



A indústria bancária brasileira

Construindo cenários prospectivos e identificando as estratégias de utilização mais provável

por Oderlene Oliveira e Sérgio Forte

RESUMO: O objetivo desta pesquisa é identificar quais as estratégias de utilização mais prováveis pelos bancos diante dos cenários prospectivos construídos para o período de 2008 a 2012. Para tanto, foram aplicados questionários com 20 especialistas da indústria bancária e com 154 diretores de bancos múltiplos e comerciais. Utilizou-se, para analisar os dados, a ferramenta MICMAC e a técnica de análise de «clusters». Os resultados revelaram que, das doze estratégias consideradas, oito se mostraram de utilização mais provável frente a cada um dos cenários prospectivos construídos, sendo que sete foram apontadas nos dois cenários, quais sejam: governança corporativa; foco no segmento de micro e pequenas empresas; alianças estratégicas; associação com redes varejistas, acordos operacionais para financiamento ao consumo; integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas; diversificação no nicho de mercado; e abertura de capital, com negociação de ações na bolsa nacional e internacional ou emissão de novas ações. A estratégia «mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo-prazo, a emissão de papéis no mercado externo e o aumento de captação em mercados internacionais» foi apontada somente no cenário A, enquanto a estratégia «processos de fusão e aquisição» foi apontada somente no cenário B.

Palavras-chave: Indústria Bancária Brasileira, Estratégia, Cenários Prospectivos, MICMAC, Clusters Analysis

TITLE: Brazilian banking industry: constructing prospective scenes and identifying the strategies of most likely use

ABSTRACT: The purpose of this research is to identify to which the strategies of most likely use for the banks of the prospective scenes elaborated for the period from 2008 to 2012. Questionnaires with 20 specialists of the banking industry and with 154 directors of multiple and commercial banks had been applied. For the analysis of the data it was used the MICMAC tool and the technique of Clusters Analysis. The results had disclosed that, of twelve considered strategies, eight of them had shown of most likely use in face to each one of the elaborated prospective scenes, being that seven of them had been pointed in the two scenes. The strategy “changes in the capitation of resources, prioritizing the capitation of long stated period, the emission of papers in the external market and the increase of capitation in international markets” was only pointed out in the scene A, while the strategy “merger and acquisitions processes (F&A)” was only pointed in scene B.

Key words: Brazilian Banking Industry, Strategies, Prospective Scenes, MICMAC, Clusters Analysis

TITULO: La industria bancaria brasileña: construyendo escenarios prospectivos e identificando las estrategias de utilización más probable

RESUMEN: El propósito de este estudio es identificar las estrategias más probables que deben utilizar los bancos delante de los posibles escenarios construidos para el período comprendido entre 2008 y 2012. Con este fin, se

administraram questionários a 20 expertos en el sector bancario, con 154 directores de bancos múltiples y comerciales. Para analizar los datos se utilizó la herramienta MICMAC y Análisis de Clusters. Los resultados revelaron que de las doce estrategias consideradas, ocho eran más propensas ser usadas delante de cada uno de los posibles escenarios de construcción, mientras que siete fueron identificadas en los dos escenarios, cuales sean: El liderazgo empresarial se centran en el segmento de las micro y pequeñas empresas; alianzas estratégicas; asociación con las cadenas minoristas, que operan los acuerdos para financiar el consumo, la integración de nuevos canales de distribución que permitan la presencia de las poblaciones hasta ahora desatendida, la diversificación hacia nichos de mercado, y la apertura de capital, con el comercio de acciones en la bolsa de valores nacionales e internacionales o emisión de nuevas acciones. La estrategia de cambios en la recaudación de fondos, dando prioridad a la captura de largo plazo, la cuestión de los papeles en el mercado externo y el aumento de la captación en los mercados internacionales “se ha identificado sólo en el escenario A, mientras que la estrategia” de los procesos de fusión y adquisición “se identificado sólo en el escenario B.

Palabras clave: Brasil Banca, Estrategia, Los Posibles Escenarios MICMAC, Cluster Analysis

A indústria bancária tem experimentado um processo de profunda transformação, estando desaparecendo a abordagem tradicional da firma bancária que fraseava seu problema de decisão em termos de depósitos, empréstimos e reservas (Carvalho *in* Paula e Oreiro, 2007a). Assim, inseridos em um ambiente competitivo, crescente, regulamentado e de rápidas mudanças, os bancos são obrigados a se manter em um 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 traçarem as melhores estratégias para o futuro, visto que são instituições que freqüentemente sofrem pressões competitivas e regulações, estando mais intrinsecamente vulneráveis aos riscos de suas próprias atividades e apresentando características únicas na economia. Diante dessa conjectura, torna-se indispensável que as insti-

tuições financeiras pensem e planejem o seu futuro – não só para sua segurança própria, mas também de toda a sociedade –, buscando as condições que as levem ao progresso de maneira sustentada.

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; Macial e Grumbach, 2002 e Schwartz, 2006), a utilização de cenários prospectivos é um recurso dos mais adequados para a definição de estratégias em ambientes turbulentos e incertos.

Apesar da dificuldade de se localizar trabalhos acadêmicos que abordem os temas «cenários» e «estratégias» de forma conjunta, como é o caso desta pesquisa, foram identificadas, no Brasil, as pesquisas de Marcial e Costa (2001) e Silva (2005) que abordam cenários e estratégias em bancos.

Oderlene Vieira de Oliveira

oderlene@hotmail.com

Mestre em Administração de Empresas (Universidade de Fortaleza, Brasil). Professora da Faculdade Tecnológica do Nordeste (FATENE), Fortaleza, CE, Brasil. MBA (University of Fortaleza, Brazil). Professor at Technology College of Nordeste (FATENE), Fortaleza, CE, Brazil.

Master en Administración de Empresas (Universidade de Fortaleza, Brasil). Profesora de la Facultad Tecnológica do Nordeste (FATENE), Fortaleza, CE, Brasil.

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

forte@unifor.br

Doutor em Administração (Fundação Getúlio Vargas, Brasil). Professor Titular da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, CE, Brasil.

PhD in Administration (Foundation Getúlio Vargas, Brazil). Professor at Fortaleza University (UNIFOR), Fortaleza, CE, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Fundación Getúlio Vargas, Brasil). Profesor Titular de la Universidad de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, CE, Brasil.

Recebido em Novembro de 2008 e aceite em Maio de 2009.

Received in November 2008 and accepted in May 2009.



Além de construir os cenários com o auxílio de peritos ou especialistas da indústria bancária nacional, esta pesquisa identifica as estratégias de utilização mais provável diante dos cenários prospectivos construídos.

O diferencial deste estudo, em comparação com os de Macial e Costa (2001) e Silva (2005) é que, além de construir os cenários com o auxílio de peritos ou especialistas da indústria bancária nacional, esta pesquisa identifica as estratégias de utilização mais provável diante dos cenários prospectivos construídos. Assim, definiu-se o problema de pesquisa: quais as estratégias de utilização mais provável pelos bancos diante dos cenários prospectivos construídos para o período de 2008 a 2012?

Buscando uma resposta para a questão de pesquisa, definiu-se como objetivo geral identificar as estratégias de utilização mais provável pelos bancos, frente aos cenários prospectivos construídos para a indústria bancária brasileira.

Cenários prospectivos

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

Borouh e Thomas (2002) dissertam que os cenários possibilitam às empresas conhecerem suas ameaças, tirem proveito de oportunidades e tomarem decisões de longo-prazo mais acuradas capazes de criar vantagem competitiva. Observa-se certo consenso acerca das definições de cenários, apesar das nuances e diferenças de interpretação, para os quais cooperaram autores tidos como referência obrigatória nas pesquisas, entre eles, Gaston Berger, Pierre Wack, Michael Godet, Michael Porter e Peter Schwartz. A mais abrangente é a de Godet (2000, p. 19), que define cenário prospectivo como um «conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem a uma situação futura».

Em termos gerais, as várias definições existentes, apesar de diferirem na forma e na amplitude, tratam da descrição

de um futuro possível, imaginável ou desejável e obedecem ao fundamento básico da prospectiva – o futuro é incerto e múltiplo.

• Modelos de construção de cenários

Os modelos são nada mais do que uma simplificação da realidade. Sem eles, contudo, não seria possível checar a congruência do discurso sobre os cenários possíveis. Dentre os modelos de construção de cenários (Lógica Intuitiva, *Basics*, *Future Mapping*, Análise dos Impactos Tendenciais, *Delphi*, dentre outros), optou-se pelo método de Análise Prospectiva de origem Godetiana.

O modelo de construção de cenários por meio da análise prospectiva compreende três fases: construir a base; varrer o campo dos possíveis futuros e reduzir a incerteza; e elaborar os cenários (Godet, 2000, p. 3).

Fase 1: Construir a base – A construção da base se dá em três etapas: delimitação do sistema e sua envolvente; determinação das variáveis-chave; e análise das estratégias dos atores. Ainda de acordo com Godet (2000, p. 30), na realização da primeira fase a Análise Estrutural, com o Método MICMAC, revelam-se instrumentos preciosos. Em relação às variáveis resultantes da análise estrutural, é conveniente fazer um aprofundado estudo retrospectivo e também numérico e muito bem detalhado. A análise retrospectiva irá evitar que se privilegie exageradamente a situação atual, em que sempre há a tendência de se extrapolar para o futuro.

Fase 2: Varrer o campo dos possíveis futuros e reduzir a incerteza – Estando identificadas as variáveis-chave, podem-se demarcar os futuros possíveis por meio de uma lista de hipóteses que traduzam, por exemplo, a continuidade de uma tendência ou, ao contrário, a sua ruptura.

Fase 3: Elaborar os cenários – Nesta fase, os cenários ainda se encontram no estado embrionário, pois se limitam aos jogos de hipóteses, realizados ou não. Trata-se, então, de descrever o encaminhamento que leva da situação atual às imagens finais retidas (esta parte é designada por fase diacrônica). A escolha do método de cenários vai depender das características peculiares de cada empresa, ou seja, das decisões estratégicas, do ambiente de negócios, da cultura organizacional, do tempo disponível, do investimento e dos resultados desejados. Cabe ressaltar que raramente os mo-

delos são utilizados por completo e que frequentemente são combinados, como é o caso da Análise Prospectiva.

Estratégia

Dentre as diversas tipologias estratégicas consagradas na literatura (Thompson, 1967; Freeman, 1974; Ansoff, 1977; Hofer e Schendel, 1978; Miles e Snow, 1978; Ohmae, 1982; Paine e Anderson, 1983; Porter, 1986; Dixit e Nalebuff, 1994; Pina, 1994; Hamel e Prahalad, 1995; Johnson e Scholes, 1997; Certo e Peter, 1998; Bouckaert, Deneffe e Vantrappen, 1999; Bock *et al.*, 2000; Mintzberg *et al.*, 2000; Hax e Wilde II, 2000; Ghemawat, 2001; Zaccarelli, 2000; Aaker, 2001) optou-se pela classificação apresentada por Forte (*In Costa e Almeida, 2007*), pelo nível de detalhamento dos comportamentos estratégicos usualmente adotados pelas organizações, e por exemplificar os tipos de estratégia que têm maior relacionamento com o instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

Baseando-se na tipologia de mapas de posturas estratégicas, Forte (*in Costa e Almeida, 2007*) ampliou e detalhou as estratégias em cada postura. Os mapas tiveram como base

a matriz SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) de Andrews (1971).

O Mapa Estratégico I (**ver Quadro I**) – Sobrevivência – é caracterizado quando a empresa possui pontos fracos (-) e está com ameaças ambientais (A). Apresenta as estratégias de forma gradativa, ou seja, da menos radical (redução de custos) para a mais radical (falência). A sobrevivência é a pior situação estratégica (Forte *in Costa e Almeida, 2007*).

Mapa Estratégico II (**ver Quadro II**) – Manutenção – nessa situação, a empresa possui pontos fortes (+), mas encontra-se ameaçada (A).

Mapa Estratégico III (**ver Quadro III, p. 68**) – Crescimento – nessa situação, a empresa está com pontos fracos (-), mas o ambiente está oferecendo oportunidades (O).

Mapa Estratégico IV (**ver Quadro IV, p. 68**) – Desenvolvimento – nessa situação, a empresa possui pontos fortes (+) nas suas capacidades internas e quando o ambiente está favorável com oportunidades (O). É a melhor situação estratégica.

Forte (*in Costa e Almeida, 2007*) salienta que as empresas podem utilizar-se de estratégias combinadas (mistas) e que

Quadro I Mapa Estratégico I – Sobrevivência (-, A)

Estratégia	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Redução de custos ○ Enxugamento da estrutura organizacional ○ Fusões internas ○ Ações reguladoras e políticas ○ Finanças corporativas ○ Desinvestimento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cisão ○ Alienação/arrendamento ○ Privatização ○ Saída do negócio ○ Concordata ○ Falência

Fonte: Forte (*in: Costa e Almeida, 2007, p. 115*)

Quadro II Mapa Estratégico II – Manutenção (+, A)

Estratégia	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estabilidade ○ Reação competitiva ○ Nicho de mercado ○ Especialização ○ Terceirização ○ Programas de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cooperação implícita ○ Contratação ○ Pacificação competitiva ○ Relações públicas ○ Reações radicais (conluio)

Fonte: Forte (*in: Costa e Almeida, 2007, p. 116*)



Quadro III Mapa Estratégico III – Crescimento (-, 0)

Estratégia	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Penetração ○ Expansão ○ Programas de qualidade ○ Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Internacionalização ○ Coalizão ○ Fusão

Fonte: Forte (in: Costa e Almeida, 2007, p. 116)

Quadro IV Mapa Estratégico IV – Desenvolvimento (+, 0)

Estratégia	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolvimento ○ Finanças corporativas ○ Franquia ○ Programa de reengenharia ○ Compra e venda planejada de empresas ○ Voluntarismo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cooptação ○ Integração vertical ○ Diversificação ○ Fundação ○ <i> Holding</i>

Fonte: Forte (in: Costa e Almeida, 2007, p. 117)

seus planejamentos e gerenciamentos estratégicos devem levar em conta uma seqüência, ou seja, podem planejar ações de sobrevivência para o presente momento e pensar em manutenção logo em seguida, e no futuro, em médio e longo-prazo, em crescimento.

Montgomery e Porter (1998) explanam que hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas necessitam diferenciar-se da concorrência e ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Metodologia da pesquisa

Os tipos de pesquisa adotados foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e pesquisa exploratória (Cervo *et al.*, 2007).

A coleta de dados primários foi empreendida em três etapas. O instrumento utilizado nos três momentos foi o questionário estruturado. O esforço de coleta foi empreendido no período de Junho de 2007 a Maio de 2008.

Primeira etapa: O objetivo é recensear as variáveis que caracterizam o segmento bancário, com o auxílio de especialistas ou peritos da indústria bancária. Trata-se de pro-

cedimento inicial para elaboração dos cenários prospectivos.

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados procedeu-se a um levantamento em relatórios financeiros publicados nos sítios do Bacen, do SFN e do Banco do Brasil, com vistas à construção de um recenseamento das variáveis que caracterizam a conjuntura bancária atual, contemplando-se os ambientes interno e externo à indústria.

O recolhimento inicial das variáveis fez um total de 85, que resultou em um primeiro questionário. Nesse questionário, pretendeu-se recensear as 85 variáveis listadas por meio da indicação do grau de influência das variáveis em possíveis cenários em um horizonte de tempo de cinco anos (2008 a 2012). O grau de influência era composto de uma escala *Likert* de quatro pontos, indo de nenhuma influência até forte influência (Malhotra, 2006).

A população-alvo compreendeu especialistas ou peritos da indústria bancária. Definiram-se dois critérios para a seleção: ser executivo de alto nível hierárquico (diretor ou superintendente) de instituição bancária; ser portador de bons conhecimentos sobre o ambiente competitivo e os problemas críticos da indústria bancária. Segundo Godet (2000), o número de peritos que selecionam as variáveis-

chave em estudos de cenários situa-se frequentemente entre dez e vinte. Atentando-se para essa informação, foram identificados vinte peritos que atendiam ao pré-requisito, para os quais foi encaminhado o primeiro questionário. Obteve-se retorno de treze.

Para analisar os dados foram utilizadas técnicas estatísticas de medidas de posição e de dispersão indicadas para variáveis intervalares (Mattar, 2001), além da distribuição normal (Stevenson, 1981). Contou-se com o apoio do software SPSS.

Segunda etapa: Tem por objetivo identificar as variáveis-chave, por meio de uma matriz de dupla entrada, com o auxílio dos especialistas ou peritos da indústria bancária participantes da primeira etapa. Trata-se de procedimento secundário na elaboração dos cenários prospectivos.

Na elaboração do instrumento de coleta de dados foram consideradas as 38 variáveis selecionadas na etapa anterior. O instrumento desta segunda etapa tem o objetivo de verificar a relação entre as 38 variáveis selecionadas, possibilitando a identificação das variáveis-chave por meio de uma matriz de dupla entrada ou Matriz de Impactos Cruzados e Multiplicações Aplicadas a uma Classificação (MICMAC). O preenchimento é qualitativo, e, para cada par de variáveis, o perito deve colocar as seguintes questões: Existe relação direta entre a variável 1 e a variável 2? Se «Não», deveria atribuir a nota «0»; se «Sim», faria a segunda pergunta: A relação existente é fraca (1), moderada (2), forte (3) ou potencial (4)? A população-alvo da segunda etapa compreende os treze especialistas ou peritos respondentes do primeiro questionário.

Na análise dos dados, adotou-se o modelo MICMAC, que consiste em inserir na matriz de dupla entrada os escores dados pelos especialistas em relação à influência das variáveis e identificar as variáveis-chave. Contou-se com o apoio do software MICMAC, da Lipsor.

Terceira etapa: Nesta terceira etapa, o objetivo é identificar as estratégias de utilização mais provável pelos bancos nos cenários prospectados.

O instrumento de pesquisa tem como objetivo verificar a relação das estratégias identificadas e validadas no início da pesquisa (85 variáveis), de acordo com os dois cenários

projetados. Assim, foram selecionadas no grupo de 85 variáveis, 12 estratégias, sendo elas: E1 – Processos de Fusão e Aquisição (F&A); E2 – Alianças estratégicas; E3 – Associação com redes varejistas; acordos operacionais para financiamento ao consumo; E4 – Penetração no mercado internacional; subsidiárias no exterior; E5 – Diversificação no nicho de mercado; E6 – Mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo-prazo, a emissão de papéis no mercado externo e o aumento de captação em mercados internacionais; E7 – Foco no segmento *Corporate Business*; E8 – Foco no segmento de micro e pequenas empresas; E9 – Integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas; E10 – Monitoramento da comunicação institucional da concorrência; E11 – Abertura de capital, com negociações de ações na bolsa nacional e internacional ou emissão de novas ações; E12 – Governança corporativa.

As questões consistem em relacionar as estratégias, assinalando «✓» nos espaços em branco das colunas correspondentes aos cenários, cujas respostas, do ponto de vista dos respondentes, podem se enquadrar em apenas um ou nos dois cenários construídos. Criou-se também uma coluna para os respondentes assinalarem no caso de acharem que as estratégias dispostas não se relacionam com nenhum dos cenários. Para que os respondentes pudessem sugerir alguma estratégia ou recurso, foi criado um espaço livre.

O questionário foi testado antes de sua utilização definitiva, sendo aplicado duas vezes com quatro dos treze peritos respondentes da primeira etapa. A população-alvo compreende as sedes das instituições bancárias, tendo como respondentes os seus diretores. O Bacen registra um total de 176 instituições bancárias, sendo 134 bancos múltiplos, 20 bancos comerciais, 17 bancos de investimentos, 4 bancos de desenvolvimento e uma caixa econômica (Bacen, 2007). 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 do seu segmento, não havia como preservar o sigilo de suas respostas.

Os dados foram obtidos por meio de aplicação de um questionário auto-administrado pelos respondentes. Esse questionário foi disponibilizado numa página web, cujo acesso se deu através de *link* inserido no e-mail pelo qual foi enviada a carta-convite. Inicialmente, os dados coletados foram organizados grafados por meio dos procedimentos da estatística descritiva com a construção de distribuições de frequências. Utilizou-se também a técnica multivariada da Análise de *Cluster* (Malhotra, 2006). O objetivo da utilização dessa técnica consistiu em identificar as estratégias mais prováveis de utilização pelos bancos, tendo em vista os cenários prospectivos construídos. A análise de *Cluster* utilizada foi a hierárquica para aglomerar variáveis. 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 comparado os resultados.

Construção dos cenários prospectivos

Recenseamento das variáveis: Aplicou-se aos dados a técnica da distribuição normal. Como o intuito, nessa fase da pesquisa, era reduzir o número de variáveis ao mínimo possível, adotou-se como valores de corte os que estivessem abaixo de 2,498807, obtido pelo somatório da média das médias com a soma de três desvios-padrão. O processo resultou na seleção de 38 variáveis.

Identificação das variáveis-chave: O objetivo foi de verificar as inter-relações entre as 38 variáveis selecionadas pelos especialistas no recenseamento das variáveis. Assim, adotaram-se nessa fase os procedimentos da Análise Estrutural, que procura identificar as relações existentes entre as variáveis, utilizando-se de um quadro de dupla entrada. Definidas as relações entre as variáveis, o passo seguinte

consistiu na utilização do software MICMAC da Lipsor, que gerou o mapa que pode ser visualizado na Figura 1.

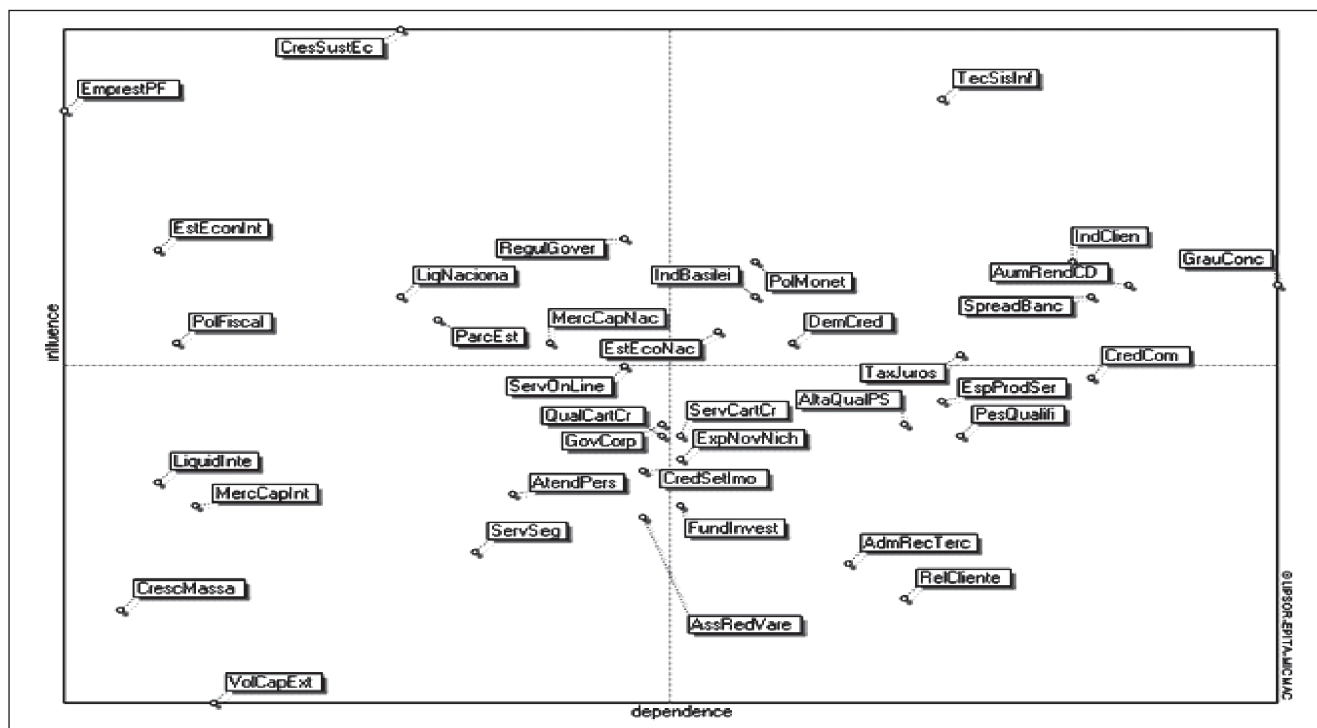
No mapa, as variáveis-chave estão localizadas no quadrante superior direito e são tidas como variáveis muito motrizes (influentes) e muito dependentes (influenciadas), ocupando uma posição «charneira» – propagam sua influência ao conjunto do sistema. O mapa permitiu a identificação de dez variáveis-chave: Estabilidade da economia nacional; Taxa de juros; *Spreads* bancários; Política monetária; Índice de Basiléia; Demanda por crédito; Confiança dos clientes; Aumento de renda das classes C e D; Tecnologia e sistema de informação (segurança, principalmente *online*); e Grau de concorrência (ver Figura 1, p. 71).

Identificação dos eventos – Após a identificação das variáveis-chave, buscou-se notícias divulgadas em todo tipo de mídia (vídeo, áudio, impresso e web), principalmente em documentos do Bacen, do tipo relatórios e atas, em que se pudesse ter registros e projeções sobre o comportamento das variáveis selecionadas. Assim, criaram-se eventos para cada uma das variáveis-chave. A criação dos eventos possibilitou a identificação de um cenário realista, que foi batizado como Cenário «A». A partir do Cenário «A», criou-se o Cenário «B» com uma visão pessimista, conforme descritos a seguir.

Cenário A (Realista): Para os próximos cinco anos (2008 a 2012) prevê-se a manutenção da estabilidade financeira brasileira, tendo como um dos principais efeitos a diminuição da taxa de juros *Selic* e dos *Spreads* bancários. Perspectiva de alterações na política monetária em relação aos depósitos compulsórios. O Índice de Basiléia – indicador que mede a solvência dos bancos – continuará estável. Junto com as perspectivas de crescimento econômico, cresce também a demanda por crédito, impulsionada pela crise financeira internacional. O rápido desenvolvimento da tecnologia e sistema de informação continuará, aumentando progressivamente a demanda do setor bancário, que busca otimização nos seus processos, definição de novos produtos, serviços, inovação no atendimento ao cliente e cada vez mais segurança *online*. As projeções indicam aumento do grau de concorrência na indústria bancária brasileira.

Cenário B (Pessimista): Para os próximos cinco anos (2008 a 2012) prevê-se instabilidade financeira nacional,

Figura 1
Mapa de influência e dependência indirecta das variáveis



Fonte: Dados da pesquisa (2008)

gerando, como um dos principais efeitos, aumentos da taxa de juros Selic e dos Spreads bancários. Perspectiva de grandes alterações na política monetária em relação aos depósitos compulsórios. O Índice de Basileia – indicador que mede a solvência dos bancos – estará abaixo do limite mínimo exigido (11%). 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. Mesmo havendo avanços no desenvolvimento da tecnologia e sistema de informação, será observado um processo de desintermediação financeira. As projeções indicam manutenção do grau de concorrência na indústria bancária brasileira.

Análises e resultados

• 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 a pesquisa 79 bancos, correspondentes a 51,3%, sendo 64 múltiplos e 15 comerciais. Os 79 bancos respondentes apresentam a seguinte classificação quanto ao porte: 15 são grandes, 48 são médios e 16 são de pequeno porte. No tocante à distribuição por origem de capital, verificou-se que, dos 79 bancos respondentes, 11 são públicos, sendo 5 federais e 6 estaduais; e 68 são bancos privados, sendo 36 nacionais, 25 nacionais com controle estrangeiro e 7 nacionais com participação estrangeira.

Com o objetivo de apontar, dentre as estratégias utilizadas na pesquisa, aquelas com maior probabilidade de utilização frente aos dois cenários, utilizou-se a análise de clusters.

• Análise de clusters das estratégias da indústria bancária brasileira diante dos cenários prospectivos A (Otimista) e B (Pessimista)

Primeiramente aplicou-se a análise de clusters ao banco de dados das freqüências de respostas referentes às «estraté-

A estratégia «governança corporativa» apresentou a maior probabilidade de uso dentre as doze estratégias, com 98,7% dos respondentes atribuindo-lhe maior importância perante o cenário realista. Esse resultado pode remeter aos seguintes questionamentos: seria essa a realidade da indústria bancária brasileira? Estariam os dirigentes dos bancos preocupados com os investidores e com os bancos credores no mercado interbancário? Ou eles estariam mais preocupados em se adequar aos níveis de exigências do Basileia II? Tais situações merecem ser estudadas em maior profundidade.

Na segunda posição tem-se a estratégia «foco no segmento de micro e pequenas empresas (MPE)» em que 94,9% dos respondentes apontaram a probabilidade de utilização dessa estratégia. Esse nicho esquecido do mercado de crédito, o das MPE, tem-se mostrado atraente (Carvalho *in* Paula e Oreiro, 2007b). Tradicionalmente mantidas à margem da oferta de créditos, essas empresas aceitam pagar taxas de juros geralmente bem superiores àquelas cobradas de grandes empresas (Carvalho, 2000).

A estratégia «Alianças Estratégicas» ficou na terceira posição com 88,6% de probabilidade de utilização no cenário A. Este resultado de utilização, na visão de alguns autores (Afonso Neto, 2003; Hawkins e Mihaljek, 2001; Paula, 2002; Faria *et al.* *in* Paula e Oreiro, 2007), deve-se à obtenção de economia de escala, em que se tem como consequência a redução de custos, o acesso a novas tecnologias, a superação de barreiras legais e, por fim, a abertura de um conjunto de canais alternativos de distribuição que possibilitarão enfrentar de maneira mais efetiva a ação da concorrência.

A indicação da estratégia «associação com redes varejistas e acordos operacionais para financiamento ao con-

sumo», dentre as oito mais prováveis de utilização não surpreendeu, haja vista a grande frequência de pronunciamentos dos vários analistas da indústria bancária, como por exemplo Rosa (2008) e Tenani (2008), sobre a ampla utilização desses tipos de estratégia diante do contexto atual de competição da indústria bancária.

Quanto ao resultado de 86,1% de utilização da estratégia «integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas», observa-se que essa estratégia já vem sendo almejada pelos bancos há algum tempo (Araújo, 2001), tendo-se intensificado nos últimos anos. O Bacen (2007b, p. 108) relata que «atualmente as estratégias adotadas pelas instituições financeiras (bancos) não se limitam à parcela da população de maior renda. Os estratos da população de menor renda também ganharam relevância para a disseminação do crédito».

A estratégia «mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo-prazo, a emissão de papéis no mercado externo e aumento de captação em mercados internacionais» foi apontada por cerca de 83,5% como muito provável de ser utilizada no cenário A, indo ao encontro do relatório do Bacen (2007a), segundo o qual, no atual contexto do mercado, uma das estratégias utilizadas pelos bancos tem sido a priorização de instrumentos de captação que geram liquidez e recursos livres, como os depósitos a prazo – ressaltando-se uma concentração de cerca de 85% dos depósitos nos dez maiores bancos. Outra estratégia utilizada é o aumento das captações em mercados internacionais, em vista das diferenças entre as taxas de juros interna e externa.

O Cluster 2 (ver Tabela 2) agrupou quatro estratégias que receberam as menores quantidades de respostas frente ao

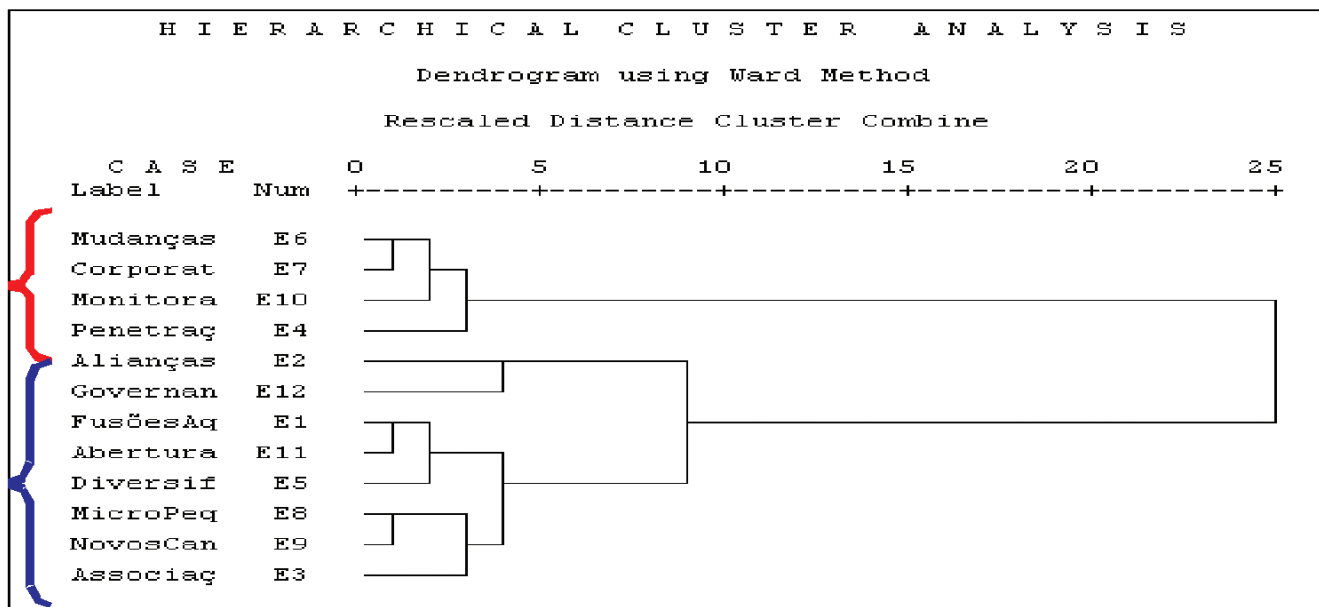
Tabela 2
Estratégias com menor possibilidade de uso frente ao cenário A

CLUSTER 2 – MENOS PROVÁVEIS		
ESTRATÉGIA	Frequência	(%)
E1 - Processos de F&A	61	77,2
E4 - Penetração no mercado internacional; subsidiárias no exterior	51	64,6
E7 - Foco no segmento Corporate Business	52	65,8
E10 - Monitoramento da comunicação institucional da concorrência	48	60,8

Fonte: Pesquisa de campo



Figura 2
Dendrograma das estratégias perante o cenário B



Fonte: Pesquisa de campo

cenário A. Ressalta-se que, apesar de essas quatro estratégias comporem o *Cluster 2*, estas receberam indicações de uso acima de 60,8%.

Diante dos resultados das Tabelas 1 e 2, pode-se concluir que as doze estratégias listadas teriam grande utilidade frente ao cenário realista, sendo que as oito listadas no

Cluster 1 (ver Tabela 1) seriam as mais prováveis, do ponto de vista dos diretores dos bancos respondentes.

A Figura 3 apresenta o dendrograma das estratégias frente ao cenário B. Optou-se pela divisão do gráfico em árvore em dois grupos (ver Tabelas 3 e 4).

A Tabela 3 exhibe o *Cluster 1*, que é composto pelas oito

Tabela 3
Estratégias com maior probabilidade de uso frente ao cenário B

CLUSTER 1 – MAIS PROVÁVEIS		
ESTRATÉGIA	Frequência	(%)
E2 - Alianças estratégicas	42	53,2
E12 - Governança corporativa	53	67,1
E1 - Processos de F&A	40	50,6
E11 - Abertura de capital, com negociações de ações na bolsa nacional e internacional ou emissão de novas ações	59	74,7
E5 - Diversificação no nicho de mercado	60	75,9
E8 - Foco no segmento de micro e pequena empresa	60	75,9
E9 - Integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas	55	69,6
E3 - Associação com redes varejistas; acordos operacionais para financiamento ao consumo	45	57,0

Fonte: Pesquisa de campo

estratégias que receberam as maiores freqüências de respostas, nenhuma delas inferior a 50,6%. O destaque no *Cluster 1* vai para as estratégias «foco no segmento de micro e pequenas empresas» e «diversificação no nicho de mercado», já que ambas obtiveram as maiores freqüências de respostas, com 75,9% para cada. De acordo com Dymiski (in Paula e Oreiro, 2007), em situações de crise, os bancos tendem a transformar suas estratégias, e, no curso dessas mudanças, procuram novos nichos de mercados, muitos dirigidos às famílias de baixa renda e pequenos negócios. Oliveira *et al.* (2007) afirmam que, tendo interesse em novos nichos de mercado, as organizações podem optar por estratégias de fusão e aquisição, o que, de repente, poderia justificar a indicação dessa estratégia ao quadro das mais prováveis no cenário pessimista. De qualquer forma, essa indicação nos remete ao seguinte questionamento: estariam os dirigentes dos bancos sinalizando mudança nas posições dos controladores em que um novo grupo assumiu a direção?

No *Cluster 2* (ver Tabela 4), encontram-se as quatro estratégias que obtiveram as menores freqüências de respostas. Observa-se que nenhuma atingiu freqüência superior a 21,5%, indicando isso que, do ponto de vista dos respondentes, essas estratégias dificilmente seriam utilizadas na situação do cenário pessimista. Esse resultado não surpreendeu, sinalizando que, diante de um cenário de maiores dificuldades para a indústria bancária, como é o caso do cenário pessimista, os diretores dos bancos respondentes haverão de ser mais cautelosos, dando prioridade à utilização de estratégias que possam mantê-los competitivos no mercado.

Em face do exposto nas Tabelas 3 e 4, pode-se concluir que, das doze estratégias listadas, oito (referidas na Tabela 3) seriam as mais prováveis de utilização perante o cenário pessimista.

Conclusão

Procurando responder à questão posta como problema central, a pesquisa propôs-se a construir cenários prospectivos para a indústria bancária brasileira num horizonte de cinco anos (2008 a 2012) e identificar as estratégias de utilização mais provável pelos bancos frente a tais cenários.

Os dados coletados possibilitaram, inicialmente, a construção de dois cenários prospectivos, sendo um Cenário Realista (A) e outro Pessimista (B). Frente a estes cenários foi verificado o comportamento de doze estratégias.

Os resultados possibilitaram as seguintes conclusões: das doze estratégias consideradas, oito se mostraram de utilização mais provável frente a cada um dos cenários prospectivos construídos, sendo que sete foram apontadas nos dois cenários, quais sejam: governança corporativa; foco no segmento de micro e pequenas empresas; alianças estratégicas; associação com redes varejistas, acordos operacionais para financiamento ao consumo; integração de novos canais de distribuição que possibilitem presença junto a populações até então desassistidas; diversificação no nicho de mercado; e abertura de capital, com negociação de ações na bolsa nacional e internacional ou emissão de novas ações.

A estratégia «mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo-prazo, a emissão de papéis no mercado externo e o aumento de captação em mercados

Tabela 4
Estratégias com menor probabilidade de uso frente ao cenário B

CLUSTER 2 – MENOS PROVÁVEIS		
ESTRATÉGIA	Freqüência	(%)
E6 - Mudanças na captação de recursos, priorizando a captação de longo prazo, a emissão de papéis no mercado externo e o aumento de captação em mercados internacionais	11	13,9
E7 - Foco no segmento <i>Corporate Business</i>	13	16,5
E10 - Monitoramento da comunicação institucional da concorrência	17	21,5
E4 - Penetração no mercado internacional; subsidiárias no exterior	17	21,5

Fonte: Pesquisa de campo



internacionais» foi apontada somente no cenário A, enquanto a estratégia «processos de fusão e aquisição» foi apontada somente no cenário B.

Como limitação 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 esta limitação não impossibilita que os resultados possam ser generalizados para a indústria bancária brasileira como um todo.

Como contribuições têm-se: acadêmicas – o estudo relaciona ambientes externos, cenários com estratégias e desenvolve o tema na indústria bancária brasileira; e gerenciais – os resultados deste estudo podem servir de guia de ação para gestores e formuladores de políticas interessados nas questões da administração estratégica dos bancos que operam no país.

Sugere-se para novas pesquisas agrupar os bancos com base em suas características (segmento, porte, origem de capital) com as estratégias frente aos cenários prospectivos realista e pessimista. Essa identificação de grupos provavelmente direcionaria melhor os bancos, levando-se em conta que os cenários prospectados viessem a ocorrer. ■

Referências bibliográficas

- AAKER, David A. (2001), **Administração Estratégica de Mercado**. 5.º ed., Bookman, Rio Grande do Sul.
- ANDREWS, K. R. (1971), **The Concept of Corporate Strategy**. Down Jones-Irwin, Nova Iorque.
- ANSOFF, Igor (1977), **Estratégia Empresarial**. McGrawHill, São Paulo.
- BACEN (2007), **Relatório de Estabilidade Financeira**. Banco Central do Brasil, 6(2), Novembro.
- BOCK, F. et al. (2000), «Estratégia orientada pela ambição». *HSM Management*, Setembro.
- BOROUGH, Mark A. e THOMAS, Charles W. (2002), «Alternative scenarios for the defense industry after 1995». *Planning Review*, 20(3), May/June.
- BOUCKAERT, Koen; DENEFFÉ, Daniel e VANTRAPPEN, Herman (1999), «A nova arma das indústrias». *HSM Management*. Savana, São Paulo, n.º 14, Maio/Junho.
- CARVALHO, Fernando J. Cardim de (2007a), «Sobre a preferência pela liquidez dos bancos». In Luiz Fernando de Paula e José Luiz Oreiro, **Sistema Financeiro: Uma Análise do Setor Bancário**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. (1998), **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. Makron Books, São Paulo.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino e DA SILVA, Roberto (2007), **Metodologia Científica**. 6.º ed., Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- DIXIT, Avinash e NALEBUFF, Barry J. (1994), **Pensando Estrategicamente**. Atlas, São Paulo.
- DYMSKI, Gary (2007), «Exclusão e eficiência: a transformação global do Core Banking, um estudo de caso sobre o Brasil». In Luiz Fernando Paula e José Luiz da Costa Oreiro, **Sistema Financeiro: Uma Análise do Setor Bancário**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- FORTE, Sérgio H. A. C. (2007), «Uma contribuição para a tipologia no campo da estratégia empresarial». In Benny Kramer Costa e Martinho Ribeiro de Almeida, **Modelos e Inovações em Estratégia**. Universidade Metodista, São Bernardo do Campo.
- FREEMAN, C. (1974), «Innovation and the strategy of the firm». In C. Freeman, **The Economics of Industrial Innovation**, Penguin Books Ltda., Harmondsworth.
- GODET, Michel A. (2000), **Caixa de Ferramentas da Prospectiva Estratégica**. Cepes, Caderno do Cepes n.º 5, Lisboa.
- GODET, Michel A. (1993), **Manual de Prospectiva Estratégica: Da Antecipação a Acção**. Dom Quixote, Lisboa.
- GHEMAWAT, P. (2001), **O Cenário e a Estratégia dos Negócios**. Bookman, Porto Alegre.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1995), **Competindo pelo Futuro. Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. 6.º ed., Campus, Rio de Janeiro.
- HAX, Arnaldo C. e WILDE II, Dean L. (2000), «Modelo Delta». *HSM Management*. Savana, São Paulo, n.º 19, Março/Abril.
- HOFER, C. W. e SCHENDEL, D. (1978), **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West, St. Paul, Minnesota.
- JOHNSON, Gerry e SCHOLES, Kevan (1997), **Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones**. 3.º ed., Prentice Hall, Madrid.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade (2005), **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.º ed., Atlas, São Paulo.
- MALHOTRA, Naresh K. (2006), **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4.º ed., Bookman, Porto Alegre.
- MACIAL, Elaine Coutinho e COSTA, Alfredo José Lopes (2001), «O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva?». In Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração-ENANPAD, 25, Campinas. *Anais... ANPAD*, Campinas. 1 CD-ROM.
- MACIAL, Elaine Coutinho e COSTA, Alfredo José Lopes e GRUMBACH, Raul José dos Santos (2002), **Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor**. 1.º ed., FGV, Rio de Janeiro.
- MATTAR, Fauze N. (2001), **Pesquisa de Marketing**. Ed. Compactada, Atlas, São Paulo.
- MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (1998), **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1978), **Organization Strategy, Structure and Process**. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph (2000), **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Bookman, Porto Alegre.
- OLIVEIRA, Oderlene V. de; FORTE, Sérgio H. A. C. e ARAGÃO, Lindenberg A. (2007), «Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva». *RBGN*, São Paulo, 9(24), pp. 91-108.
- OHMAE, Kenichi (1982), **O Estrategista em Ação**. Pioneira, São Paulo.

PAINE, F. e ANDERSON, Carl R. (1983), **Strategic Management**. The Dryden Press, Chicago.

PINA, Vítor M. D. Castro (1994), **Inteligência Estratégica nos Negócios**. Atlas, São Paulo.

PORTER, Michael (1986), **Estratégia Competitiva: Técnicas de Análise da Indústria e da Concorrência**. Campus, Rio de Janeiro.

QUINN, Lucia Luce e MANSON, David H. (1994), «How digital uses scenarios to rethink the present». *Planning Review*, 22(6), pp. 14-18.

SCHWARTZ, Peter (2006), **A Arte da Visão de Longo Prazo**. 4.ª ed., Best Seller, Rio de Janeiro.

SILVA, Itamar Pacheco (2005), «Análise de cenários: teoria e aplicação para bancos de varejo no mercado brasileiro». 84 f. Monografia (Bacharelado em Administração), USP, São Paulo.

STEVENSON, William J. (1981), **Estatística Aplicada à Administração**. Harper & Row do Brasil, São Paulo.

THOMPSON, J. D. (1967), **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**. McGraw-Hill Book Company, Nova Iorque.

ZACARELLI, Sérgio Baptista (2000), **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. Saraiva, São Paulo.

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Locais de Venda

Almedina – Braga

Campus de Gualtar – Universidade do Minho
4700-320 Braga
Tel.: 253 678 822 • Fax: 253 676 810
braga@almedina.net

Almedina – Matosinhos

Rua Alfredo Cunha
Núcleo Cultural de Matosinhos
Biblioteca Florbela Espanca
4450-519 Matosinhos
Tel.: 229 380 126 • Fax: 229 384 537
matosinhos@almedina.net

Almedina – Porto

Rua de Ceuta, 79
4050-191 Porto
Tel.: 222 059 773 • Fax: 222 039 497
porto@almedina.net

Almedina – Arrábida Shopping – Vila Nova de Gaia

Arrábida Shopping, Loja 290, Piso 2
Praceta Henrique Moreira, 244
Afurada
4400-475 V. N. Gaia
Tel.: 223 701 898 • Fax: 223 701 560
arrabida@almedina.net

Almedina – Novalmedina – Coimbra

Rua Ferreira Borges, 121 a 127
3000-180 Coimbra
Tel.: 239 851 900 • Fax: 239 851 905
livraria@almedina.net

Almedina – Praça da República – Coimbra

Rua Alexandre Herculano, 3
3000-019 Coimbra
Tel.: 239 827 176 • Fax: 239 827 095
prepublica@almedina.net

Almedina – Estádio Cidade de Coimbra

Estádio Cidade de Coimbra
Rua D. Manuel I, 26 e 28
3030-320 Coimbra
Tel.: 239 406 266 • Fax: 239 406 312
estadiocc@almedina.net

Almedina – Atrium Saldanha – Lisboa

Atrium Saldanha
Praça Duque de Saldanha, 1, Loja 71, 2.º Piso
1050-094 Lisboa
Tel.: 213 570 428 • Fax: 213 151 945
atrium@almedina.net

Almedina – Centro de Arte Moderna – Lisboa

Centro de Arte Moderna
Rua Dr. Nicolau Bettencourt, 8
1050-078 Lisboa
Tel.: 217 972 441
cam@almedina.net

Almedina – Funchal

Rua 31 de Janeiro, 67 – 1.º
9050-401 Funchal
Tel.: 291 281160 • Fax: 291 281 161
funchal@almedina.net

Almedina – Brasil

Alameda Lorena, 670
Jardim Paulista
01424-000 São Paulo
Tel./Fax: +55 11 3885 6624 / 3562 6624
brasil@almedina.com.br