica multivariada da análise de *cluster* (MALHOTRA, 2006). O objetivo da utilização dessa técnica consistiu em identificar dois grupos de recursos competitivos: os mais e os menos prováveis de utilização pelos bancos, tendo em vista os cenários construídos para o período de 2008 a 2012. A análise de *cluster* utilizada foi a hierárquica para aglomerar variáveis. Segundo Malhotra (2006, p.586), “a aglomeração hierárquica de variáveis pode auxiliar na identificação de variáveis isoladas, ou variáveis que dão uma contribuição única para os dados [...]”. O método selecionado foi o *Ward* para variáveis binárias e a medida de distância foi a *Squared Euclidean*. Como as variáveis a serem medidas encontravam-se em unidades iguais, não houve necessidade de padronização dos dados. Como medida de confiabilidade e validade adotou-se um dos processos sugeridos por Malhotra (2006): foram rodados os outros métodos de *clusters* disponíveis no *software* SPSS, versão 16.0 (*Between-groups linkage*, *Within-groups linkage*, *Nearest neighbor*, *Furthest neighbor*, *Centroid clustering* e *Median clustering*), e comparados os resultados.

## 6. ANÁLISES DOS RESULTADOS

Inicialmente, os dados coletados foram usados para a construção da distribuição de frequência, com o objetivo de caracterizar os bancos respondentes e de apontar as respostas

### Quadro 2

#### Recursos Competitivos da Indústria Bancária

Recursos	
R1 – Serviços bancários <i>on-line</i>	R8 – Empréstimos a pessoa física
R2 – Pessoal qualificado, gestão de talentos e competência	R9 – Serviços de cartão de crédito
R3 – Alta qualidade de produtos e serviços prestados	R10 – Financiamentos concedidos ao mercado imobiliário
R4 – Elevação do nível de qualidade da carteira de crédito	R11 – Financiamentos concedidos ao agronegócio
R5 – Recursos aplicados na mídia	R12 – Financiamentos concedidos à expansão de empresas
R6 – Atendimento personalizado, relacionamento com o cliente	R13 – Financiamentos concedidos a veículos
R7 – Administração de recursos de terceiros	R14 – Aumento no percentual de investimento em P&D

de maior frequência em relação à utilização dos recursos nos cenários realista e pessimista, projetados para a indústria bancária.

### 6.1. Caracterização das instituições respondentes

A população da pesquisa compreendeu 154 bancos, sendo 134 múltiplos e 20 comerciais, listados no *site* do Bacen (data-base: março de 2008). Responderam à pesquisa 79 bancos, correspondentes a 51,3%, sendo 64 múltiplos e 15 comerciais.

Os 79 bancos respondentes apresentam a seguinte classificação quanto ao porte: 19% são grandes, 61% são médios e 20% são de pequeno porte. Essa classificação é proveniente do questionário. Adicionalmente, compararam-se os dados respondidos com a classificação mais atualizada de porte bancário publicada pelo Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF, 2006), atestando-se pela total consistência dos dados.

No tocante à distribuição por origem de capital, verificou-se que, dos 79 bancos respondentes, 13,9% são públicos, sendo 6,3% federais e 7,6% estaduais; e 86,1% são bancos privados,

sendo 45,6% nacionais, 31,6% nacionais com controle estrangeiro e 8,9% nacionais com participação estrangeira.

### 6.2. Análise das distribuições de frequências dos recursos competitivos da indústria bancária brasileira diante dos cenários realista e pessimista

Na tabela 1, verifica-se o resultado da pesquisa referente à utilização do recurso “serviços bancários *on-line*”. Observou-se que apenas 3,8% dos 79 respondentes não utilizariam esse recurso nos cenários projetados para a indústria bancária numa visão de cinco anos (2008 a 2012). Entretanto, a maioria, 76 instituições, respondeu afirmativamente, ou seja, que utilizaria aquele recurso, corroborando, assim, o desencadeamento de grandes investimentos em tecnologia da informação pela indústria bancária (SOUZA NETO, FONSECA e OLIVEIRA, 2005; MELLO, STAL e QUEIROZ, 2006; LIMA e MAÇADA, 2007) que, baseada não só na premissa de redução de custos (MOURA *et al.*, 2005; CARVALHO, 2007b; LIRA e CÂNDIDO, 2007), como também no entendimento das necessidades e expectativas dos clientes (LIRA e CÂNDIDO, 2007), tem procurado, cada

Tabela 1

#### Distribuição de Frequência dos Recursos Competitivos Ante os Cenários A e B

Recursos	Cenário	Porcentagem	Cenário	Porcentagem	Cenário	Porcentagem	Cenário	Porcentagem
• Serviços bancários <i>on-line</i>	A e B	89,9	A	6,3	Nenhum	3,8	-	-
• Pessoal qualificado, gestão de talentos e competências	A e B	84,8	A	15,2	-	-	-	-
• Alta qualidade de produtos e serviços prestados	A e B	79,7	A	19,0	B	1,3	-	-
• Elevação do nível de qualidade da carteira de crédito	A e B	69,5	B	20,3	A	8,9	Nenhum	1,3
• Recursos aplicados na mídia	Nenhum	51,9	A	41,8	A e B	5,1	B	1,3
• Atendimento personalizado, relacionamento com o cliente	A e B	72,1	A	24,1	B	2,5	Nenhum	1,3
• Administração de recursos de terceiros	A e B	70,9	A	16,4	Nenhum	7,6	B	5,1
• Empréstimos a pessoa física	A e B	57,0	A	29,1	Nenhum	12,7	B	1,3
• Serviços de cartão de crédito	A e B	60,8	A	31,6	Nenhum	7,6	-	-
• Financiamentos concedidos ao mercado imobiliário	Nenhum	54,4	A	24,1	A e B	21,5	-	-
• Financiamentos concedidos ao agronegócio brasileiro	Nenhum	58,2	A e B	25,3	A	16,5	-	-
• Financiamentos concedidos à expansão de empresas	A	44,3	Nenhum	34,2	A e B	21,5	-	-
• Financiamentos concedidos a veículos	Nenhum	41,7	A e B	34,2	A	22,8	B	1,3
• Aumento no percentual de investimento em P&D	Nenhum	62,0	A	35,5	A e B	2,5	-	-

vez mais, oferecer segurança no *Internet Banking* (ADACHI e DINIZ, 2005).

O resultado da contagem das respostas referentes ao recurso “pessoal qualificado, gestão de talentos e competências”, exposto na tabela 1, apontou 100% de probabilidade de utilização desse recurso nos cenários. Destaca-se que 84,8% o utilizariam no cenário pessimista (B), o que indica, na visão dos respondentes, que, apesar de representar um custo adicional (BALERINI, 2003; CARVALHO 2007b;), esse recurso seria utilizado numa situação de dificuldades para a indústria bancária brasileira. Esse resultado corrobora pesquisas acadêmicas (FREITAS, 2005; FREITAS e BRANDÃO, 2005; BAHRY, BRANDÃO e FREITAS, 2006), que apresentam evolução de iniciativas organizacionais em ações de treinamento e desenvolvimento. Carvalho (2007b) ressalta que os bancos que investem nesse tipo de recurso geralmente focam no segmento de clientes de alta renda e corporativos.

O recurso “alta qualidade de produtos e serviços prestados” não teve indicação para o item “nenhum dos cenários”, realçando, assim, sua importância ante os dois cenários construídos. A indústria bancária em geral vê esse recurso como um diferencial competitivo num contexto em que a evolução da tecnologia o tornou muito semelhante nos produtos e nos serviços (SOUZA NETO, FONSECA e OLIVEIRA, 2005).

Na distribuição de frequência do recurso “elevação do nível de qualidade da carteira de crédito” apenas um dos diretores dos bancos respondentes, ou seja, 1,3% do total apontou que não utilizaria aquele recurso em nenhum dos cenários. Assim como os recursos “pessoal qualificado, gestão de talentos e competências” e “alta qualidade de produtos e serviços prestados”, esse recurso apresenta-se como de muito provável utilização, independentemente do cenário da indústria bancária. Estudos da A.T. Kearney (2008) apontam que o mercado de crédito no Brasil vem crescendo desde 2004 e que nos próximos anos deverá crescer a taxas superiores a 14% ao ano, chegando a atingir mais de 60% de participação no Produto Interno Bruto (PIB) até 2017.

Do exposto na tabela 1, podem ser feitas algumas considerações acerca da utilização da variável “recursos aplicados na mídia”: 48,1% dos respondentes manifestaram-se pela utilização desse recurso, enquanto 51,9% informaram que não o utilizariam em nenhum dos cenários apresentados. Observa-se que os respondentes ficaram divididos entre utilizar ou não esse recurso, mas deixaram bem claro que não o utilizariam caso o cenário pessimista (B) viesse a ocorrer. Levando-se em conta que a comunicação institucional gera um aumento no custo, o que no caso da indústria bancária não interfere de forma consistente na decisão do cliente (BUDOLLA e SOUZA, 2005; CAPPO, 2005), conclui-se que, diante do cenário pessimista (B), a utilização desse recurso realmente não seria plausível.

Sobre a utilização do recurso “atendimento personalizado, relacionamento com o cliente” ante os cenários, nota-se que 98,7% respondentes o utilizariam, enquanto apenas 1,3% não

o utilizaria em nenhum dos cenários apresentados. O destaque dado a esse recurso pelos diretores dos bancos respondentes sugere que, apesar dos artefatos tecnológicos, os clientes **selecionados**, com probabilidade de maior rentabilidade, não deixaram de ser o foco dos bancos, independentemente do cenário da indústria bancária brasileira (SOUZA NETO, FONSECA e OLIVEIRA, 2005).

Observa-se também que 70,9% dos bancos, na visão de seus diretores, utilizariam o recurso “administração de recursos de terceiros” nos dois cenários apresentados, indicando que a utilização desse recurso, num horizonte de cinco anos, seria muito provável, independentemente do cenário. Já em um contexto geral, seria utilizado por 92,4% dos respondentes, corroborando, assim, o relatório do Bacen (2007b) que aponta a administração de recursos de terceiros como um dos principais recursos competitivos utilizados pela indústria bancária.

Nos resultados do recurso “empréstimos a pessoa física”, observa-se que o cenário realista (A) foi apontado por 86,1% dos respondentes como o mais provável para utilização desse recurso. Ressalta-se que o cenário pessimista (B) também teve uma boa participação, com 58,3% das respostas. Esse resultado reflete os estudos feitos na indústria bancária, em que se observa um crescimento em níveis históricos no crédito ao consumidor (DYMSKI, 2007), sendo um dos indícios desse contexto a evolução do *mix* de produtos ofertados ao segmento de pessoa física (BACEN, 2007b; A.T. KEARNEY, 2008; BACEN, 2008).

Quanto ao recurso “serviços de cartão de crédito” pondera-se que 60,8% o utilizariam numa situação de dificuldades para a indústria bancária brasileira (cenário B), enquanto 92,4% o utilizariam no cenário realista (A). Esse resultado corrobora a pesquisa da A.T. Kearney (2008), que projeta um crescimento de 23,4% nos serviços de cartão de crédito. Dymski (2007) informa que a introdução e a difusão do cartão de crédito têm aumentado substancialmente o número de pessoas com acesso ao crédito (DYMSKI, 2006), o que indiretamente gera novas fontes de tarifas para a indústria bancária.

Na distribuição de frequência do recurso “financiamentos concedidos ao mercado imobiliário”, observa-se que a maioria dos respondentes (54,4%) sinalizou que não utilizaria esse recurso em nenhum dos cenários projetados. Apesar desse resultado, os estudos da A.T. Kearney (2008) apontaram um forte crescimento no mercado imobiliário para os próximos anos. Entende-se, assim, que esse crescimento estará concentrado em poucos bancos.

Assim como os “financiamentos concedidos ao mercado imobiliário”, o recurso “financiamentos concedidos ao agronegócio brasileiro”, teve a maioria das respostas concentradas em nenhum dos cenários. Observa-se que no cenário atual esse recurso tem sido mais utilizado por bancos de desenvolvimento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S. A. (BDMG) e o Banco de Desenvolvimento do Espírito

Santo (BANDES), e ainda pelos bancos Bradesco, Itaú, Banco do Brasil e Banco do Nordeste do Brasil. Ressalta-se que em 2007 a carteira de agronegócios apresentou uma evolução de 13,2% no SFN (BB, 2008).

Quanto ao resultado da distribuição de frequência do recurso “financiamentos concedidos à expansão de empresas”, espereita-se que, diferentemente dos outros financiamentos, esse tipo teve maior concentração de respostas no cenário A (65,8%). Salienta-se que projeções da A. T. Kearney (2008) apontaram que o maior crescimento ocorrerá nas linhas de financiamento de médio prazo (capital de giro e aquisição de bens).

Nos resultados do recurso “financiamentos concedidos a veículos”, nota-se que, na visão dos diretores dos bancos respondentes, esse recurso seria mais usual no cenário A (56%), apesar de 41,8% haverem informado não o utilizar em nenhum dos cenários. Observa-se que, mesmo com as medidas tomadas pelo Governo Lula para conter a demanda por veículos, os estudos de cenários, como o da A. T. Kearney (2008), projetam expressivo crescimento dos investimentos, com alongamento dos prazos e frota recorde nos próximos anos.

O recurso “aumento no percentual de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D)” teve 62% das respostas concentradas em “nenhum dos cenários”, indicando que esse investimento não seria muito provável nos dois cenários. O pequeno interesse da indústria bancária, explicitado pelos diretores dos bancos respondentes, não surpreendeu, indo ao encontro de estudos realizados em outros países (HALL, 1996; KOTHARI, LAGUERRE e LEONE, 2002; EARTO, 2003), segundo os quais, historicamente, o retorno sobre o investimento é da ordem de 10% a 30%, apontando-o, assim, como o maior responsável pela falta de interesse das empresas pelo investimento em P&D, além do baixo apoio do governo. Enfatiza-se que é bastante elevado o montante dos recursos necessários para a realização desse investimento (INSTITUTO INOVAÇÃO, 2004).

Apresenta-se, a seguir, a aplicação da análise de *clusters*. O uso dessa técnica tem por objetivo dar ênfase aos recursos competitivos da indústria bancária com maior probabilidade de uso perante os cenários (A e B) para um horizonte de cinco anos (2008 a 2012).

### 6.3. Análise de *clusters* dos recursos competitivos da indústria bancária brasileira diante dos cenários realista e pessimista

A figura 1, na página 252, apresenta o dendrograma resultante da aplicação da técnica de análise de *clusters* no banco de dados das frequências de respostas pertinentes ao cenário realista (A).

O dendrograma foi dividido em dois grupamentos: um com oito recursos (R2, R3, R6, R1, R9, R7, R8 e R4) e o outro com seis (R5, R14, R10, R12, R13, R11). O primeiro grupo é apresentado na tabela 2. Nota-se que os oito recursos obtiveram

destacadas frequências de respostas, nenhuma inferior a 78,5%, ressaltando a importância desses recursos competitivos ante o cenário realista.

Já na tabela 3, apresenta-se o *cluster* 2 com os outros seis recursos que tiveram menores frequências de respostas no cenário realista (A). Ressalta-se que entre os seis recursos agrupados se encontram “financiamentos concedidos à expansão de empresas” e “financiamentos concedidos a veículos”, que obtiveram frequências de respostas de 65,8% e 57%, respectivamente.

Diante dos resultados das tabelas 2 e 3, pode-se concluir que, dos 14 recursos listados, oito seriam os mais prováveis de utilização ante o cenário realista (tabela 2), do ponto de vista dos diretores dos bancos respondentes.

A figura 2, na página 253, expõe o dendrograma resultante da aplicação da técnica de análise de *clusters* no banco de dados das respostas referentes aos recursos competitivos ante o cenário pessimista (B).

Esse dendrograma foi dividido em dois grupamentos. O *cluster* 1 (tabela 4, na página 253) agrupou oito dos 14 recursos listados na pesquisa. Espereita-se que, na visão dos respondentes, esses são os mais prováveis de uso ante o cenário pessimista. A indicação do recurso “pessoal qualificado, gestão de talentos e competência”, com 84,8%, surpreendeu, haja vista o custo adicional que representa (BALERINI, 2003; CARVALHO, 2007b).

No *cluster* 2 (tabela 5, na página 253), encontram-se os outros seis recursos referentes ao cenário pessimista (B) identificados como os menos prováveis de utilização. Observa-se que os “recursos aplicados na mídia” e o “aumento no percentual de investimento em P&D”, com 6,3% e 2,5%, respectivamente, seriam praticamente inviáveis ante o cenário pessimista, do ponto de vista dos respondentes.

Diante do exposto nas tabelas 4 e 5, pode-se concluir que, dos 14 recursos listados na pesquisa, oito (tabela 4) seriam os mais prováveis de utilização perante o cenário pessimista, do ponto de vista dos diretores dos bancos respondentes.

**“Foram selecionados 14 recursos (validados por especialistas) e verificado o comportamento ante os cenários. Essa etapa contou com a participação efetiva de 79 dos 154 bancos múltiplos e comerciais da indústria bancária brasileira.”**

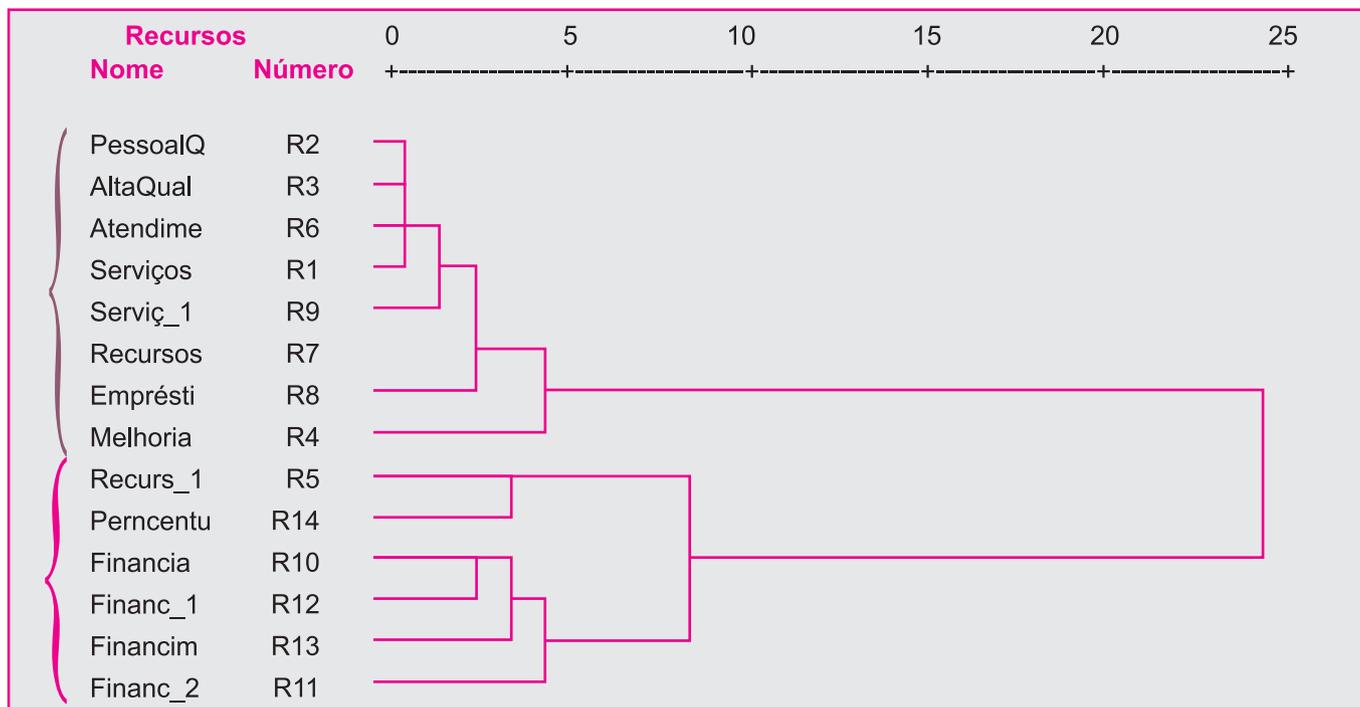


Figura 1: Dendrograma dos Recursos Competitivos Perante o Cenário Realista (A)

Tabela 2

Cluster 1 – Recursos com Maior Probabilidade de Uso Ante o Cenário Realista (A)

Posição no Ranking	Recurso	Frequência	Porcentagem
1 <sup>a</sup>	R2 – Pessoal qualificado, gestão de talentos e competência	79	100,0
2 <sup>a</sup>	R3 – Alta qualidade de produtos e serviços prestados	78	98,7
3 <sup>a</sup>	R6 – Atendimento personalizado, relacionamento com o cliente	76	96,2
	R1 – Serviços bancários <i>on-line</i>	76	96,2
4 <sup>a</sup>	R9 – Serviços de cartão de crédito	73	92,4
5 <sup>a</sup>	R7 – Administração de recursos de terceiros	69	87,3
6 <sup>a</sup>	R8 – Empréstimos a pessoa física	68	86,1
7 <sup>a</sup>	R4 – Melhoria da qualidade da carteira de crédito	62	78,5

Tabela 3

Cluster 2 – Recursos com Menor Probabilidade de Uso Ante o Cenário Realista (A)

Posição no Ranking	Recurso	Frequência	Porcentagem
8 <sup>a</sup>	R12 – Financiamentos concedidos a expansão de empresas	52	65,8
9 <sup>a</sup>	R13 – Financiamentos concedidos a veículos	45	57,0
10 <sup>a</sup>	R5 – Recursos aplicados na mídia	37	46,8
11 <sup>a</sup>	R10 – Financiamentos concedidos ao mercado imobiliário	36	45,6
12 <sup>a</sup>	R11 – Financiamentos concedidos ao agronegócio brasileiro	33	41,8
13 <sup>a</sup>	R14 – Aumento no percentual de investimento em P&D	30	38,0

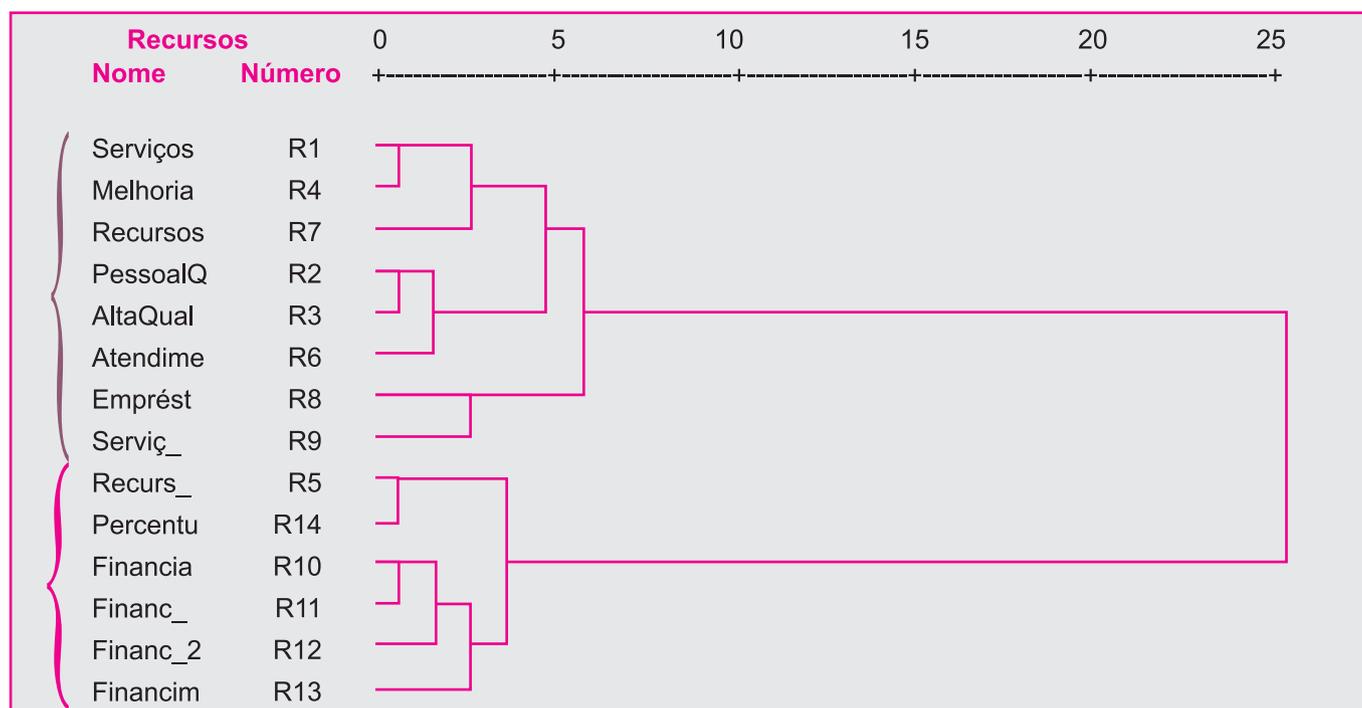


Figura 2: Dendrograma dos Recursos Competitivos Perante o Cenário Pessimista (B)

Tabela 4

Cluster 1 – Recursos com Maior Probabilidade de Uso Ante o Cenário Pessimista (B)

Posição no Ranking	Recurso	Frequência	Porcentagem
1ª	R1 – Serviços bancários <i>on-line</i>	71	89,9
	R4 – Melhoria da qualidade da carteira de crédito	71	89,9
2ª	R2 – Pessoal qualificado, gestão de talentos e competência	67	84,8
3ª	R3 – Alta qualidade de produtos e serviços prestados	64	81,0
4ª	R7 – Administração de recursos de terceiros	60	75,9
5ª	R6 – Atendimento personalizado, relacionamento com o cliente	59	74,7
6ª	R9 – Serviços de cartão de crédito	48	60,8
7ª	R8 – Empréstimos a pessoa física	46	58,2

Tabela 5

Cluster 2 – Recursos com Menor Probabilidade de Uso Ante o Cenário Pessimista (B)

Posição no Ranking	Recurso	Frequência	Porcentagem
8ª	R13 – Financiamentos concedidos a veículos	28	35,4
9ª	R11 – Financiamentos concedidos ao agronegócio brasileiro	20	25,3
10ª	R10 – Financiamentos concedidos ao mercado imobiliário	17	21,5
11ª	R12 – Financiamentos concedidos a expansão de empresas	17	21,5
12ª	R5 – Recursos aplicados na mídia	5	6,3
13ª	R14 – Aumento no percentual de investimento em P&D	2	2,5

## 7. CONCLUSÃO

Procurando responder à questão posta como problema central, propôs-se na pesquisa a identificar os recursos de utilização mais provável pelos bancos ante os cenários construídos para a indústria bancária.

Foram selecionados 14 recursos (validados por especialistas) e verificado o comportamento ante os cenários. Essa etapa contou com a participação efetiva de 79 dos 154 bancos múltiplos e comerciais da indústria bancária brasileira. Nessa identificação foram utilizadas as técnicas denominadas distribuição de frequência e análise de *clusters*, com o suporte técnico-logístico do *software* SPSS.

Os resultados possibilitaram as conclusões apontadas a seguir.

- **Cenário Realista (A)**

Dos 14 recursos listados, oito foram apontados pelos diretores dos bancos respondentes como os mais prováveis. São eles, em ordem decrescente de frequência de respostas: R2 – Pessoal qualificado, gestão de talentos e competência; R3 – Alta qualidade de produtos e serviços prestados; R6 – Atendimento personalizado, relacionamento com o cliente; R1 – Serviços bancários *on-line*; R9 – Serviços de cartão de crédito; R7 – Administração de recursos de terceiros; R8 – Empréstimos a pessoa física; e R4 – Melhoria da qualidade da carteira de crédito.

- **Cenário Pessimista (B)**

Dos 14 recursos listados na pesquisa, oito seriam os mais prováveis, do ponto de vista dos diretores dos bancos respondentes. Os oito recursos apontados como muito prováveis ante o cenário pessimista são listados por ordem decrescente de frequência de respostas: R1 – Serviços bancários *on-line*; R4 – Melhoria da qualidade da carteira de crédito; R2 – Pessoal qualificado, gestão de talentos e competência; R3 – Alta qualidade de produtos e serviços prestados; R7 – Administração de recursos de terceiros; R6 – Atendimento personalizado, relacionamento com o cliente; R9 – Serviços de cartão de crédito; e R8 – Empréstimos a pessoa física.

Concluiu-se, portanto, que, independentemente do cenário de ocorrência, os recursos a serem utilizados pela indústria bancária serão os mesmos. Essa constatação reforça a base da teoria da visão baseada em recursos, havendo somente uma modificação na prioridade de utilização dependendo do cenário, se pessimista ou realista.

Desse modo, infere-se que a hipótese desta pesquisa foi parcialmente atendida, visto que somente a ordem de prioridade difere nos dois cenários, já que os recursos a serem utilizados são os mesmos.

Cenários são construídos para referenciar as decisões estratégicas. O que se percebeu na pesquisa foi a prioridade

das decisões, mas tudo indica que elas já estão no radar das instituições, independentes dos cenários apresentados. Como limitação da pesquisa apresentada registra-se que não foi seu objeto identificar a viabilidade dos recursos para fazer frente aos cenários, respeitando-se, aqui, a explicitação da cúpula dos bancos nas respostas. Por outro lado, entretanto, provê um espectro de recursos da indústria bancária brasileira. Ainda, apresenta-se a população circunscrita aos segmentos de bancos múltiplos e comerciais, deixando de fora os segmentos de bancos de investimentos (17 instituições), desenvolvimento (4) e caixa econômica (1). Ressalta-se que essa limitação não impossibilita que os resultados possam ser generalizados para a indústria bancária brasileira como um todo.

Como contribuições destacam-se: as acadêmicas – o estudo relaciona ambientes externos (cenários) com o ambiente interno (recursos competitivos), ampliando o conhecimento sobre um tema de pesquisa (cenários) ainda relativamente pouco explorado por meio de pesquisa acadêmica empírica; e as gerenciais – apresentam-se dois cenários, um realista e outro pessimista, dando uma visão do que poderia ocorrer nos próximos quatro anos (2008 a 2012), além de se indicarem os possíveis recursos competitivos mais prováveis para enfrentar esses cenários, caso venham a ocorrer. Acredita-se que os resultados deste estudo possam servir de guia de ação para gestores e formuladores de políticas interessados nas questões da administração estratégica dos bancos que operam no País.

**“Acredita-se que os resultados deste estudo possam servir de guia de ação para gestores e formuladores de políticas interessados nas questões da administração estratégica dos bancos que operam no País.”**

Com vistas a futuras pesquisas, sugere-se agrupar os bancos com base em suas características (segmento, porte, origem de capital) com os recursos competitivos ante os cenários realista e pessimista. Essa identificação de grupos provavelmente direcionaria melhor os bancos, levando-se em conta que os cenários viessem a ocorrer e considerando-se que cada banco associado a um determinado grupo estaria muito propenso a utilizar os mesmos recursos competitivos. Uma segunda sugestão seria, por meio do referencial teórico de Grupos Estratégicos de Porter (1980), identificar e analisar os grupos de bancos que adotariam recursos similares, ante aos cenários realista e pessimista. ◆

- ADACHI, Tomi; DINIZ, Eduardo Henrique. Gestão de segurança em Internet Banking: um estudo de casos múltiplos no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.
- A.T. KEARNEY. *Perspectivas do mercado financeiro brasileiro*. 2008. Apresentação Painel Unifor. 67 Slides.
- BAHRY, Carla Patrícia; BRANDÃO, Hugo Pena; FREITAS, Isa Aparecida de. Efeitos da percepção de suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: o caso dos mestres e doutores do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador, Bahia: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.
- BALERINI, Cristina. Benefícios flexíveis: empresas buscam inovar e reter talentos. *Estilo & Gestão*, São Paulo, v.44, n.8, ago. 2003.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Relatório de estabilidade financeira. *Banco Central do Brasil*, v.6, n.1, maio 2007a. 157p.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Relatório de estabilidade financeira. *Banco Central do Brasil*, v.6, n.2, nov. 2007b.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Boletim regional do Banco Central do Brasil. *Banco Central do Brasil*, v.2, n.2, abr. 2008. 86p.
- BANCO DO BRASIL (BB). *O agronegócio e o Banco do Brasil*. Apresentação do Banco do Brasil. 2008. Disponível em: <[www.db.com/brazil/download/01at\\_Due-Field\\_Trip-Jose\\_Carlos\\_Bco\\_do\\_Brasil.pdf](http://www.db.com/brazil/download/01at_Due-Field_Trip-Jose_Carlos_Bco_do_Brasil.pdf)>. Acesso em: 1 jun. 2008.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Great Britain, v.17, n.1, p.99-120, Mar. 1991.
- BARNEY, J.B. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, v.9, n.4, p.49-61, Nov. 1995.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Tradução Mônica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BUDOLLA, Marcello da Silva; SOUZA, Alceu. O patrocínio esportivo como canal de comunicação da estratégia mercadológica: o estudo de caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.
- CAPPO, J. *O futuro da propaganda*. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CARVALHO, Fernando J. Cardim de. Sobre a preferência pela liquidez dos bancos. In: PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luiz. *Sistema financeiro: uma análise do setor bancário*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007a.
- CARVALHO, Fernando J. Cardim de. Estrutura e padrões de competição no sistema bancário brasileiro: uma hipótese para investigação e alguma evidência preliminar. In: PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luiz. *Sistema financeiro: uma análise do setor bancário*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007b.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. *Metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CLEMONS, E.K.; ROW, M.C. Sustaining IT advantage: the role of structural differences. *MIS Quarterly*, v.15, n.3, p.275-292, Sept. 1991.
- COSIF. Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional. 2006. Disponível em: <[www.bcb.gov.br/?COSIF](http://www.bcb.gov.br/?COSIF)>. Acesso em: 10 jun. 2008.
- DYMSKI, Gary A. *Financial exclusion and the global transformation of markets for core banking services*. Submitted to the United Nations Development Program, University of California Center Sacramento, Feb. 2006. [Mimeo]
- DYMSKI, Gary A. Exclusão e eficiência: a transformação global do *core banking*, um estudo de caso sobre o Brasil. In: PAULA, Luiz Fernando; OREIRO, José Luiz da Costa. *Sistema financeiro: uma análise do setor bancário*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- EUROPEAN ASSOCIATION OF RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATIONS (EARTO). *Firms should invest more and governments should give more support*. Prepared by the Europe Needs More Applied R&D, 2003.
- FOSS, N.J. Research in strategy, economics and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, v.33, n.1, p.1-24, Jan. 1996.
- FREITAS, I.A. *Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua*. 2005. Tese (Doutorado em

- Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2005.
- FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.
- GALLO, Galantino; NICOLINI, Daniel. *Basilea II y la fragilidad bancária em países emergentes: caso Peruano 1997-2000*. Lima: Universidad del Pacific, 2002.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócios*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GODET, Michel. *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à acção*. Lisboa: Dom Quixote, 1993.
- GODET, Michel. *A “caixa de ferramentas” da prospectiva estratégica*. Lisboa: Cepes, 2000. 97p. (Caderno do Cepes n.5).
- HALL, Bronwyn Hungles. *The private and social returns to research and development*. NBER Working Paper n. R2092, National Bureau of Economic Research, 1996.
- HOOPEES, David G.; MADSEN, Tammy L.; WALKER, Gordon. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, v.24, n.10, p.889-902, Oct. 2003.
- INSTITUTO INOVAÇÃO. *Inovação nas empresas: o que fazer para as empresas brasileiras lucrarem com inovação. Radar do Inovação*, ano 1, 2.ed., abr. 2004.
- KOTHARI, S.O.; LAGUERRE, Ted E.; LEONE, Andrew J. Capitalization vs. expensing: evidence on the uncertainty of future earnings from capital expenditures versus R&D outlays. *Review of Accounting Studies*, v.7, n.4, p.355-382, Dec. 2002.
- LIMA, Luis Francisco; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud. Modelo para qualidade da informação na indústria bancária – o caso dos bancos públicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007. 1 CD-ROM.
- LIRA, Waleska Silveira; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Fatores determinantes do uso dos serviços bancários via Internet segundo o método de avaliação Servqual. *Revista Negócios e Tecnologia da Informação*, Curitiba, v.2, n.1, p.105-121, jan./jun. 2007.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.
- MARCIAL, Elaine Coutinho; COSTA, Alfredo José Lopes. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas, São Paulo: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.
- MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 148p.
- MEIRELLES, Anthero de Moraes. *A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas*. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, 2003.
- MELLO, Roberto Agostinho de; STAL, Eva; QUEIROZ, Ana Carolina S. O banco da internet: inovações em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador, Bahia: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 10.ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec, 2006. 406p.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOURA, Edvander Luis de Moura; OLIVEIRA, Adriano Augusto Afonso de; CHAVES, Heron Aloísio Martins; VILLAÇA, Juliane C.A. de Miranda; VILLAÇA, Vinicius Guimarães. Comércio eletrônico com ênfase na redução de custos: um estudo de caso em um banco mineiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.
- OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Indústria bancária brasileira: construindo cenários prospectivos e identificando as estratégias de utilização mais provável. In: ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA – SLADE, 2., 2008, Lisboa. *Anais...* Lisboa, Portugal: Slade, 2008.
- PORTER, Michel E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michel E. *Competitive advantage: creating an sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

REFERÊNCIAS

- PORTER, Michel E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 536p.
- SCHWARTZ, Peter. *A arte da visão de longo prazo*. 4.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006. 213p.
- SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; FONSECA, Francisco Ricardo Bezerra; OLIVEIRA, Patrícia Andréa da Silva. Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, p.171-180, Apr./ June 1984.

ABSTRACT

**Identification of competitive resources most likely to be used by the Brazilian banking industry from 2008 to 2012**

As part of a competitive environment that is increasingly regulated and changes rapidly, banks are obliged to be permanently alert, adapting and adjusting to environmental changes. Inevitably, the information that they use must have the highest level of reliability, to enable them to outline their future actions with a greater degree of certainty. Within this context, the aim of this study is to identify what competitive resources are more likely to be employed by the banks in the face of the scenarios constructed for the 2008 to 2012 period. To this end, a questionnaire was applied to 159 multiple services and commercial banks. The collected data were analyzed using frequency distribution and cluster analysis. The results showed that, out of the 14 competitive resources considered, 8 were seen as the most likely to be used in the two scenarios: qualified personnel, management of talent and competence; high quality of products and services rendered; personalized service and customer relationship management; on-line banking services, credit card services; management of third party resources; loans to individuals; and improving the quality of the credit portfolio. The authors concluded, therefore, that regardless of the scenario, the resources to be used will be the same, which strengthens the basis of the resource-based view of the firm, with only a change in the priority of use, depending on the scenario (pessimistic or realistic).

**Keywords:** scenarios, competitive resources, resource-based view, Brazilian banking industry.

RESUMEN

**Identificación de los recursos competitivos que la industria bancaria brasileña estará más propensa a usar en el período de 2008 a 2012**

En un entorno competitivo, creciente, regulado y en rápida transformación, los bancos están obligados a mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación y ajuste a los cambios ambientales, y tienen, inevitablemente, que contar con un alto nivel de fiabilidad de información, para definir con mayor seguridad las acciones futuras. Dado este contexto, el objetivo es identificar qué recursos competitivos los bancos están más propensos a usar frente a escenarios construidos para el período comprendido entre 2008 y 2012. Para ello se aplicó un cuestionario a 159 bancos comerciales y múltiples. Se analizaron los datos recogidos mediante distribución de frecuencias y análisis de conglomerados. Los resultados mostraron que, de los catorce recursos competitivos considerados, ocho fueron identificados como de uso más probable en los dos escenarios: personal calificado, gestión de talentos y experiencia; alta calidad de productos y servicios prestados; atención personalizada y relación con el cliente; servicios bancarios en línea; servicios de tarjetas de crédito; administración de recursos de terceros; préstamos personales; y aumento del nivel de calidad de la cartera de crédito. Se concluye que, independientemente del escenario, los recursos que se utilizarán serán los mismos, lo que refuerza la teoría de la visión basada en los recursos, y sólo se observa cambio en la prioridad de uso en función del escenario, si pesimista o si realista.

**Palabras clave:** escenarios, recursos competitivos, visión basada en los recursos, industria bancaria de Brasil.