UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

PAULO STENIO MORAIS SALES

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE EM BANCOS ESTATAIS E PRIVADOS APÓS O PLANOS REAL

SALVADOR

1999

PAULO STENIO MORAIS SALES

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE EM BANCOS ESTATAIS E PRIVADOS APÓS O PLANO REAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de graduação da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas

Orientador: Prof. Paulo Raimundo Almeida Brito

SALVADOR
1999

RESUMO

O ambiente bancário brasileiro vem se tornando, desde 1986, uma área atraente para estudos de estratégia empresarial, seja pela dinâmica que o setor assumiu diante das necessidades de uma economia fortemente globalizada, seja pelos impactos de tecnologias revolucionárias que vêm modificando rapidamente as fronteiras do negócio bancário.

Este contexto foi tomado como referência para a comparação entre tecnoestrutura de bancos estatais e privados, tendo por base a percepção destes segmentos quanto à competitividade neste setor.

São analisadas as diversas compreensões sobre o conceito de competitividade, de forma geral e especificamente na indústria bancária, e sua utilização.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 6

2 O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO..... 7

2.1 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO..... 7
2.2 O PLANO CRUZADO..... 13
2.3 A ESTRUTURA ENTRE 1987 E 1994..... 15
2.4 ESTRUTURA RECENTE..... 17
2.5 TECNOESTRUTURA..... 19
2.5.1 Definição..... 19
2.5.2 Tecnoestrutura dos bancos no Brasil..... 20

3 COMPETITIVIDADE NO SETOR BANCÁRIO..... 23
.
3.1 O CONCEITO DE COMPETITIVIDADE..... 23
3.2 ANÁLISES DE COMPETITIVIDADE NO SETOR BANCÁRIO..... 26
3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONCEITO DE COMPETITIVIDADE..... 30

4 METODOLOGIA DA PESQUISA..... 32

4.1 MODELO DE ESTUDO..... 32
4.2 PESQUISA PRELIMINAR: O CONCEITO DE COMPETITIVIDADE EM BANCOS. 33
4.2.1 Resultados da pesquisa preliminar..... 34
4.3 O QUESTIONÁRIO.....35
4.4 O PLANO AMOSTRAL..... 36
4.5 REMESSA E RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS..... 37
4.6 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS..... 37

5 RESULTADO DO QUESTIONÁRIO..... 38

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES..... 38
5.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS..... 39

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 48

6.1 COMPARAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DE BANCOS ESTATAIS E PRIVADOS..... 48

7 CONCLUSÃO..... 52

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....50

ANEXOS.....62

1 INTRODUÇÃO

A busca da competitividade tem se tornado uma importante questão, nos tempos atuais, a pressionar empresas, indústrias e países. A globalização dos mercados com o fim das barreiras ao livre comércio e ao fluxo de capitais, provocam modificações no cenário mundial, levando países e empresas a reavaliarem suas posições diante de mudanças radicais nas formas de concorrência.

No Brasil, o processo político assume esta situação, introduzindo, a partir de 1990 com o Governo Collor, a orientação liberal como novo modelo. O neo-keynesianismo sucumbe ao *laissez-faire* e ao livre mercado. Aderindo ao ideário desta corrente, o Brasil procede profundas modificações no seu setor público, seja promovendo privatizações de empresas públicas, seja pela mudança da intervenção do Estado no domínio econômico.

As empresas estatais objeto de privatização têm apresentado reações diversas a este processo, por vezes refutando-o violentamente e em outras aderindo a ele, argumentando que a passagem do controle para a iniciativa privada é a melhor forma de garantir a existência da própria empresa, um retorno dos lucros e uma administração menos sujeita a interferências políticas.

Paralelamente, no bojo da discussão sobre o novo papel do Estado como agente desenvolvimentista, o avanço das privatizações reflete um questionamento quanto à própria eficiência dos Governos e das máquinas administrativas. Assim, a eficiência do aparato estatal estaria relacionada à de seu funcionalismo.

Dentro deste contexto, o estudo pretende comparar administrações de empresas estatais e privadas, buscando investigar as principais diferenças quanto à percepção de competitividade entre planejadores e executivos destas empresas, tomando como referência o setor bancário.

2- O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO

2.1 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

O Sistema Financeiro Nacional e, mais especificamente, o setor bancário têm passado por mudanças significativas a partir de 1964. Nesse ano, com a criação do Banco Central e a extinção da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), iniciou-se um processo de reformas que durou até 1967. Na realidade, conforme afirma Castro (1981 p. 82) tais transformações podiam ser observadas já no final da década de 50, com o crescimento das financeiras, a redução da importância do mercado paralelo e a utilização de correção monetária diferenciada.

A Lei da Usura, que limitava os juros nominais a 12% ao ano, associada ao ambiente de inflação elevada – 13% em 1957 – impedia a remuneração conveniente dos recursos captados e aplicados pelos bancos comerciais e restringia sua atuação às linhas de crédito de curto prazo. Este cenário contribuiu para o fortalecimento das financeiras – que através da emissão de letras de câmbio, conseguiam contornar as limitações legais quanto às taxas de juros – e para o crescimento do número de agências bancárias, já que estas possibilitavam expandir a captação, principal fonte de lucros dos bancos.

Em 1960, os depósitos nos bancos comerciais representavam cerca de oito vezes mais que o total dos haveres não-monetários. Quatro anos depois, a participação dos depósitos à vista no total dos haveres financeiros era de 90%. A falta de um sistema financeiro mais desenvolvido restringia a poupança voluntária interna e a disponibilidade de créditos, principalmente de médio e longo prazos e consequentemente, conduziu à procura de novas formas de financiamento, tais como os empréstimos externos e a emissão de moeda pelo Governo, formas estas que posteriormente foram acusadas de responsáveis pelo recrudescimento da inflação.

O período que compreendeu os anos de 1964 e 1965 caracterizou-se, no plano econômico, pelas medidas que o novo Governo adotou com vistas a proporcionar

uma conjuntura mais favorável, reduzindo a inflação e equilibrando o Balanço de Pagamentos. Estas medidas podem ser expressas pelas seguintes leis promulgadas no período:

- Lei 4.357, de julho de 1964, que autorizou o Governo Federal a emitir Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORTNs), títulos reajustáveis com cláusulas de correção monetária;

- Lei 4.380, de agosto de 1964, que criou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e o Sistema Financeiro de Habitação;

- Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, ou Lei da Reforma Bancária, que criou o Conselho Monetário Nacional (CMN), órgão normativo a nível interministerial, e substituiu a SUMOC pelo Banco Central, este com maiores poderes.

Ao Banco do Brasil coube o papel de autoridade monetária e de banco comercial do Governo, liberado de tarefas não essencialmente bancárias, como a Carteira de Redesconto, Caixa de Mobilização Bancária e concessão de créditos ao Tesouro Nacional.

Instituiu, como principal instrumento de execução da política de desenvolvimento governamental, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE);

- Lei 4.728, de 14 de julho de 1965, ou Lei do Mercado de Capitais, que regulamentou este mercado e criou uma série de novos instrumentos atrelados à correção monetária, tais como letras de câmbio e depósitos a prazo.

Por sua vez, o recém-criado Banco Central manteve a política iniciada pela extinta SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito – de incentivar a concentração bancária, política esta que se tornou explicita com a resolução BACEN nr 141, de março de 1970, que suspendeu a concessão de autorização para instalação de

agências até dezembro de 1976. Para bancos estrangeiros, a entrada era restringida pelo alto custo das cartas-patentes e a limitação no número de agências que poderiam instalar.

O diferencial entre os juros pagos aos depósitos, de 6% ao ano, e os recebidos pelos empréstimos, de 12% ao ano, conduziu à rápida expansão da rede de agências dos bancos no princípio da década de 60, que pretendiam assim ampliar o número de pontos de captação. Entretanto, simultaneamente àquela expansão, o número de matrizes diminuiu, evidenciando a existência de um processo de concentração em curso no setor. A concentração prosseguiu após as reformas de 1964/65 e, a partir de 1967, o aumento do controle e das restrições à abertura de novas agências estimulou as fusões e incorporações entre bancos e a constituição de conglomerados financeiros.

A Conglomeração não foi, contudo, uma ocorrência exclusiva do Brasil, mas pode ser observada em diversos outros países, indicando uma tendência a nível mundial no momento. Analisando as razões que justificariam este processo, Perdigão (1983) destaca como as de maior importância: (a) tentativa de obtenção de poder de mercado e, consequentemente, auferir lucros; (b) realizar economias de escala; (c) reduzir o risco pela diferenciação; (d) manutenção das taxas de crescimento da empresas; (e) obter vantagens financeiras nas fusões e incorporações. Para o Governo brasileiro, a concentração do sistema financeiro nacional era vista como uma forma de dar solidez e porte aos bancos do país para atender às necessidades crescentes da economia interna, e participar da economia internacional.

De fato, a concentração era mesmo estimulada pelo Governo através do Banco Central, que facilitou a compra de bancos falidos ou com problemas de liquidez por outros maiores. Apenas no período de 1972 a 1980, mais de 150 instituições financeiras foram liquidadas. Segundo um ex-diretor do Bacen, “Nós facilitávamos a compra, dando prazos maiores para pagamento e também permitindo que, em troca do negócio, o banco comprador abrisse agências no Rio ou em São Paulo, que eram praças mais valorizadas”. (Troster, 1997)

No caso brasileiro, o processo de concentração prosseguiu aceleradamente até o ano de 1975. No ano de 1976, o processo de concentração e conglomeração parecia ter se estabilizado, ou pelo menos reduzido seu ritmo, passando os conglomerados remanescentes a uma concorrência cada vez mais acentuada.

A segunda metade da década de 70 assistiu ainda a outra mudança na estrutura competitiva do setor bancário, com o crescimento da presença de bancos estrangeiros operando no país. Apesar das limitações legais, a abertura de agências do Banco do Brasil no exterior estava, em geral, condicionada a um acordo de reciprocidade, pelo qual se permitiria simultaneamente a instalação de um banco daquele país no Brasil. Desta forma, o número de bancos estrangeiros inseridos na economia nacional quase dobrou em cinco anos, saltando dos 9 existentes em 1975 para 17 no ano de 1980, ainda que a participação relativa no número total de agências tenha caído no mesmo período de 0,4% para 0,3% (Moraes, 1990).

O crescimento da dívida externa do Brasil também contribuiu para o aumento da presença de bancos estrangeiros no país, pelo maior poder de pressão que passaram a deter para a obtenção de concessões. Além disso, a partir de 82 estes bancos perceberam que a dívida era impagável e deveria ser constantemente renegociada ou "rolada".

A recessão e o crescimento da inflação no início da década de 80, se de um lado impediu o crescimento do PIB, conduziu ao aumento dos lucros do setor financeiro. "Entre os anos de 1980 e 1984, a participação deste setor no PIB cresceu 37,6%, passando de 8,5% para 11,7%. Entretanto, deve-se ressaltar, tendo como referência o volume de empréstimos ao setor privado, os bancos comerciais reduziram sua participação de 50,1% para 35,9%, ao passo que o sistema não-monetário ocupava o espaço deixado, pulando de 49,9% para 64,1% neste período". (Bonfim, 1994)

Moraes (1990) aponta como causas do crescimento do lucro no setor financeiro em ambientes de inflação elevada a necessidade do público de reduzir seus estoques de papel-moeda e depósitos à vista, utilizando-se dos serviços de

intermediários financeiros que podem, assim, majorar suas taxas. E, mais importante, como a maioria dos pagamentos na economia ocorre através dos bancos, uma parte das perdas governamentais nas receitas acaba sendo apropriada pelo sistema bancário.

O ambiente econômico do Brasil no início da década de 80 produziu um setor bancário com características bastantes diferenciadas daqueles de outros países. A concorrência entre os bancos estava voltada para a captação, sendo que as atividades tradicionais de intermediação financeira tornaram-se atípicas, com a concessão de créditos ficando cada vez menos pulverizada frente à enorme necessidade do Governo em financiar seu déficit.

Com vistas a expandirem o volume de seus depósitos, os bancos assumiram cada vez mais, as funções de guichês para recebimento de contas e carnês diversos. Conforme Bulhões (1993).

> "Os lucros dos bancos não residiam somente em depósitos não-remunerados, mas também em cobranças e arrecadações de impostos e taxas. Uma vez na rede bancária, não incidia sobre os valores dos tributos nenhum tipo de indexação e o prazo de recolhimento, por parte do setor público, podia se estender em até 30 dias. Não é difícil, portanto, imaginar o volume de recursos de que dispuseram os bancos para aplicar a custo zero." (p.43)

Conseqüência desta forma de atuação, o número de empregados em bancos aumentou sensivelmente no período – de 740 mil para 993 mil entre 1979 e 1985 (Bulhões, 1993, p.43), com a folha de pagamento chegando a atingir em média 65% das despesas administrativas dos bancos (Quintão, 1987, p.122).

Os investimentos em tecnologia também aumentaram no período, coerentemente à necessidade de tornar mais ágeis as movimentações financeiras em cenários de inflação elevada. Segundo dados da SEI – Secretaria Especial de Informática, em 1985 o setor financeiro representava 28% do faturamento das empresas brasileiras de capital nacional, de bens e serviços, que atuavam no setor de informática (SEI, 1988, p.23)

Contudo, apesar da expansão dos níveis de automação, a produtividade, analisada a partir da relação entre o número de funcionários e o volume total de depósitos era uma das maiores do mundo. O quadro a seguir apresenta esta relação para os cinco maiores bancos em 1985:

Tabela 1: Depósito p/funcionário

BANCO	**DEPÓSITOS** (em US$ milhões)	**NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS**	**DEPÓSITO P/FUNCIONÁRIO(em US$ mil)**
Banco do Brasil	4.730	116.946	40,45
Bradesco	2.077	132.677	15,65
Itaú	1.559	75.399	20,67
Banespa	1.200	32.284	37,17
Nacional	952	38.419	24,78

Fonte: Depósitos – Melhores e Maiores, Exame, set. 1986

Número de funcionário – FEBRABAN

Neste contexto, relativamente ao ambiente concorrencial, não havia a preocupação dos bancos em consolidarem estratégias competitivas. Quintão (1987) aponta como razões:

(a) o contexto inflacionário presente tornava fácil a geração de lucros, reduzindo preocupações referente a custos;
(b) o setor encontrava-se folgado quanto ao número de competidores, de modo que os recursos na economia fluíam sem maiores problemas para os concorrentes já instalados;
(c) a forte regulamentação do mercado desestimulava e não protegia a criação de novos produtos;
(d) não havia sistemas eficientes de apuração de custos;
(e) barreiras artificiais de entrada no setor.

2.2 O PLANO CRUZADO

Ao assumir a Presidência da República em 1985 José Sarney representou, no plano político, o retorno do país ao regime democrático. Na economia, trouxe a identificação do déficit público como principal causa da inflação e como instrumentos de combate foram escolhidos a elevação da taxa interna de juros, a adoção de uma política recessiva, o corte nas despesas e
investimentos do setor público, e o controle dos preços em produtos e serviços ofertados pelas estatais.

No ano seguinte, a mudança na equipe econômica trouxe uma nova interpretação para o problema da inflação e diferentes caminhos para a solução, resultando no chamado Plano Cruzado. “Esse plano introduzido em fevereiro de 1986, reduziu drasticamente a inflação, provocando um forte impacto de monetização da economia. Com o fim da correção monetária, os depósitos a prazo foram desestimulados e reduzido o movimento especulativo que drenava do setor produtivo uma grande parte dos recursos disponíveis, que eram canalizados para aplicações financeiras, em virtude das elevadas taxas de juros aplicadas à época”. (Brito, 1998)

Para o Banco do Brasil, junto com o Plano Cruzado, veio a extinção da Conta de Movimento, pela qual o Banco utilizava recursos do Tesouro a custo zero. “O Banco passou a conviver com duas realidades. De um lado, apesar de perder o ‘guarda-chuva’ oficial, continuou comprometido com os objetivos governamentais, sua função social. Enfim, permaneceu como sensor e estimulador da ação do Estado. Ao mesmo tempo, viu-se obrigado a agir agressivamente no mercado para garantir seu espaço no sistema financeiro” (Torres, 1991)

Entretanto, o mesmo voto 045/86 do Conselho Monetário Nacional que extinguiu o mecanismo da conta autorizou o Banco do Brasil a atuar em todos os segmentos do mercado.

Como era de se esperar, a redução drástica da inflação provocou um grande crescimento nos haveres monetários, em especial nos depósitos à vista, que aumentaram sua participação de 8,6% no total dos haveres em fevereiro de 1986 para 22,2% em junho do mesmo ano.

A rentabilidade dos bancos comerciais, medida pela relação entre o lucro líquido sobre o patrimônio líquido, despencou de 18,33% de dezembro de 1985 para apenas 5,16% em junho de 1986. Diante deste quadro, os bancos obtiveram permissão para tarifar seus serviços, o que implicou alterar o relacionamento que até então tinham com seus clientes.

Os bancos, abalados pela súbita redução nos ganhos do *float* – conseqüência de um novo contexto de inflação reduzida e da política monetária adotada – partiram para profundas reestruturações. No sistema financeiro, os cortes de pessoal produziram uma redução de 11% no efetivo, saltando dos 993 mil em 1985 para 883 mil no ano seguinte, buscando a adaptação frente à redução das margens de lucro e do volume de operações. Da mesma forma, o número de agências foi reduzido em 4,8% no período, invertendo a tendência de expansão dos anos anteriores.

Entretanto, já no segundo semestre de 86 ocorreu a volta da inflação, a redução dos depósitos à vista e a indexação da economia, restaurando para os bancos suas antigas margens de lucro e, em alguns casos, margens até maiores, resultado dos diversos ajustes promovidos no momento anterior.

O Plano Cruzado representou para o sistema bancário uma perda de US$ 736 milhões e a redução de 33,8% na participação das instituições financeiras no PIB. Entretanto, apesar do golpe financeiro, o impacto mais importante foi provocar uma mudança nos paradigmas de competição no setor. Conforme afirmaria sete anos depois o presidente da Febraban:

> "Do ponto de vista educativo, o Plano Cruzado, teve o mérito de mostrar aos bancos que eles viviam sentados numa bolha como um balão de gás que a qualquer momento uma pessoa podia furar e a gente levar um tombo. O Plano ajudou a mostrar o quanto o sistema financeiro era ineficiente ou quanto ele era dependente do processo inflacionário. A partir de 86 a administração dos bancos se voltou mais para o treinamento, buscou produtividade e qualidade."(Tápias, 1993, p.50)

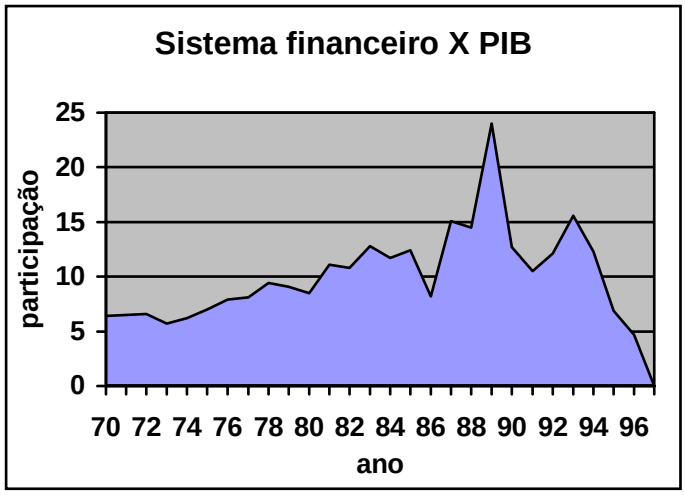
2.3 A ESTRUTURA ENTRE 1987 A 1994

Os planos econômicos que sucederam ao Cruzado (Bresser/Sarney, Verão), pouco impacto tiveram no ambiente do setor bancário, uma vez que não alcançaram sucesso no combate à inflação e mantiveram uma política de juros elevados, o que garantia a lucratividade do setor. Apenas o Plano Collor I, em março de 1990, produziu algum impacto no setor bancário. O bloqueio de cerca de 80% da poupança financeira nacional, abalou a credibilidade dos ativos financeiros.

Entre 1986 e 1990, a participação do sistema financeiro no PIB do Brasil atingiu patamares altíssimo, saltando de 8,2% em 1986 – quando caiu 33,8% em relação ao ano anterior – chegando ao pico de 24% no ano de 1989. A tabela e gráfico a seguir expressam esta participação:

Gráfico 1 e Tabela 2: Participação do SFN no PIB

Ano	Participação no PIB
1970	6,4
1971	6,5
1872	6,4
1973	5,7
1974	6,2
1975	7,0
1976	7,9
1977	8,1
1978	9,4
1979	9,1
1980	8,5
1981	11,1
1982	10,8
1983	12,8
1984	11,7
1985	12,4
1986	8,2
1987	15,1
1988	14,5
1989	24,0
1990	12,7
1991	10,5
1992	12,1
1993	15,6
1994	12,3
1995	6,9
1996	4,7



Fonte: Até 1988, Malan (1990). Até 1992, Bonfim (1994).
Até 1996 BACEN

Entre 1988 e 1990 os fatores que mais impacto produziram no sistema bancário foram a fixação dos juros reais em 12% ao ano – apesar de fixado pela Constituição de 1988, esta medida, na prática não vêm sendo aplicada – a extinção da carta patente e criação, pelo Conselho Monetário Nacional, Ministério da Fazenda e Banco Central, da figura do banco múltiplo (Resolução CMM nr 1524, de 21/09/88).

2.4 ESTRUTURA RECENTE

Com o advento do Plano Real foi possível testar a flexibilidade e competência das instituições financeiras brasileiras. As taxas de inflação foram controladas, exigindo dos bancos uma total reestruturação operacional.

Em 1994, os bancos se ajustaram ao novo cenário, substituindo os ganhos obtidos com a inflação alta por operações de crédito. Apesar do sucesso do ajuste realizado pelas instituições financeiras e da excelente performance de alguns bancos no primeiro trimestre daquele ano, isso não se repetiu nos anos seguintes, o que levou a um elevado número de fusões e incorporações sob o patrocínio do PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, criado pela Medida Provisória nr 1.179, de 03.11.95.

Basicamente, o PROER buscou assegurar a liquidez e a solvência do Sistema Financeiro Nacional, objetivo que seria atingido por meio de reorganizações administrativas, operacionais e monetárias, previamente autorizadas pelo Banco Central do Brasil, sendo vultosos os recursos governamentais envolvidos no Programa.

Esse contexto desencadeia o início de um processo de reestruturação do setor, marcado pela redução de custos, incorporação acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em manter o cliente, com a oferta de novos e sofisticados produtos.

"Essa reorientação do setor bancário é marcada pela busca da modernização administrativa, com a adoção de modelos organizacionais focados em áreas de negócios ou concentração em segmentos mais rentáveis. Quem demorou a reagir aos sinais dos novos tempos teve que fazer muitas mudanças ao mesmo tempo. Foi exatamente o que aconteceu com o Banco do Brasil, que ainda trabalhava com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado" (O DIFERENCIAL, 1996)

Um negócio que tem avançado bastante nos últimos dois anos é o processo de transferência de controle de bancos (Fusão). Em vários países do mundo ocorre esse processo. Há nessas instituições, uma imperiosa necessidade de crescerem em tamanho como forma de concorrer com outras corporações participantes do cenário financeiro internacional. Enquanto no comércio a globalização da economia se dá de forma lenta e por meio dos Blocos Econômicos, o setor financeiro mundial já é uma aldeia global. Isso pode ser atribuído à grande transformação ocorrida nos mercados financeiros, que retirou dos Estados Unidos o controle autônomo de sua moeda interna. A moeda hoje é um bem global. Segundo estimativas, US$ 11 trilhões trafegam incessantemente de um lado para outro do planeta em busca de bons lucros, não importa em qual idioma. Segundo estudo da empresa de consultoria KPMG, somente no primeiro trimestre de 1998, foram realizadas 12 operações envolvendo a área de bancos, a maior parte foi realizada por estrangeiros e todos eles de grande repercussão.

As mais importantes aquisições na área bancária foram:

Tabela 3: Fusões no Setor Bancário

COMPRADOR	**VENDEDOR**	**DATA**	**VALOR* (US$ Milhões)**
HSBC	Bamerindus	Março/97	929
Sudameris	América do Sul	Abril/98	N.D
Interatlântico Caixa Geral de Depósitos	Boa Vista Bandeirantes	Setembro/97 Março/98	110 265
Santander Santander Bilbao Viscaya (BBV)	Geral do Comércio Noroeste Excel Econômico	Março/97 Agosto/97 Abril/98	179 500 450
Credit Suisse First Boston	Garantia	Junho/98	675

Fonte: Centro de informações da Gazeta Mercantil * Estimado

Um fato interessante a destacar, publicado no Balanço Anual/98, do Jornal Gazeta Mercantil, é a opinião do advogado Jairo Saddi, doutor em direito econômico e pesquisador da Harvard Law Scoll, nos EUA. Para ele “As fusões podem acabar levando a uma perigosa concentração bancária. E essa concentração aumenta a instabilidade por excesso de exposição a riscos, facilita a manipulação de informações

que dificultam a aplicação das leis para defesa dos interesses do país e dos cidadãos e induz ao investimento de dinheiro público para eventualmente “salvar” bancos que, de tão grandes, não podem quebrar”.

Diante do novo quadro de estabilidade de preços, verificou-se uma total incapacidade de nossas instituições financeiras em promover espontaneamente os ajustes necessários para sua sobrevivência nesse novo ambiente econômico. Num universo com 256 bancos, com mais de 16 mil agências, 11 mil postos de atendimento adicionais (sem contar as caixas econômicas, com 1.800 agências – veja quadro abaixo), dezenas de bancos quebraram, gerando enormes custos financeiros e sociais.

Tabela 4: Instituições financeiras no País

INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO PAÍS				
	30.06.94		**31..08.96**	
Tipos	**Sedes**	**Agências**	**Sedes**	**Agências**
Banco Comerciais	34	4.258	38	4.045
Bancos Múltiplos	212	11.330	195	11.371
Bancos de Desenvolvimento	6	9	6	9
Bancos de Investimento	17	51	19	49
Caixas Econômicas	2	1.929	2	1.766

Fonte: BCB/DECAD/DIVIN

2.5 TECNOESTRUTURA

2.5.1**Definição**

O termo tecnoestrutura foi criado por Galbraith (1982) em sua obra O Novo Estado Industrial. Segundo ele, na empresa moderna ocorreu a separação entre a propriedade e a organização dos fatores de produção. O empresário deixou de existir como figura individual, sendo substituído pela alta administração, constituída pelo presidente, diretores e chefes de departamento.

A progressiva complexidade dos sistemas de produção, de planejamento, de marketing, dos avanços tecnológicos entre outros, tem tornado improvável a centralização do processo decisório.

A solução encontrada pelas empresas foi decentralizar as decisões, transferindo a grupos, a responsabilidade pela coleta e processamento das informações e, na maioria dos casos, pela tomada de decisões. Este processo transcende aos níveis hierárquicos, contribuindo para a passagem do poder à organização.

Conforme a definição de Sandroni (1989, p.307):

> "TECNOESTRURA. Conceito sócio econômico formulado por Galbraith, segundo o qual os técnicos, administradores e especialistas de alto nível formariam um corpo dirigente estrutural no interior das grandes empresas modernas, capaz de deslocar o poder dos próprios acionistas donos do capital. Isso decorre do fato de a tecnoestrutura dominar as funções de informação e controle, atuando de forma coordenada e impessoal e visando menos à maximização dos lucros do que à eficiência produtiva".

2.5.2 **Tecnoestrutura dos bancos no Brasil**

Antes de se analisar o papel da tecnoestrutura dos bancos no Brasil, deve-se investigar se ela de fato existe. O conceito cunhado por Galbraith, analisando principalmente as características do mercado americano, parte da premissa que o planejamento das grandes empresas estaria substituindo o mercado, o que teria modificado as estruturas de poder nas próprias empresas e na sociedade. Isto seria conseqüência, principalmente, da emergência e crescimento da Sociedade Anônima (S.A).

Por sua vez, a constituição de uma sociedade anônima tem como finalidade a alavancagem do capital dos proprietários das empresas, aumentando consequentemente a pulverização na participação nos resultados e na própria administração. Cabe então questionar se há semelhanças entre as S.A brasileiras e americanas.

Esta questão é tratada por Bethlem (1989) em trabalho onde compara as empresas brasileiras e americanas em aspectos como tamanho, controle e poder, administração e estrutura, etc. Segundo o autor, dos 278 maiores grupos brasileiros, 94% são controlados por indivíduos, famílias ou pequenos grupos. Apenas os 6% restantes teriam uma distribuição tal do capital que permitiria considerá-los como de controle "aberto", onde as grandes decisões estratégicas dependem de acordo entre os acionistas (p.172).

Na situação atual do sistema bancário, a crescente participação dos grupos financeiros em empresas do setor produtivo tem conduzido à constituição de *holding* que passa a controlar tanto o banco quanto as demais empresas controladas. Assim, é viável a hipótese de que o controle estaria sendo transferido do banco para a *holding.*

A questão do centro de decisão é fundamental para o estabelecimento das linhas de poder nos bancos brasileiros e o papel representado pela tecnoestrutura. Em sua pesquisa, Bethlem (1989) utilizou como objeto de estudo as empresas financeiras, organizadas em conglomerados, "cujo dados, centralizados no Banco Central, estão, por força de lei, disponíveis ao público" (p.183).

Como exemplo dessas complexas relações, podemos citar o caso do BRADESCO – a Cia. Comercial Café São Paulo e Paraná (CCSPP) detém 42% das ações ordinárias, com direito a voto, e 15% pertencem à Fundação Bradesco. Entretanto, o controle da CCSPP é dividido entre a Nova Cidade de Deus Participações S.A, com 18%, a Fundação Bradesco, com 20%, a Copa Empreendimentos e Participações S.A, com 38%, e a família Aguiar com 24%. A Nova Cidade de Deus, contudo, é controlada

pelos principais diretores do Bradesco, 63%, e pela Fundação Bradesco, com 37%. (Arruda, 1987).

Retornando à pesquisa de Bethlem, no tópico relativo à democratização do capital, duas das conclusões devem, ser destacadas. Segundo ele, nas empresas brasileiras de maior tamanho, um indivíduo ou um pequeno grupo – às vezes, por meio do controle da *holding* – detém o controle acionário. Ainda, é o controlador quem determina os preços de transferência de serviços entre empresas do mesmo grupo, distorcendo a rentabilidade dos negócios.

Diante deste quadro, deve-se questionar se existe uma tecnoestrutura nas empresas nacionais, mais especificamente, nos bancos particulares, e se existe uma separação entre propriedade e direção.

3 COMPETITIVIDADE NO SETOR BANCÁRIO

3.1 O CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

A leitura diária de jornais e revistas provoca a associação do termo competitividade a um produto ou linha de produtos e sua possibilidade de ser bem-sucedido na conquista ou manutenção de mercado. Práticas como redução de preços ou diferenciação – seja pela qualidade, pelo design ou qualquer outro fator – são fortemente citadas como necessárias para tornar um produto mais competitivo. Entretanto, deve-se notar que o conceito de competitividade tem evoluído ao longo do tempo, sendo hoje utilizado de forma diversa para um contexto de produto, de empresa ou mesmo de país.

Dentro de uma perspectiva histórica, o paradigma da competitividade tem sofrido transformações que lhe conferiram uma maior abrangência. A partir das inovações surgidas com a Revolução Industrial, as empresas passaram a se constituir de modo a utilizar intensamente as tecnologias desenvolvidas , dentro de áreas cada vez mais delimitadas de atuação. Já no início do século XX, se segmentavam em indústrias de aço, de automóveis, do petróleo, etc. A competição se localizava internamente aos setores produtivos. Não havia, basicamente, atividade empreendedora, mas uma disputa por mercado e lucro dentro das faixas específicas de cada setor.

O objetivo principal era oferecer produtos simples a um preço inferior ao da concorrência. O crescimento da escala de produção permitia uma constante redução no custo unitário das mercadorias. Dentro deste contexto, as teorias da administração científica, introduzidas por Taylor, encontravam campo fértil para se disseminar.

O símbolo desta era foi o modelo T, da Ford americana, que vendeu 15 milhões de unidades em 18 anos, popularizando o automóvel. A produção em série ou linha e a escala permitiram uma redução dos custos, facilitando o acesso de uma maior faixa da população ao veículo.

Entretanto, a afluência a que foi conduzida a sociedade, modificou hábitos e costumes, e a diferenciação tornou-se o novo eixo da competição. Uma orientação para o marketing era necessária. Com a proximidade da II Guerra Mundial, novas tecnologias impulsionaram a criação de indústrias.

Paralelamente as mudanças na divisão de forças entre as indústrias, uma nova questão começava a surgir. A obsessão pelo lucro impediu que as empresas notassem a mudança na sociedade e nos seus valores. A idolatria ao então símbolo maior do capitalismo – a empresa privada – sofria uma mutação para a quase rejeição. A pressão dos trabalhadores por melhores condições de segurança, dos consumidores e do governo, através de mudanças na legislação, trouxeram á tona a importância das influências externas. As organizações começaram a compreender a importância do ambiente.

A competição passou a exigir um escopo mais abrangente da análise. Da comparação com a guerra e a terminologia dos meios militares, os estudiosos da administração importaram o conceito de estratégia, usado "com o intuito de incutir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, através do conhecimento de onde e como expandir sua atuação e melhorar seu desempenho." (Mota, 1991, p.84)

A crescente importância da responsabilidade social das empresas, associada à introdução acelerada de novas tecnologias, produziu uma transformação na formulação estratégica que então se aplicava. Surgia o planejamento estratégico.

A crise do petróleo na década de 70 trouxe aos administradores a sensação de perda de controle e a percepção de que o planejamento estratégico era incapaz de lidar com as rupturas e a dinâmica produzidas por mudanças cada vez mais velozes e radicais. A formulação e a resolução dos problemas tornaram-se quase que simultâneos, exigindo que as empresas preparassem seus planos e suas estruturas dotadas de flexibilidade necessária para se posicionarem competitivamente e enfrentarem os desafios sem perder de vista sua missão, objetivos e metas.

O termo gerência – ou administração – estratégica foi introduzido como forma de resgatar a perspectiva de adaptabilidade organizacional às transformações ambientais, desgastadas pela má compreensão do arcabouço conceitual e da prática imperfeita do planejamento estratégico, e para fazer face às necessidades da administração em lidar com um contexto hostil e instável, onde as mudanças ocorrem a alta velocidade. Conforme a definição de Motta (1991, p.91)

> "A gerência estratégica recupera, restitui e reforça a idéia de globalidade na perspectiva organizacional. Amplia o pensamento estratégico para as áreas funcionais, ajudando assim a eliminar ou diminuir: (1) a visão segmentada e setorial na criação do futuro organizacional; (2) a perspectiva inadequada de se ordenar níveis de estratégia por níveis hierárquicos administrativos; (3) a ênfase burocrática no sistema de planejamento."

Dentro da perspectiva da administração estratégica, Digman (1986) divide em quatro níveis principais as questões e contextos a serem analisados:

(a) Função social: refere-se à missão, ao propósito, ao papel que a organização desempenha na sociedade e a seu relacionamento com indivíduos ou outras organizações que com ela integram, tais como acionistas, clientes, fornecedores e o governo.
(b) Corporativo: este nível relaciona-se à constituição do portifólio, à definição das áreas negociais onde se pretende atuar.
(c) Unidade de negócio: refere-se ao *marketing* e a análise da concorrência e do ambiente competitivo dentro dos segmentos negociais que compõem o portfólio, em geral, de uma corporação.
(d) Funcional/Operativo: relaciona-se à eficiência e efetividade das unidades de negócio, envolvendo as funções e operações relativas ao projeto, confecção, distribuição, etc., de um produto ou serviço.

Para a análise de competitividade da empresa moderna, todos estes níveis devem ser considerados. Da ótica simplista da diferenciação pelo custo, presente no

início do século, ao crescimento das corporações e diversificação do portfolio, a competitividade perdeu a relação única com o produto, passando a incorporar a visão estratégica. Para uma empresa ser competitiva hoje – conforme a definição implícita de ser bem-sucedida frente à concorrência – ela deve saber quando partir para a disputa por mercado e quando recuar, quando crescer ou contrair-se, quando inovar, diversificar, enfim, como proceder frente às modificações conjunturais ou estruturais do ambiente. Ser competitivo em tempos de turbulência é, antes de mais nada, sobreviver às adversidades.

Desde o fim da hegemonia do modelo T, da Ford, o poder vem migrando das empresas para os clientes , para o mercado. Desta forma, conhecer a si e ao inimigo insere-se, cada vez mais, nas premissas do sucesso empresarial. A liderança no custo total torna-se um mero elemento no âmbito de uma estratégia maior. Não uma estratégia limitada às perspectivas do ambiente concorrencial da empresa, mas que contemple a análise das variáveis e incertezas exógenas à indústria.

3.2 ANÁLISES DE COMPETITIVIDADE NO SETOR BANCÁRIO

A aplicação do conceito de competitividade, segundo a metodologia de Porter (1991)**,** ao setor bancário, permite a identificação das seguintes forças que dirigem a concorrência, em um sentido mais amplo por ele denominado rivalidade ampliada:

(a) Ameaça de entrada (entrantes potenciais)

Dentro do atual contexto da indústria, pode-se classificar neste item as diversas organizações que, a partir da reordenação do sistema bancário iniciada com criação do banco múltiplo, obtiveram permissão para instalar seu próprio banco, a exemplo de corretoras de valores, lojas de departamentos, empresas de aviação, entre outras.

Uma segunda ameaça se dá com as facilidades que os bancos estrangeiros estão tendo para se instalarem no país, sob a forma de reciprocidade, participação em bancos nacionais ou pela aquisição de bancos estaduais privatizados.

Esta, talvez mais crítica, acirra a disputa entre bancos nacionais, acostumados ao lucro fácil advindo da inflação e dos juros elevados, com ativos e capital em moeda fraca, e os potenciais entrantes estrangeiros, oriundos de ambientes onde a alta produtividade é responsável pela rentabilidade e a moeda contábil é forte e estável.

Os bancos estrangeiros possuem maior capacitação tecnológica que os bancos nacionais, ainda que estes tenham investido bastante em informática. Os investimentos, contudo, privilegiaram as atividades de retaguarda, significativas em ambientes de inflação elevada, mas de reduzido impacto em um cenário onde a proximidade e as interfaces com os clientes são fundamentais.

Importante para a análise da ameaça de entrada de novos participantes são as barreiras de entrada no setor, sejam elas restritivas (regulamentos, leis) ou econômicas. Neste sentido, a regulamentação do sistema bancário brasileiro tem sido objeto de pressões por parte dos órgão patronais (Fenabran, ABBC, etc) visando a manutenção das restrições à atuação de bancos estrangeiros no país.

(b) Pressão dos produtos substitutos

O desenvolvimento de novos instrumentos de intermediação financeira ou o surgimento de organizações não financeiras mas com uma atuação semelhante – como foi o caso das financeiras no final da década de 50 – se enquadram neste item.

A internacionalização da economia e o sucesso no combate à inflação exigiram mudanças radicais no perfil negocial dos bancos comerciais, propiciando a entrada de produtos substitutos.

As atividades dos correios e casas lotéricas, em muitos casos, já representam uma pressão para os bancos, uma vez que se beneficiam da capilaridade da rede e da multiplicidade de pontos de atendimento para a disponibilização de produtos e serviços. Comercializando títulos de capitalização e recebendo o pagamento de contas

públicas (luz, gás, telefone, etc.), dividem com os bancos de varejo um rentável mercado.

(c) Poder de barganha dos clientes

Até a criação do Real em julho de 1994, não existia uma grande preocupação em conseguir compradores para os recursos, pois o Governo freqüentemente absorvia todo o estoque disponível para refinanciar suas dívidas. Este cenário, contudo, foi sendo substituído pela necessidade de se aumentar a oferta de crédito, face às rígidas políticas monetária e fiscal atuais, que buscam o equilíbrio das contas públicas. Desta forma, encontrar e selecionar tomadores de crédito torna-se uma atividade vital para os bancos.

A concentração dos clientes que compram grandes volumes de fundos dos bancos, a recente necessidade de tarifar os serviços frente à queda dos ganhos no float, e a criação de bancos múltiplos por grandes empresas comerciais e industriais são fatores que tendem a aumentar o poder de barganha dos clientes frente aos bancos, impactando em provável queda de rentabilidade nas operações.

(d) Poder de negociação dos fornecedores

Ao contrário dos compradores, os fornecedores de recursos aos bancos, principalmente de varejo, ainda encontram-se bastante pulverizados e consequentemente com baixo poder de pressão. Entretanto, segundo Porter (1991, p.44), os funcionários também devem ser enquadrados dentro da classificação “fornecedores” e, assim, a capacidade de organização deste grupo e o nível de oferta de mão-de-obra representam fatores significantes à análises deste item.

Da mesma forma, fornecedores de equipamentos, recursos materiais e instalações também exercem poder de pressão, principalmente quando em situação de monopólio. É o caso da Embratel que possui nos bancos seus maiores clientes.

O movimento que hoje se observa nos diversos setores da economia, e também no bancário, de maximização da qualidade dos produtos e serviços, é a expressão da exigência dos fornecedores e dos clientes.

(e) Rivalidade entre as empresas existentes

É onde se pode perceber com mais clareza a capacidade competitiva individual de uma empresa. As forças competitivas agem de forma mais evidente e podem ser observadas nas campanhas publicitárias, na inovação e modificação dos produtos, e nas garantias oferecidas.

Para análise deste item diversos aspectos devem ser considerados:

(1) a estrutura do mercado, relativamente ao número de participantes e a receita total no setor;

(2) estrutura de custos e influência do ciclo comercial, visto que a rivalidade tende a aumentar quando ocorrem contrações econômicas e se os custos fixos são altos em comparação aos custos totais;

(3) produtos diferenciados – o que é de difícil manutenção em bancos – e lealdade à marca, que repercute em elevadas inversões em publicidade e promoção;

(4) custo de mudança, ou seja, quais as barreiras econômicas ou não econômicas para um cliente se transferir de um banco para outro;

(5) estruturas de metas dos participantes do setor;

(6) as barreiras de saídas do setor, ou seja, aquelas que ocorrem quando os custos para deixar um setor são maiores que para a continuação das operações. Quanto mais elevadas estas barreiras, mais provável que os bancos se mantenham operando em mercados não rentáveis, pelas dificuldades de saída.

O modelo referencial de Porter é bastante utilizado não apenas para análises no setor secundário da economia, como também para os serviços. Especificamente no setor bancário, diversos estudos têm sido realizados considerando as cinco forças do modelo da rivalidade ampliada. Entretanto, o pressuposto básico para a utilização do modelo é a existência da indústria, ou seja, segundo a definição de Porter

(1991), “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”. (p.24)

Porter, contudo, não considera *banking* uma indústria, ou seja, apesar de poder ser denominada uma indústria quando considerada de forma agregada, deve-se cuidar para a análise dos diferentes segmentos abrangidos.

De fato, tomando como exemplo o caso brasileiro, o impacto do Plano Real sobre os bancos foi de tal forma desigual que tornou difícil considerar o setor bancário como uma indústria. Enquanto pequenos bancos, operando no atacado, registraram lucros extraordinários com a estabilização da economia, os bancos de varejo tiveram que introduzir uma série de ajustes – aumento de tarifas, serviços, etc. – como forma de manter a rentabilidade.

Este é, entretanto, um caso isolado. Conforme a última citação, é provável que, para uma análise em bases agregadas, as cinco forças básicas que determinam a estrutura do setor sejam vistas de forma bastante próximas pelos diversos atores que interagem com o sistema bancário.

3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

As metodologias usadas para análises de competitividade podem ser classificadas segundo sua forma de utilização e a compreensão intrínseca do próprio conceito.

Deve-se observar que o termo competitividade tem sido largamente utilizado sem uma estabilidade conceitual. Sua definição varia segundo o conteúdo político do contexto em que é empregado ou corrente teórica pela qual é analisado. Pelo que foi visto anteriormente, é útil à compreensão do fenômeno da competitividade extrapolar os limites da economia. A competitividade está intimamente associada à questão de marketing, comunicação e estratégia empresarial, entre outras. A emergência de indústrias baseadas em novas tecnologias no anos 40, o choque do petróleo dos anos

70 e os movimentos ecológicos atuais são exemplos de que o foco de análise não pode se limitar a uma empresa ou a seus concorrentes diretos.

Porter (1991) aprofunda esta discussão ao expor seu modelo de rivalidade ampliada. A área de análise se expande ilimitadamente. A sociedade como um todo deve ser analisada. Novas tecnologias que poderão romper os atuais padrões de competição, o poder de barganha de clientes e fornecedores, entrantes potenciais e produtos ou serviços substitutos são fundamentais na identificação das forças competitivas presentes em uma indústria e para a formulação de estratégias pelas empresas. Ou seja, a análise estratégica permite um novo ângulo de análise, principalmente quanto à abrangência.

De fato, a empresa pode escolher o mercado onde vai atuar. Os produtos que irá oferecer, os clientes que pretende atender, o preço, a política de distribuição, entre outros, são variáveis que irão compor a estratégia. À empresa cabe a decisão.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 MODELO DE ESTUDO

A análise da competitividade de uma empresa tem sido objeto de estudo por diferentes correntes teóricas e são inúmeras as metodologias propostas. A partir da abordagem geral destas metodologias, buscou-se investigar de que maneira a tecnoestrutura das organizações estudadas percebe a questão da competitividade. Na falta de indicadores operacionalizáveis ao contexto da pesquisa, optou-se pela realização de entrevistas destinadas a identificá-los ou produzi-los, de modo a permitir sua utilização no estudo.

Para maior clareza da metodologia utilizada, o trabalho foi desdobrado em três etapas.

A primeira etapa envolveu o aprofundamento, através de fontes bibliográficas, da situação atual do Sistema Financeiro Nacional e, paralelamente, a formulação dos principais pontos e questões modeladoras do ambiente competitivo onde atuam os conglomerados financeiros no país. A partir desta investigação, produziu-se um modelo de questionário, com perguntas abertas mas direcionadas ao problema-meio do estudo – a competitividade – que foi conduzido junto a um pequeno grupo de reconhecidos especialistas e estudiosos do setor, integrantes de organizações não-bancárias, tais como universidades, associações e sindicatos.

A seguir desenvolveu-se um questionário com questões fechadas (em sua maioria) e abertas, a partir da avaliação e análises dos resultados do material dos questionários coletados na etapa anterior. Este novo questionário teve como respondentes a tecnoestrutura dos bancos estatais e privados, tendo sido enviados até 20 questionários para cada banco.

Por fim, a etapa final foi dedicada à descrição, análise e explicação dos fenômenos observados, à luz do referencial teórico e de documentos e publicações diversas, buscando testar as hipóteses e apresentar conclusões.

A pesquisa pode ser classificada em seus objetivos finais como descritiva, uma vez que está focada na identificação e descrição das diferenças entre as percepções dos executivos planejadores de bancos estatais e privados quanto às características competitivas das empresas e do mercado em que atuam.

Com relação aos procedimentos técnicos identifica-se na etapa inicial a pesquisa bibliográfica, tendo em vista leitura e investigação sistemática empreendida em livros, teses, revistas, jornais e demais publicações relacionadas ao problema em estudo. Entretanto, a pesquisa de campo caracteriza a principal atividade desenvolvida no estudo, pelo procedimento de coleta através de questionário das opiniões dos participantes

4.2 PESQUISA PRELIMINAR: O CONCEITO DE COMPETITIVIDADE EM BANCOS

As divergências encontradas na literatura quanto à compreensão do conceito de competitividade, principalmente aplicado ao contexto bancário, motivou uma pesquisa inicial junto a professores e pesquisadores do tema. Com esta finalidade, foi produzido um questionário aberto (anexo 1), enviado a diversos estudiosos ou instituições, obtendo-se resposta nos casos abaixo:

- Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro
- Banco Central do Brasil
- Sra Maria do Socorro Sales Bezerra (Sindicato dos Bancários do Estado do Ceará)
- prof. Paulo Henrique de Almeida (FCE/UFBA)
- Sr. Adalberto Teixeira (Sindicato dos Bancos do Estado do Rio de Janeiro)
- Prof. Jair do Amaral Filho (FCE/UFC)
- Prof. Maria Cristina Pereira de Melo (FCE/UFC)
- Prof. Guilherme Furtado Lopes (FCE/UFBA)

Esta fase transcorreu durante os meses janeiro a abril de 1999, considerando a distribuição e o recebimento dos questionários. Deve-se considerar que

esta pesquisa inicial não visava a obtenção de conclusões estatísticas, mas apenas um melhor conhecimento do conceito de competitividade para a elaboração do questionário enviado aos bancos. Ainda importante ressaltar que foram incluídas questões que avançam em temas específicos do ambiente bancário, nem sempre associados às áreas de estudos dos respondentes e, por isso justificado, algumas vezes não respondidas.

4.2.1 **Resultados da pesquisa preliminar**

A partir da análise e comparação das respostas à literatura sobre o tema, foi possível fazer algumas observações.

Em primeiro lugar, a competitividade foi vinculada por todos os respondentes às capacidades da empresa, numa percepção ex-ante do conceito. Predominantemente, estas capacidades foram associadas à sua utilização para superar a concorrência. Ou seja, competitividade é ser mais competente que os concorrentes. Entretanto, na identificação dos atributos do conceito referentes ao segmento bancário, não foi observada convergência nas opiniões.

Quanto à questão sobre a missão social dos bancos estatais e atuação em um ambiente competitivo, embora observados como de coexistência factível e necessária, recebeu restrições relativamente à utilização política destas instituições, e questionamentos sobre a missão social. “Como definir missão social?” Conforme um respondente, “a missão social da empresa é dar lucro”. De fato, uma definição dos objetivos para bancos federais foi percebida como necessária, conforme a afirmativa “a missão deles (dos bancos federais) tem que ser discutida pela sociedade”.

Sobre como aumentariam a competitividade de um banco, destaca-se a importância percebida para a atuação em segmentos ou nichos de mercado, compatíveis com as características dos bancos. Outras medidas citadas foram: melhorar o atendimento aos clientes, melhores taxas, análises dos concorrentes e suas estratégias, formulação e implementação de estratégias adequadas.

A interrogação fundamental deste estudo, isto é, se há diferenças entre os executivos de bancos estatais e privados relativamente à percepção de competitividade, foi objeto de questão nesta pesquisa. Segundo os respondentes, em geral não há diferença mas, conforme ressaltado, quando ocorre é resultado das condições políticas de trabalho sob as quais atuam as instituições estatais.

Por fim, relativamente aos indicadores a serem utilizados para a verificação da competitividade dos bancos nacionais na área de varejo, os destaques foram dados aos intangíveis, tais como qualificação tecnológica e da mão-de-obra, qualidade da administração e do atendimento, flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente. Entre os tangíveis, houve menor harmonia nas opiniões, com pequeno destaque à eficiência como indicador.

A análise das respostas justificou uma maior inserção de itens referentes a indicadores qualitativos no questionário enviado aos bancos. A assunção da homogeneidade entre os executivos de bancos estatais e privados relativamente à percepção de competitividade confirmou-se como hipótese a ser testada na pesquisa subsequente. Outro indicativo fundamental desta análise foi a associação, por todos os respondentes, de que ter competitividade significava estar dotado de determinadas capacidades.

4.3 O QUESTIONÁRIO

O questionário enviado aos bancos (Anexo 2) envolveu questões descritivas, onde se buscou provocar uma reflexão sobre o tema e apurar como o respondente percebia a questão da competitividade no setor bancário. Foi construída sobre quatro questões que investigavam, respectivamente, a percepção dos respondentes relativamente aos maiores concorrentes, aos bancos vistos como mais competitivos no mercado, a compreensão do conceito de competitividade aplicado ao setor bancário e, por fim, às diferenças entre bancos estatais e privados relativamente à competitividade.

4.4 O PLANO AMOSTRAL

Dentro do universo dos indivíduos que trabalham em conglomerados financeiros e bancos estatais e privados, a população objeto deste estudo foi composta pelos integrantes da tecnoestrutura, mais especificamente, pelos planejadores, executivos e integrantes do seu corpo funcional permanente e detentores de cargos de média e alta comissão na hierarquia das empresas envolvidas na pesquisa.

Foram considerados para a pesquisa os 3 (três) maiores bancos estatais e os 3 (três) maiores bancos privados**,** pelo critério de patrimônio líquido, tendo em vista a destacada posição que ocupavam no cenário nacional em aspectos como capital, volume de empréstimos e depósitos. A opção pelo patrimônio líquido reflete a preocupação em selecionar a partir da dimensão do capital próprio, tendo em vista que posições relativas em volume de ativos, empréstimos ou depósitos podem ser afetadas por estratégias situacionais dos bancos. A tabela 5 relaciona os bancos selecionados, utilizando-se como base a lista elaborada conforme o Jornal Gazeta Mercantil, no seu Balanço Anual/98 de 30/6/98.

Tabela 4: Instituições financeiras no País

Posição	**Bancos Estatais**	**Patrimônio Líquido (R$ mil)**	**Bancos Privados**	**Patrimônio Líquido (RS$ mil)**
1	Banco do Brasil	6.003.033	Bradesco	5.572.745
2	CEF	4.642.042	Itaú	3.876.024
3	Banespa	3.929.003	Unibanco	2.629.960

Fonte: Balanço Anual/98, GZM, de 30/6/98

Buscando obter-se um volume de respostas que permitisse a extratificação individualizada por banco, projetou-se a pesquisa com a remessa de 20 questionários por banco. Para o envio dos questionários, foram feitos contatos prévios com os bancos na Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo e Ceará.

4.5 REMESSA E RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS

A remessa e recebimento dos questionários ocorreu no período de janeiro a maio de 1999. O número de 20 questionários previstos inicialmente terminou por se transformar no teto de distribuição, ou seja, alguns bancos aceitaram participar da pesquisa, mas consideraram inviável distribuir internamente esta quantidade de questionários.

Esta estrutura permitiu que, de uma amostra intencional de 120 elementos, retornassem 77 questionários, ou seja, 64,16% do total, amostra emergente que se tornou a efetiva do trabalho.

Tabela 5: Número de questionários respondidos por banco

Bancos Estatais	Total de respostas	Bancos Privados	Total de Respostas
Banco do Brasil	20	Bradesco	15
CEF	15	Itaú	9
Banespa	11	Unibanco	7
Total	46		31

4.6 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Apesar da baixa freqüência dos respondentes de alguns bancos, foi possível a estratificação em dois segmentos: bancos estatais e privados. Assumindo-se a aleatoriedade da distribuição, a não formulação de pressupostos quanto à normalidade da população e a utilização de escala ordinal conduziram à opção por se utilizar a estatística não-paramétrica na avaliação dos dados e nos testes realizados.

Para a avaliação das questões qualitativas , adotou-se a tabulação por freqüência e, quando possível, o teste X2 para verificação da hipótese Ho ou nula, segundo a qual as percepções sobre a competitividade seriam semelhantes.

5 RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A parte inicial do questionário continha, como folha de rosto, além das explicações sobre a pesquisa, questões que visavam a caracterização do grupamento segundo a área de atuação e nível de escolaridade.

Relativamente ao banco de origem dos respondentes, cerca de 60% eram de bancos estatais, conforme observa-se na tabela 5.

Tabela 6: Perfil quanto ao tipo de banco

BANCO	Freqüência	Percentual
Estatal	46	59,7%
Privado	31	40,2%

No item escolaridade, cabe destacar o item formação em pós-graduação, conforme tabela 6.

Tabela 7: Perfil quanto a escolaridade

ESCOLARIDADE	Freqüência Estatal	Freqüência Privado
1º Grau	0	0
2º Grau	2	2
Universitário	25	21
Pós-Graduação	19	8
TOTAL	46	31

A tabela 7 apresenta a distribuição quanto a área de atuação dos respondentes. Nos casos em que foram assinaladas mais de uma área, as freqüências foram distribuídas entre as áreas citadas, fracionandas pelo número de citações. Assim, em caso de atuação em 4 áreas, cada uma recebeu o equivalente a 0,25 pontos, ou seja, 1 dividido por quatro.

Tabela 8: Perfil quanto à área de atuação

Área principal de atuação	**Estatal**	**Privado**
Operações de empréstimos	4,99	7,69
Captação	1,44	5,47
Marketing	3,00	7,66
Planejamento Operacional/Estratégico	7,67	8,17
Planejamento Financeiro	4,67	4,84
Controle/Auditoria Interna	0,49	1,69
Operações de mercado/Investimentos	3,17	5,04
Operações bancárias gerais	11,66	16,53
Engenharia Financeira	4,00	7,00
Recursos Humanos	3,00	4,00
Outras	2,00	6,00

5.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi elaborado sobre quatro questões abertas através das quais se procurava provocar nos respondentes uma reflexão sobre o tema da competitividade em bancos, além de permitir uma maior abertura para outras considerações afins, o que é dificultado em questões fechadas.

A primeira questão (questão (a)), investiga quais os principais concorrentes do banco respondente. Permitiu antecipar a comparação entre as perspectivas sobre a concorrência no setor relativamente a bancos estatais e privados. Para a tabulação dos dados, quando houve mais de três bancos citados, apenas os três primeiros foram considerados.

Dos 77 questionário respondidos, a segmentação das opiniões para os grupamentos estatais e privados, apontou uma diferente percepção da força dos concorrentes. A tabela 8 a seguir demonstra este fato.

Tabela 9: Maiores concorrentes

BANCO	**Total de Citações**	**Percentual**	**Citações pelos estatais**	**Citações pelos privados**
Bradesco	55	24,88%	38	17
Itaú	45	20,36%	28	17
Unibanco	30	13,57%	17	13
Real	20	9,04%	6	14
Banco do Brasil	17	7,69%	14	3
HSBC	16	7,23%	7	9
CEF	10	4,52%	10	-
Banespa	9	4,07%	8	1
Citibank	6	2,71%	2	4
Safra	7	3,16%	2	5
BBV	6	2,71	1	5
TOTAL	221	100,00%	133	88

A questão (b), seguinte do questionário, introduz o conceito de competitividade e os atributos aos quais é percebida como associada. Semelhante à anterior, apenas as três primeiras citações foram consideradas. Entretanto, esta questão permitiu a autocitação, o que reduziu a possibilidade de desvios.

Tabela 10: Bancos mais competitivos

BANCO	**Total de Citações**	**Percentual**
Bradesco	51	23,07%
Itaú	47	21,26%
Unibanco	30	13,57%
Real	29	13,12%
HSBC	20	9,04%
Banco do Brasil	10	4,52%
Safra	10	4,52%
Banespa	7	3,16%
Citibank	6	2,71%
BBV	6	2,71%
CEF	5	2,26%
TOTAL	221	100,00%

Pelas respostas a esta questão, pode-se observar a semelhança entre as percepções dos segmentos quanto aos bancos mais competitivos, tanto na ordenação das escolhas quanto no percentual de indicações.

A segunda parte desta questão buscava identificar quais atributos eram associados aos bancos citados pelos respondentes para justificar sua competitividade. Assim, para cada um dos bancos apontados, solicitava-se a razão pela qual este foi julgado competitivo, isto é, que diferenciais positivos detinham. Desta forma, os atributos podem ser compreendidos como as vantagens competitivas percebidas pelos respondentes nos bancos assinalados. Como a resposta era livre, sem uma padronização prévia, tornou-se necessário um processamento desta questão envolvendo os seguintes três passos:

(a) a partir da análise dos atributos dos bancos, procedeu-se ao agrupamento destes atributos em arranjos que representassem a idéia referenciada;

(b) cada atributo foi considerado uma vez. Se um banco recebesse mais de um atributo, este seria contado quantas vezes fosse citado. Assim, por exemplo, se um banco fosse percebido como mais competitivo por 4 razões, ele receberia, para efeito de totalização, 4 ocorrências, uma para cada atributo. Não se procedeu ao rateio das citações, quando um banco citado com 4 atributos contribuiria com 0,25 para a totalização de cada atributo, pois se buscava enfatizar neste item os atributos percebidos e não os bancos citados;

(c) alguns bancos foram citados sem que um atributo lhes fosse relacionado. Visto que este fato pode representar uma dificuldade em identificar os atributos que conferem competitividade àquele banco, optou-se por agrupá-los em uma categoria a parte, qual seja, “Banco citado sem atributo”;

(d) para os cinco bancos com maior número de atributos ou vantagens competitivas percebidas – Bradesco, Itaú, Unibanco, Real e HSBC – foi destacada uma tabela

separando entre os atributos identificados por respondentes de bancos estatais e privados.

Tabela 11: Atributos percebidos para a competitividade

TOTAL	Citações pelos estatais	Citações pelos privados	Atributo ou vantagem competitiva
61	41	20	Automação e tecnologia
58	40	18	Excelência em produtos e serviços
38	31	7	Segmentação e atuação em nichos
34	14	20	Rede de agências
33	18	15	Marketing e imagem
32	13	19	Agressividade mercadológica e comercial
17	15	2	Qualidade total e satisfação do cliente
15	6	9	Inovação
14	10	4	Agilidade e dinamismo
10	5	5	Taxas, preços e comissões competitivas
9	9	-	Estratégia clara/atingimento de objetivos
7	6	1	Pessoal motivado e capacitado
7	-	7	Organização e eficiência administrativa
7	1	6	Porte do banco
6	6	-	Qualidade do atendimento
5	1	4	Vanguarda e modernidade administrativa
4	4	-	Participação no mercado
3	3	-	Saúde financeira do banco
3	3	-	Atingir resultados financeiros
3	-	3	Publicidade e promoção
3	3	-	Decisão: agilidade e poder
3	-	3	Necessidade de captar
372	229	143	TOTAL DE ATRIBUTOS

Além da tabela anterior referente aos atributos, foi possível dimensionar as vantagens competitivas para os 10 bancos mais competitivos

Tabela 12: Número de atributos dos bancos mais competitivos

TOTAL	Citações pelos estatais	Citações pelos privados	Banco citado
85	55	30	Bradesco
77	49	28	Itaú
68	43	25	Unibanco
47	30	17	Real
42	25	17	HSBC
17	8	9	Citibank
12	7	5	Safra
8	5	3	BBV
7	5	2	Banco do Brasil
6	5	1	Banespa
369	232	137	TOTAL

Para os cinco bancos mais citados, procedeu-se à tabulação das vantagens competitivas ou atributos aos quais estavam associados, ou seja, por que os respondentes o percebiam como mais competitivos. Limitou-se a apresentação àqueles atributos que receberam no mínimo 3 citações.

(a) BRADESCO

Tabela 13: Número de atributos dos bancos mais competitivos

TOTAL de citações	**Estatais**	**Privados**	**Atributo ou vantagem competitiva**
20	10	10	Rede de agências
15	10	5	Automação e tecnologia
8	6	2	Excelência em produtos e serviços
7	4	3	Citado sem atributos
5	4	1	Marketing e imagem
4	2	2	Agressividade mercadológica e comercial
3	3	-	Qualidade total e satisfação do cliente
3	3	-	Segmentação e atuação em nichos
3	-	3	Porte do banco
3	3	-	Estratégia clara e atingimento de objetivos
14	10	4	Outros, com menos de 3 citações
85	55	30	TOTAL

(b) ITAÚ

Tabela 14: Itaú – Atributos percebidos

TOTAL de citações	**Estatais**	**Privados**	**Atributo ou vantagem competitiva**
20	12	8	Automação e tecnologia
9	7	2	Excelência em produtos e serviços
7	2	5	Rede de agências
7	6	1	Citado sem atributos
6	4	2	Marketing e imagem
5	5	-	Segmentação e atuação em nichos
4	1	3	Agressividade mercadológica e comercial
4	1	3	Inovação
3	3	-	Qualidade total e satisfação do cliente
12	8	4	Outros, com menos de 3 citações
85	55	30	TOTAL

(c) UNIBANCO

Tabela 15: Unibanco – Atributos percebidos

TOTAL de citações	**Estatais**	**Privados**	**Atributo ou vantagem competitiva**
11	6	5	Excelência em produtos e serviços
11	6	5	Marketing e imagem
8	2	6	Agressividade mercadológica e comercial
7	3	4	Inovação
6	5	1	Citado sem atributos
6	5	1	Automação e tecnologia
4	4	-	Segmentação e atuação em nichos
3	2	1	Rede de agências
12	10	2	Outros, com menos de 3 citações
68	43	25	TOTAL

(d) REAL

Tabela 16: Real – Atributos percebidos

TOTAL de citações	**Estatais**	**Privados**	**Atributo ou vantagem competitiva**
10	6	4	Automação e tecnologia
7	4	3	Excelência em produtos e serviços
6	5	1	Segmentação e atuação em nichosl
6	4	2	Citado sem atributos
5	2	3	Marketing e imagem
13	9	4	Outros, com menos de 3 citações
47	30	17	TOTAL

(e) HSBC

Tabela 17: HSBC – Atributos percebidos

TOTAL de citações	**Estatais**	**Privados**	**Atributo ou vantagem competitiva**
8	5	3	Excelência em produtos e serviços
6	1	5	Agressividade mercadológica e comercial
6	6	-	Automação e tecnologia
5	2	3	Marketing e imagem
5	3	2	Segmentação e atuação em nichos
3	3	-	Qualidade total e satisfação do cliente
9	5	4	Outros, com menos de 3 citações
42	25	17	TOTAL

Na questão (c) do questionário solicitava-se listar os atributos ou competências vistos como associados ao conceito de competitividade no setor bancário. Para a tabulação das respostas foi confeccionada uma relação dos agrupamentos possíveis dos atributos, semelhante ao item anterior. O respondente podia colocar quantos atributos desejasse para explicar sua interpretação do conceito de competitividade. Como conseqüência, o total de respostas foi maior que 77.

Tabela 18: Atributos para a competitividade

ATRIBUTO OU COMPETÊNCIA	**Total de citações**	**Citações pelos estatais**	**Citações pelos privados**
Excelência dos produtos e serviços	32	17	15
Qualidade total e satisfação do cliente	20	11	9
Qualidade do atendimento	18	10	8
Taxas, preços e comissões	16	8	8
Automação e tecnologia	16	8	8
Segmentação e atuação em nichos	10	6	4
Organização e eficiência administrativa	9	8	1
Marketing	9	6	3
Atingir resultados financeiros	8	5	3
Pessoal capacitado e motivado	8	3	5
Agilidade e dinamismo	7	4	3
Participação no mercado (market-share)	7	4	3
Agressividade mercadológica e comercial	5	2	3
Rede de agências ampla	5	2	3
Capacidade de adaptação ao ambiente	4	3	1
Estratégia clara e atingimento de objetivos	4	4	-
Saúde financeira do banco	3	1	2
Vanguarda e modernidade administrativa	2	2	-
Publicidade e promoção	2	-	2
Porte	1	1	-
TOTAL	186	105	81

A última questão (questão (d)), aborda diretamente o tema objeto do estudo, ou seja, as diferenças entre bancos estatais e privados relativamente à competitividade. A tabela 17 mostra a tabulação das respostas dentro dos segmentos:

Tabela 19: Competitividade de bancos Estatais x Privados

Igualmente competitivos? Banco do respondente	SIM	NÃO	DEPENDE
Estatal	10	32	4
Privado	5	22	4

Solicitava-se ainda, nesta questão, que o respondente justificasse sua resposta. A grande variação obtida nas justificativas conduziu a construção de agregados maiores. As categorias selecionadas foram as seguintes:

A – ESTRUTURA, e os demais elementos a ela diretamente relacionados, tais como tamanho do banco e porte da rede;

B – CONDICIONANTES POLÍTICOS, compreendendo forças, pressões políticas e outras interferências do comando estatal, como a obrigação de realizar licitações, a falta de um "dono", acesso a contas públicas, a manutenção de clientes compulsórios e outros fatores vinculados à relação com os governos;

C- CAPACIDADE ADMINISTRATIVA, relativa também ao uso da informatização, ao modelo de gestão, à competência, agilidade e decisão;

D- ATUAÇÃO NO MERCADO, representada pelos produtos, serviços e taxas disponibilizadas, bem como pela qualidade geral e de atendimento aos clientes;

E – MISSÃO SOCIAL, entendida como a função do banco estatal como agente de desenvolvimento, compreendendo também os impactos produzidos na cultura da empresa e sua necessidade de sobrevivência no mercado;

F – POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS, referente à questão de uma maior estabilidade dos bancos estatais, hoje nem tanto, e as despesas que representam.

Para o processamento das respostas foram destacadas os argumentos utilizados pelos respondentes para justificar sua percepção quanto à semelhança ou não da competitividade entre os bancos estatais e privados.

Tabela 20: Justificativa – Competitividade de bancos Estatais X Privados

Item	JUSTIFICATIVA	Total	Citações pelos estatais	Citações pelos privados
A	Estrutura	6	4	2
B	Condicionantes políticos	26	15	11
C	Capacidade administrativa	33	10	13
D	Atuação no mercado	23	10	13
E	Missão social	15	12	3
F	Políticas de RH	7	3	4
NR	Não respondeu	3	1	2

Tabela 21: Justificativa por tipo de resposta – Comparação da competitividade de bancos Estatais X Privados

Item	JUSTIFICATIVA	Total	Não igualmente competitivos	Igualmente competitivos
A	Estrutura	6	5	1
B	Condicionantes políticos	23	20	3
C	Capacidade administrativa	31	25	6
D	Atuação no mercado	18	8	10
E	Missão social	13	12	1
F	Políticas de RH	6	6	0
NR	Não respondeu	3	3	0

Obs: Não foram consideradas nesta tabela as respostas diferentes de Sim ou Não. Por esta razão, o total é diferente da tabela anterior.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 COMPARAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DE BANCOS ESTATAIS E PRIVADOS

Na análise das respostas à primeira questão, (a), duas observações merecem ser destacadas. A primeira delas refere-se à concentração das citações do segmento privado em dois bancos, que receberam juntos 100 citações, o equivalente a 45,25% do total do segmento**.** Nos bancos privados, a importância da concorrência dos pequenos bancos, de atuação predominantemente no mercado de atacado, sugere um possível avanço dos bancos de varejo também nos mercados de corporate e private, onde são selecionados como clientes grandes empresas e pessoas físicas de alta renda respectivamente.

A segunda observação é quanto à percepção do Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal pelos estatais como concorrentes**,** com 17 e 10 citações respectivamente. Entretanto, no segmento privado, o BB recebeu apenas 03 citações e a CEF nenhuma.

As diferenças entre as percepções dos segmentos estatal e privado são verificadas a seguir, a partir da observação do número de citações interna e externamente aos segmentos. A tabela 22 mostra o número de vezes que um tipo de banco citou como concorrente outro do mesmo tipo ou tipo diferente:

Tabela 22: Tipo de banco concorrente

Banco citado Banco respondente	Estatal	Percentual da linha	Privado	Percentual da linha
Estatal	32	24,06%	101	75,93%
Privado	4	4,54%	84	95,45%

A questão (b) onde eram apontados os bancos mais competitivos do mercado, apresentou alguns resultados diferentes se comparada à anterior. O Bradesco e Itaú tiveram menor participação, igual a 44,34% mas que se incluindo o terceiro colocado, Unibanco, esta participação chegaria a 57,92%. Apenas o Banco do Brasil foi percebido como competitivo, mas apenas 10 citações no total, enquanto a CEF recebeu 4 citações.

É interessante notar que, pelas respostas obtidas, o maior concorrente nem sempre é visto como o mais competitivo, com destaque para o que ocorreu com o BB e CEF. Pode-se deduzir que os bancos não se baseiam apenas no seu âmbito de atuação para determinar a competitividade no setor, mas também em informações sobre os demais participantes da indústria. Ou seja, o que percebem como fatores competitivos refere-se a todo o mercado e não apenas aos concorrentes. Este é um ponto importante pois não não limita as respostas nas demais questões.

O quadro a seguir, semelhante ao anterior, reflete os resultados obtidos para esta questão. Note-se que o percentual dos estatais que citaram bancos privados como concorrentes saltou de 75,93% para 93,23%.

Tabela 23: Tipo de banco mais competitivo

Banco citado Banco respondente	Estatal	Percentual da linha	Privado	Percentual da linha
Estatal	16	12,59%	115	90,55
Privado	6	6,38%	88	93,61

Aplicando-se o teste X2 de homogeneidade entre as percepções das amostras, obteve-se um valor para X2 de 0,63. Para um grau de liberdade, este valor situa-se entre as probabilidades de 0,30 e 0,50. Desta forma, e ao contrário da conclusão do teste anterior, não se pode neste caso rejeitar a hipótese nula.

Ao identificar atributos ou vantagens competitivas que justificariam a percepção dos bancos citados como competitivos, 13% dos estatais e 16% dos privados colocaram a automação e tecnologia destes bancos como o mais importante. É fato que

o sistema bancário, tanto a nível nacional quanto internacional, tem realizado vultuosas inversões nesta área. Recorrendo a Galbraith (1982), encontra-se referência a associação entre tecnologia e tecnoestrutura:

> "Associado ao crescimento, como objetivo da tecnoestrutura, está o virtuosismo tecnológico. Este também serve às necessidades dos membros da tecnoestrutura. A tecnologia progressiva significa empregos e promoção para os tecnólogos. A capacidade de expansão depende também bastante da capacidade de inovação. É pela inovação técnica, real ou simulada, que a firma se mantém e recruta fregueses para seus produtos existentes e se expande para produzir novos."(p.136

Outra conclusão que surge a partir da análise dos dados é a grande importância que o setor privado atribui à rede de agências, com 16% das citações, enquanto que para os estatais este percentual é de apenas 5,5%. Ao contrário, a qualidade total inverteu estas proporções, com 5,9% nos estatais (8,3% se acrescida à qualidade do atendimento) e apenas 1,3% nos privados.

Com relação à importância da rede de agências, os resultados confirmam a realidade dos bancos estatais. Pressionados por custos administrativos elevados, mantém ainda uma rede repleta de agências deficitárias ou instaladas em praças que apresentam pouco potencial. A abertura e manutenção destas agências, justificadas pela missão social destes bancos, representa portanto uma redução do poder competitivo frente ao segmento privado. Desta forma, a rede de agências não é percebida como uma vantagem competitiva pela tecnoestrutura dos bancos estatais com a mesma intensidade como ocorre nos privados.

A questão (c) apresentava uma justaposição à anterior. Aqui se buscava explicitar o conceito de competitividade, produzindo-se então uma relação com os atributos citados. Ao contrário do esperado, houve diversas variações no ranking composto dos atributos mais citados. No total, a automação caiu do primeiro para o quinto posto, enquanto a qualidade saltou da sétima – qualidade total – e da 15ª - qualidade do atendimento para a segunda e terceira respectivamente.

A questão final (d), subdividia-se em duas partes. Inicialmente buscava-se apreender a percepção dos respondentes quanto à competitividade dos bancos estatais e privados. À tabela 18, onde encontravam-se tabuladas as respostas para cada segmento, aplicou-se o teste X2 às respostas Sim e Não, obtendo-se um nível descritivo de 0,0488. Pela tabela (Siegel, 1975, p.280), ao nível de 5%, pode-se afirmar que as amostras são homogêneas, isto é, há forte probabilidade de serem oriundas da mesma população.

O resultado do teste estatístico desta questão revela contradições na percepção dos grupamentos quando comparado ao mesmo teste aplicado às respostas da questão (a). Naquele caso, rejeitou-se a hipótese nula, ou seja, as amostras não estariam vindo da mesma população. Por sua vez, os resultados ora obtidos reforçam aqueles da questão (a)

Quanto à justificativa para o posicionamento dos respondentes sobre a igualdade ou não de competitividade entre bancos estatais e privados, os resultados apresentam divergências significativas entre os grupamentos. Notadamente, para os bancos estatais a capacidade administrativa representou o fator dominante para o julgamento enquanto no setor privado a atuação no mercado foi o destaque. A análise das respostas positivas e negativas a esta questão mostra que para os que apontaram como igualmente competitivos, a semelhança na atuação no mercado foi fator preponderante na decisão, enquanto que os que viam como desiguais assinalaram a capacidade administrativa e fatores políticos como justificativa.

7 CONCLUSÃO

Neste estudo buscou-se comparar a percepção de integrantes do grupamento denominado tecnoestrutura, em bancos estatais e privados, sobre a competitividade no setor.

Visava-se, com os resultados, sustentar a construção de estratégias competitivas pelos bancos incorporando considerações sobre valores e suposições que definem os limites da racionalidade dos formuladores a respeito do universo concorrencial do ambiente bancário.

Tal ambiente, no Brasil, tem sido um excelente campo para estudos de estratégias empresariais e de competitividade, desde as reformas que atingiram o setor financeiro em 1964. A partir de então, os bancos vêm ocupando espaços crescentes na economia nacional, superando espasmos de concentração e dispersão no sistema, e mostrando habilidades que lhes permitiram reverter em resultados positivos as crises e recessões por que passou o país nos últimos 30 anos.

Na década de 80, fortaleceu-se o movimento de mudança na estrutura empresarial dos bancos, antecipando a possível queda de rentabilidade que certamente adviria da redução dos níveis inflacionários. Os bancos intensificaram suas participações em outros setores, diversificando o risco e simultaneamente aumentando sua influência político-econômica.

Mais recentemente, a abertura da economia nacional, acelerada pelo Governo Fernando Henrique Cardoso, conduziu os bancos a ajustarem suas estratégias buscando sintonizá-las com a inserção do país no contexto internacional trazendo, a reboque, o aumento da participação de instituições financeiras no mercado brasileiro.

Em substituição aos antigos bancos comerciais do início da década de 60, que ofereciam uma reduzida linha de produtos, vieram os conglomerados financeiros atuais incorporando um extenso leque de atividades correlatas através de subsidiárias,

bancos de investimento, corretoras entre outras. Por sua vez, o movimento de expansão e diversificação, consolidado pela participação dos bancos em outros setores, vem delineando uma nova feição dos representantes do setor bancário. Através de uma movimento de verticalização “para cima”, diversos bancos apresentam-se hoje como um braço financeiro de uma *holding* que atua em diversos setores.

Este movimento permitiu reduzir os risco do sistema, mas trouxe a preocupação com a concentração do poder econômico, haja vista que o controle nos bancos privados nacionais apresenta-se centralizado em pequenos grupos ou famílias.

Até 1964 o sistema bancário brasileiro mostrou-se pulverizado. A partir da reforma neste ano, iniciou-se um processo de concentração até a dispersão provocada pela criação do banco múltiplo no final de 1988. E, para adaptar-se aos termos do Acordo da Basiléia, que estabelece limites mínimos de capital aos bancos para os ativos ponderados pelo risco, retornou-se à concentração com a fusão ou incorporação de alguns pequenos bancos que se constituíram no período recente com bancos de maior porte.

Conseqüência das tendências macroeconômicas, a redução da participação do Sistema Financeiro no Produto Interno Bruto (PIB), acirrou a rivalidade no setor, pois, para manter os lucros em patamares elevados, diversos bancos foram forçados a conquistar fatias de mercado de outros. Novos concorrentes surgiram, principalmente no segmento de varejo, a partir da aquisição de bancos menores e bancos estaduais por bancos estrangeiros, que buscaram consolidar uma posição neste mercado, ocupando uma posição estratégica de banco regional.

Neste quadro, torna-se essencial investigar as estratégias dos bancos nacionais, estatais ou privados, ante as novas condições da arena concorrencial, ajustando inclusive os parâmetros das análises de competitividade para suportar as novas regras do mercado.

Para tanto, buscou-se neste estudo inicialmente compreender o conceito de competitividade, a partir do desenvolvimento de modelo referencial, cuja necessidade se tornou evidente ao se identificar inúmeros entendimentos sobre este conceito, sua definição e abrangência.

Sobre a análise de competitividade e sua aplicação ao setor bancário, pode-se afirmar que a utilização de indicadores de competitividade a esta atividade carece de maiores estudos. As metodologias apresentadas na literatura sobre o setor são insuficientes para contemplar todos os aspectos da questão.

De forma geral para o setor de serviços e, especificamente para o segmento bancário, os estudos de competitividade são pouco abrangentes, restringindo sua abordagem ao desempenho passado das empresas, sem incorporar questões estruturais ou relacionadas à dinâmica do setor e da economia em geral. A abrangência das análises limita-se ao próprio setor, apesar das exceções dos estudos seguindo um ponto de vista ampliado da concorrência que, entretanto, não são realizados de forma sistemática.

Há que se destacar, contudo, que o desenvolvimento da tecnologia de informação e a aceleração da desintermediação financeira representam justamente uma tendência à redefinição do negócio bancário, o que poderá impactar fortemente o ambiente concorrencial instalado no setor.

Este contexto motivou o questionamento central deste estudo, qual seja: a tecnoestrutura nos bancos estatais e privados percebe da mesma forma a competitividade no setor?

No momento em que redirecionamentos estratégicos emergem no setor bancário, antecipando ou adaptando os bancos às novas realidades competitivas, o exame do pensamento estratégico presente nestas organizações permite comparar os rumos seguidos frente às perspectivas e percepções da tecnoestrutura. Segundo a teoria, os integrantes desta tecnoestrutura tem participação ativa, direta ou indiretamente, na

formulação estratégica das empresas. Por um raciocínio inverso, a estratégia deveria refletir as percepções deste grupamento.

As respostas aos questionários não permitiram identificar diferenças significativas entre as percepções dos segmentos estatal e privado sobre a competitividade no setor.

Este grupamento apontou, com destaque, os bancos privados como mais competitivos. Tal constatação conduz ao seguinte questionamento: se a tecnoestrutura dos dois segmentos comporta-se como grupo homogêneo quanto à percepção das forças, ameaças e demais aspectos definidores da competitividade no setor, porque os bancos privados são vistos como mais competitivos? A explicação para esta diferença pode estar tanto na configuração do setor privado quanto nas características e condicionantes da atuação empresarial do setor estatal.

As margens de retorno dos bancos no últimos anos apresentaram-se bastante acima daquelas obtidas pelas empresas dos demais setores, não refletindo as motivações da tecnoestrutura que, segundo Galbraith (1982), estaria voltada prioritariamente para a obtenção da eficiência produtiva. Para seus integrantes, tal lucro estaria atrelado a um elevado risco, devido à excessiva alavancagem dos recursos ou pela desnecessária exposição de resultados bastante favoráveis frente aos problemas e resultados negativos enfrentados por outros setores. Esta posição teria colocado os bancos no papel de vilões e responsáveis pelos problemas da economia nacional.

Um pequeno lucro, associado ao aumento no tamanho da empresa ou da parcela de mercado de seus principais produtos, deveria ser suficiente para atender aos objetivos da tecnoestrutura.

Esta questão é fundamental: se a priori um lucro excessivo não era o principal objetivo da tecnoestrutura esta deveria representar as necessidades ou

intenções de outro grupamento. A possibilidade aponta para os acionistas ou controladores.

Conforme discutido anteriormente, o poder nos bancos privados nacionais encontra-se extremamente concentrado. Seriam então – e aqui se coloca uma primeira hipótese para justificar as diferenças de competitividade entre bancos estatais e privados – os acionistas majoritários que estariam fortalecendo a busca pela maximização dos lucros destas instituições.

Nos bancos estatais o controlador majoritário não poderia privilegiar da mesma forma uma busca pela maximização do lucro, visto que estes bancos tem como principal missão o apoio ao desenvolvimento. Desta forma, um lucro excessivo iria contra os princípios pelos quais se estabeleceram ou existem, contrariando a própria missão. Ainda neste bancos, as pressões políticas constituem-se igualmente em importante fator a influenciar os lucros, não apenas por sua utilização no direcionamento de recursos como instrumentos de barganha, mas também pela falta de diretrizes claras dos controladores, o que provoca freqüentes reviravoltas em suas estratégias.

Altamente dependentes do governo, os administradores dos bancos estatais detêm pouca autonomia estratégica para decidir como e em quais negócios atuar, em comparação aos do setor privado. Outra conseqüência é a dificuldade de compatibilização de metas comerciais com uma variedade de objetivos sociais e políticos da organização, resultando em elevado grau de ambigüidade na definição da missão e dos objetivos.

As medidas adotadas após a mudança da moeda para o Real, restringindo o crédito e aumentando substancialmente o recolhimento compulsório sobre os depósitos dos bancos, impactaram negativamente a lucratividade dos bancos estatais, mais lentos para se ajustarem a novos ambientes. Para a maioria dos bancos privados, contudo, as elevadas taxas de juros, associadas ao aumento nas tarifas cobradas em produtos e serviços, permitiram-lhes manter a rentabilidade dos últimos exercícios.

Outro ponto que separa bancos privados e estatais quanto à competitividade relaciona-se à capacidade de adaptação. A variação do número de funcionários, por exemplo, torna evidente este ponto. Ambos os segmentos reagem às demandas trazidas por novos cenários produzindo ajustes em seus quadros de funcionários, mas a velocidade com que estes ajustes ocorrem no segmento privado é expressivamente maior.

Embora a contratação e demissão de funcionários seja, reconhecidamente, um processo pouco ágil no setor estatal, a polêmica criada por vários setores em torno do fechamento de agências deficitárias do Banco do Brasil e de superintendências estaduais da CEF, no início do Governo Fernando Henrique, corroboram a dificuldade que as instituições financeiras estatais enfrentam na adaptação a novas realidade e ambientes competitivos. As exigências de licitação nas compras e contratações, as constantes fiscalizações e o rigor nos controles contribuem para dificultar a agilidade destas organizações. Inibem o surgimento de empreendedores e fortalecem o viés burocrático, processualístico que, por sua vez, reforça a tecnoestrutura.

Nas empresas privadas, ainda que as ações e os impactos de reestruturações, mudanças no direcionamentos estratégicos ou reorganizações possam ser amortecidos pela tecnoestrutura, o comando firme presente na figura do proprietário ou grupo controlador permite que sejam levadas adiante.

No caso das empresas estatais, a falta do “dono” alavanca o poder da tecnoestrutura em manter o status quo. Embora se possa afirmar que o dono das empresas estatais está presente na figura do poder executivo, seja ele federal, estadual ou municipal, a própria sustentação deste poder também estaria apoiada em sua capacidade de manter a teia de relacionamentos sociais e políticos, o que obviamente reduz sua força para produzir mudanças radicais nas estruturas e nas ações ou direcionamentos. Freqüentemente, a barganha política conduz às diretorias destas empresas indivíduos que não têm articulada uma diretriz ou filosofia para as atividades empresariais, o que contribui novamente para consolidar o papel da tecnoestrutura.

O cenário aponta já há alguns anos, para um acirramento da concorrência no setor bancário. Cabe a antecipação a este contexto pelo seguinte questionamento: qual deverá ser o modelo de banco competitivo que irá subsistir o futuro? Será ele mais próximo do atual banco estatal, com suas preocupações sociais e lucros comedidos, mas baixa capacidade de adaptação, ou semelhante a um banco privado, voltado para a maximização do lucro, controlado por um pequeno grupo de acionistas majoritários mas por sua vez dinâmicos e agressivos no mercado?

Para Galbraith (1982), o objetivo maior da tecnoestrutura é obter a eficiência produtiva. Objetivo difícil de se atingir, em bancos estatais, por sua vulnerabilidade à ingerência política, Objetivo pouco enfatizado em bancos privados ante à importância do lucro.

É provável e até necessário para o progresso do país e do próprio sistema bancário que o banco brasileiro do futuro seja moldado nos pontos positivos dos atuais segmentos privados e estatal. Democrático, mas objetivo, tendo claramente definida sua missão. Voltado para o mercado, mas sensível às necessidades do desenvolvimento nacional. Mais que uma necessidade, esta é uma tendência.

Se por seu lado os bancos estatais vêm buscando a agilidade na gestão e nos processos de adaptação, incorporando o lucro como uma “necessidade social”, os bancos privados tendem a uma maior dispersão quanto ao controle acionário – por exemplo, através da participação de bancos estrangeiros em seu capital e gestão -, ao maior exercício de uma função social, e uma menor expectativa de lucro, mais ajustada à normalidade de uma economia estável, sem inflação, e onde o banco é um importante instrumento de política econômica, não um sorvedouro da riqueza nacional através da receita fácil do float.

A nova medida da competitividade da empresa não deverá ser um fenômeno a ser analisado de fora para dentro. Relacionar-se-á, antes de tudo, aos interesses do proprietário, administrador, acionistas, funcionários e da própria sociedade com a qual interage. Não terá na superação da concorrência seu foco e seu objeto de

análise, mas estará sintonizada com o conhecimento do negócio onde a empresa pretende se estabelecer com a missão que se propõe a cumprir.

A nova competitividade tem como tripé de sustentação a busca da eficiência, eficácia e efetividade. E a efetividade da atuação de qualquer empresa ou organização, percebida pela ótica da sociedade, está sempre ligada à contribuição que oferece ao desenvolvimento do país.

Para o setor bancário, estatal ou privado, mostrar-se indispensável para a sociedade torna-se, assim, a grande estratégia competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Marcos. Quem detém o poder no sistema financeiro brasileiro. Revista Momento da ANABB. Brasília, set.94.

BALANÇO ANUAL: Gazeta Mercantil. São Paulo, n. 22, p. 357-58, 30 Jun.98

BETHLEM, Agrícola de Souza. Gerência à brasileira. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

MORAES, Pedro Bodin de. Relações bancárias na economia brasileira nos anos 80. Rio de Janeiro : PUC/RJ, ago. 1990 (Texto para discussão n. 241)

BONFIM, José Marcos de Campos. O setor financeiro na economia brasileira - período : 1971/1992. Brasília. 1994 (Monografia FACECAC/CEUB).

BRITO, Paulo R. Almeida. Política Econômica Brasileira Contemporânea**.** Salvador: BIGRAF, 1998.

BULHÕES, Myriam Silva de. Duas décadas de crescimento e modernização. Conjuntura Econômica. Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 39-48, jun. 1993. Especial bancos.

FÓRUM REPENSANDO O BANCO DO BRASIL. Brasília, 1995

GALBRAITH, John Kenneth. O Novo Estado Industrial. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

GUERRA, Osvaldo. Bancos e indústria no Brasil. Salvador : UFBA/FCE/CME, 1999.

MALAN, Luiz S. Atividade Financeira no Brasil e em outros países (Notas para discussão). Brasília: Bacen/Depec/Copec, nov. 1990.

O MELHOR Negócio do mundo. Exame. Rio de Janeiro: Editora Abril, Ed 508, v. 24, n. 13, p. 56-62, 24 Jun. 92.

MOTA, Paulo Roberto. A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

O DIFERENCIAL da competitividade. Revista Profissionalização em ação. Banco do Brasil, p. 5, Out. 96.

PERDIGÃO, Luís Antônio. Conglomerados financeiros: análise de seu desempenho no Brasil (1978/1981). Rio de Janeiro: IBMEC, 1983.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A Sociedade estatal e a tecnoburocracia. São Paulo: Brasiliense, 1981.

CASTRO, Hélio Oliveira Portocarrero de. As causas econômicas da concentração bancária. Rio de Janeiro: IBMEC, 1981.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROSSETI, J.P. , LOPES.J.C. Economia Monetária. São Paulo: Atlas, 1991.

SANDRONI, Paulo. Dicionário de economia.2 ed . São Paulo: Best Seller, 1989.

SEI – SÉRIES ESTATÍSTICAS. Panorama do setor de informática. Brasília: Secretaria Especial de Informática, v.1, n.1, 1988.

TÁPIAS, Alcides (entrevista). Conjuntura Econômica. Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p.49-53, jun. 1980. Especial bancos.

TORRES, Lafaiete Coutinho. Palestra na ESG em 31/07/91. Rio de Janeiro: Banco do Brasil/DIREC/DESED, 1991.

TROSTER, Roberto Luís – Overbanking no Brasil. São Paulo, MAKRON Books, 1997

ANEXO 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Pesquisa para Monografia: Competitividade no setor bancário
Aluno: Paulo Stenio Morais Sales Tel.: (071) 248-2299 res.

A Presente pesquisa busca, nesta etapa, identificar a compreensão do conceito de competitividade no setor bancário, entre instituições e pesquisadores que se dedicam ao tema.

Sua colaboração é preciosa para o trabalho ora em desenvolvimento, cujos resultados estarão à disposição dos interessados na biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA , a partir de sua publicação. Obrigado.

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: _____

Empresa/organização:_____

ROTEIRO

1. O que o Sr (a) entende por competitividade, e como a percebe no setor bancário?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Como compreender a competitividade bancária frente à missão da empresa, especialmente no caso dos bancos estatais? É possível compatibilizar uma missão social às necessidades de competitividade do mercado?

_____
_____
_____
_____
_____

3. Que medidas o Sr (a) adotaria para aumentar a competitividade de um grande banco nacional (considere os 2 maiores)?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

4. Existem diferenças entre executivos de bancos estatais e privados quanto à percepção de competitividade?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

5. Entre os maiores bancos nacionais, quais os dois o Sr (a) julga os mais competitivos? Por que?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

6. Quais indicadores utilizaria para verificar a competitividade de um banco nacional na área de varejo? Dê notas de 1 (menos importante) a 10 (mais importante) para os seguintes indicadores, ou acrescente outros que achar necessário.

- Quantitativos

( ) Solidez (Patrimônio Líquido)
( ) Tamanho dos ativos totais
( ) Rentabilidade do patrimônio (lucro líquido/patrimônio líquido)
( ) Produtividade (volume de operações por funcionário ou agência)
( ) Volume de empréstimos
( ) Volume de depósitos
( ) Rentabilidade dos ativos (lucro líquido/ativos totais)
( ) Desempenho (crescimento real dos lucros)
( ) Valor relativo das ações no mercado
( ) Qualidade dos empréstimos (grau de inadimplência)
( ) Nível de empréstimos ou depósitos por agência.
( )_____
( )_____

- Qualitativos

( ) Qualificação e capacitação dos funcionários
( ) Capacidade de inovação e lançamento de produtos
( ) Qualidade no atendimento aos clientes
( ) Estratégia (habilidade para identificar e responder às oportunidades e ameaças)
( ) Marketing (capacidade para identificar e atender às necessidades dos clientes)
( ) Automação e sofisticação tecnológica
( ) Conceito para os acionistas e mercado de capitais
( ) Projeção e participação nos mercados internacionais
( ) Imagem do banco junto ao público
( ) Proximidade e bom relacionamento com os diversos níveis de governo
( ) Boas relações de trabalho em ambiente favorável
( ) Participação dos trabalhadores nas decisões administrativas
( )_____
( )_____
( )_____

Observações adicionais:
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

** OBRIGADO **

ANEXO 2

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Pesquisa para Monografia: Competitividade no setor bancário
Aluno: Paulo Stenio Morais Sales Tel.: (071) 248-2299 res.

A Presente pesquisa tem o objetivo de identificar a percepção dos administradores dos bancos quanto à competitividade no setor

Foram selecionados para a amostra os seis maiores bancos nacionais, estatais e privados, segundo o critério de solidez. A pesquisa é de cunho acadêmico e busca conhecer a opinião pessoal dos administradores dos bancos. Para a análise, os dados serão agrupados por bancos e segmentos de negócio, sem a identificação dos respondentes..

Sua colaboração é preciosa para o trabalho ora em desenvolvimento, cujos resultados estarão à disposição dos interessados na biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA , a partir de sua publicação. Obrigado.

DADOS DO RESPONDENTE

Nome (opcional):_____

Banco em que trabalha:_____

Área principal de atuação do departamento em que trabalha:

( ) Operações de empréstimo
( ) Captação
( ) Marketing
( ) Planejamento
( ) Financeiro/Controle
( ) Operações bancárias gerais (captação, empréstimo, etc)
( ) Engenharia Financeira e desenvolvimento de produtos
( ) Outras:_____

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Escolaridade:
( ) 1º grau ( ) 2º grau ( ) Universitário ( ) pós-graduação

**** PESQUISA SOBRE PERCEPÇÃO DE COMPETITIVIDADE EM BANCOS ****

(a) Em sua opinião, quais são os três maiores concorrentes do seu banco no mercado?

_____

_____

_____

(b) Quais os três bancos o Sr (a) percebe como mais competitivos no mercado? Por que?

_____

_____

_____

_____

_____

(c) O que o Sr (a) entende por competitividade de um banco?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

(d) Bancos federais, estaduais e privados são igualmente competitivos (favor justificar sua resposta) ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

** OBRIGADO **