



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 2,
pp. 546-567, Set./Out. 2016
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150053>



Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia

Prospective Analysis of the Banking Industry in Brazil: Regulation, Concentration and Technology

Afonso Carneiro Lima¹

Universidade de Fortaleza¹

Artigo recebido em 15.03.2015. Última versão recebida em 25.10.2015. Aprovado em 27.10.2015. Publicado online em 31.05.2016.

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar três variáveis de configuração do ambiente competitivo dos bancos comerciais no Brasil: regulação, concentração da indústria e tecnologia. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas e um painel Delphi com treze especialistas do setor bancário, compreendendo executivos, gestores e acadêmicos. A partir de uma análise de conteúdo, os principais resultados evidenciados foram: uma tendência de manutenção da concentração da indústria no País com restritos espaços de atuação para bancos de pequeno e médio porte; possíveis disrupções na arena de competição devido a novas tecnologias; e a consolidação do telefone celular como principal catalisador das transações bancárias e meios de pagamento. A pesquisa dá suporte a argumentos teóricos acerca da efemeridade de grupos estratégicos e contribui para a discussão e escolha de indicadores coerentes para a mensuração da vantagem competitiva em bancos comerciais.

Palavras-chave: administração estratégica; estratégia competitiva; bancos comerciais; análise de conteúdo; painel Delphi.

Abstract

This paper aims to analyze three configuration variables of the competitive environment of commercial banks in Brazil: regulation, industry concentration and technology. Semi-structured interviews and a Delphi Panel were conducted with thirteen experts from the banking industry, including executives, managers and academics. Through content analysis, the main results highlighted were: a tendency for maintenance of industry concentration with restricted spaces for small- and medium-sized banks; possible disruptions in the competitive arena due to new technologies and the consolidation of the cell phone as the main catalyst of bank transactions and means of payment. The research supports the theoretical arguments about the ephemerality of strategic groups and contributes to the discussion and choice for coherent indicators to measure competitive advantage in commercial banks.

Key words: strategic management; competitive strategy; commercial banks; content analysis; Delphi panel.

Introdução

Das instituições que atuam no mercado financeiro, os bancos comerciais cumprem uma função fundamental: são intermediários com a missão de financiar o consumo das famílias e de fornecer recursos de curto e médio prazo a empresas. Além disso, são responsáveis pelo papel de multiplicador da moeda captando recursos financeiros do público em geral via depósitos à vista e a prazo (Johnson & Johnson, 1985; Reed & Gill, 1994).

Desde as últimas duas décadas do século XX, esse segmento do setor financeiro tem passado por grandes transformações, resultado não só da evolução dos mercados em todo o mundo, mas também da influência de forças em seu ambiente de competição, como a crescente regulação, a tendência de concentração da indústria, a globalização e novos avanços tecnológicos (Hawkins & Mihaljek, 2001). Essas forças, por sua vez, exigem uma administração cada vez mais sofisticada, assim como o aprimoramento de competências específicas e fundamentais a essas instituições. Partindo dessa realidade, esta pesquisa foca o ambiente competitivo dos bancos comerciais, caixas econômicas e bancos múltiplos com carteira comercial no Brasil, sendo edificada sobre o seguinte problema de pesquisa: de que maneira os fatores de configuração do ambiente competitivo, a saber, a regulação, a concentração da indústria e a tecnologia, estarão caracterizados no âmbito da indústria bancária brasileira nos próximos dez anos? Para responder a essa pergunta foi proposto o seguinte objetivo de pesquisa: analisar os fatores de configuração, como a concentração da indústria, a regulação e a tecnologia para a indústria de bancos comerciais no Brasil em um horizonte temporal de dez anos.

Nesta pesquisa, uma análise da estrutura da indústria do varejo bancário pode ser justificada por três considerações. Inicialmente, tendo em vista a tendência de concentração bancária, causada em grande parte pelo aumento dos custos estruturais, torna-se relevante investigar a possibilidade de aproveitamento de espaços existentes de competição para bancos de menor porte, principalmente diante do desenvolvimento e acesso a tecnologias/sistemas de informação e novos modelos de negócio. Em segundo lugar, a análise justifica-se devido ao aumento da renda média per capita no Brasil (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], n.d.). Entretanto, como uma grande parcela da população ainda não possui acesso a produtos e serviços bancários, evidencia-se um contexto único para a indústria no País: há um horizonte promissor em termos de potencial de mercado, porém bastante desafiador, especialmente em relação ao processo de aproximação e abordagem do cliente em potencial e a como educá-lo quanto ao uso dos produtos e serviços a sua disposição.

De acordo com Brown e Dant (2008), contribuições relevantes à literatura podem vir de novos *insights* fornecidos pela aplicação criativa de diferentes metodologias de pesquisa; segundo os autores, além da descoberta de novos *insights*, são exemplos dessas contribuições a reconciliação de resultados contraditórios, a ligação de espaços não explorados do conhecimento e a clarificação das fronteiras da teoria. Nesse sentido, esta pesquisa ilustra como aspectos da visão baseada na indústria (custos de regulação enquanto barreiras de entrada) são influenciados por aspectos da visão baseada nos recursos (*know-how* tecnológico e capacidades analíticas de bases de dados). A pesquisa evidencia uma relação ainda não muito clara sobre como capacidades que podem se configurar como competências centrais podem afetar as fronteiras de uma arena de competição ou de um grupo estratégico.

Assim, este estudo coloca em perspectiva os espaços de competição da indústria no Brasil, cujo mercado é repleto de singularidades e requer um modelo de gestão amiúde idiossincrático. O estudo procura, assim, revelar *insights* sobre como novos modelos de negócio podem preencher espaços na oferta de intermediação, assim como ganhar um entendimento sobre como *players* atuais, nacionais e internacionais, podem estar mais alinhados a questões específicas que caracterizam o mercado brasileiro.

Dentre os diversos fatores de configuração do ambiente competitivo para os bancos, optou-se pela ênfase em regulação, tecnologia e concentração da indústria, por representarem as maiores forças de transformação do setor (Dermine, 2013; Facó, Diniz, & Csillag, 2009).

Além disso, a pesquisa exemplifica procedimentalmente um levantamento da situação competitiva de um setor, além de definir assertivamente variáveis que possam explicar a competitividade de organizações. Para administradores em geral, este trabalho pode servir como subsídio para decisões táticas e estratégicas. Com isso, esta pesquisa atende ao critério rigor-relevância da pesquisa científica, enfatizado por Nowotny, Scott e Gibbons (2001), Starkey, Hatchuel e Tempesta (2009) e Weick (2001).

Referencial Teórico

Observando-se a natureza multidimensional da administração estratégica, foi escolhida como referencial, para esta pesquisa, uma das abordagens desse campo propostas por Furrer, Thomas e Goussevskaia (2008): *Competição e Análise Competitiva*. Nesta abordagem, Day, Reibstein e Gunther (1997), assim como Clarke e Freytag (2008), Clarke (2009) e Yang (2013), argumentam que, para qualquer esforço analítico, necessita-se compreender alguns importantes elementos: a arena competitiva e seu mapeamento, as fontes de vantagens competitivas de uma empresa e as forças causadoras de mudanças no ambiente competitivo.

Identificação da arena de competição

Negligenciar potenciais competidores pode levar à perda irreversível de uma posição competitiva (Cao, Baker, & Hoffman, 2012). Assim, na tarefa de identificação da arena competitiva, concorrentes, tanto atuais quanto potenciais, são identificados por meio de uma perspectiva do cliente, que deve optar dentre um conjunto de ofertas concorrentes, e segundo uma ótica concorrencial, em que concorrentes são alocados em grupos estratégicos, utilizando-se como critério de agregação as semelhanças e diferenças entre as estratégias competitivas de cada um (Aaker, 2007). Com isso, pode-se compreender suas iniciativas e conduzir esforços organizacionais por meio do alinhamento estratégico.

Em muitos setores, no entanto, distinções entre produtos e serviços são pouco evidentes: setores convergem e se sobrepõem, dificultando uma clara identificação, ao mesmo tempo em que grupos de empresas são classificados utilizando-se diferentes critérios (com base na atuação em um mesmo mercado de produtos, em competências semelhantes ou mesmo na potencialidade de oferta de produtos substitutos) (Biedenbach & Söderholm, 2008; Bogner & Barr, 2000; Day, Reibstein, & Gunther, 1997). As mudanças tecnológicas, a globalização, a desregulação e a evolução dos mercados consumidores têm impactado arenas competitivas outrora estáveis, permitindo a competidores pouco prováveis de nelas entrarem. Para Bartlett e Ghoshal (1991) e Birkinshaw, Morrison e Hulland (1995), uma vez que os mercados passaram a tomar grande dimensão, as estratégias que falham em reconhecer a integração dos mercados se tornam míopes, privilegiando o curto prazo em detrimento de um direcionamento adequado.

De acordo com Day *et al.* (1997) e Storbacka e Nenonen (2012), o mapeamento de uma arena competitiva se dá examinando-se padrões de substituição, tanto pela perspectiva da demanda, avaliando-se como os clientes podem satisfazer suas necessidades, quanto pela perspectiva da oferta, avaliando-se os competidores capazes de servir a esses clientes. Sob a ótica da demanda, o mercado pode ser compreendido como padrões de exigência e necessidades de clientes que se alteram e que são servidos por um conjunto de ofertas competitivas. Esse conjunto vai além de substitutos de uma mesma categoria, composto por todos os produtos que se assemelham e representam a mesma aplicação de uma tecnologia com o propósito de fornecer um conjunto de funções ao cliente; esse conjunto de ofertas também considera substitutos de uso.

Ainda segundo Day *et al.* (1997), uma arena competitiva pode ser definida por meio da identificação de diferenças em relação a padrões de custos, exigência de capital e margens relativas a produtos e clientes de outras empresas. Essas diferenças criam barreiras de preços e lucros dentro de um mercado de produto ou serviço para novos entrantes, desencorajando sua entrada na indústria.

Quando as fronteiras são definidas sob as perspectivas acima tratadas, delinham-se os chamados grupos estratégicos em que empresas se assemelham tanto pelo seu escopo de atividades como pela sua cobertura de mercado, seguindo estratégias similares e mantendo uma relação de competição muito mais intensa entre si do que com empresas de outros grupos (Andrews, 1987; Day *et al.*, 1997; Porter, 1980, 2008). A leitura de sinais de mercado dentro do contexto de uma arena competitiva, realizada conscientemente ou não pelos administradores, dá pistas quanto a motivos, objetivos, situações internas e intenções dos competidores.

O posicionamento de uma empresa em uma arena se dá por meio de escolhas nas seguintes dimensões: conjunto de categorias de produtos ou serviços – de um único produto a uma ampla categoria de produtos; classes ou segmentos de clientes – de segmentos únicos a múltiplos segmentos; escopo geográfico – de uma única região a um escopo global; número de atividades na cadeia de valor. Em contrapartida, essas decisões passam a exigir uma definição mais ampla de mercado, o que requer: a consideração de oportunidades de mercado não atendidas atualmente; mudanças tecnológicas, níveis de preço e condições de oferta que ampliam o conjunto de produtos e serviços substitutos percebidos; e potenciais competidores atuantes em mercados adjacentes (Porter, 2008; Storbacka & Nenonen, 2012). Complementarmente, a atuação por muito tempo em um mercado estreitamente definido pode ser um ponto de fraqueza, tornando a empresa vulnerável a ações de competidores (Bogner & Barr, 2000).

Identificação e análise das fontes de vantagem competitiva

Delimitando-se um grupo de competidores, pode-se identificar alguma eventual qualidade que se configure como vantagem sustentável de um competidor sobre os outros. Antes disso, a atratividade de uma indústria sugere uma apreciação de dois tipos de forças: aquelas que estão fora da indústria, mas que sobre ela exercem influência, e aquelas presentes na própria indústria, em seu contexto de competição.

As forças externas (políticas públicas e tecnológicas) geralmente afetam todas as empresas numa indústria e o sucesso nesse domínio competitivo é em parte atribuído às habilidades diferenciadoras das empresas em lidar com tais forças (Liu, 2013; Porter, 1980, 2000). Já as forças internas à indústria determinam o estado da competição entre as empresas que nela se incluem e são sintetizadas em cinco, que, em conjunto, determinam em última instância o potencial de lucro na indústria, mensurado em termos de retorno do capital investido no longo prazo: rivalidade entre os competidores ou a disciplina de competição entre a empresa e seus rivais diretos, a ameaça de novos entrantes, o poder do cliente, o poder do fornecedor e a ameaça de produtos substitutos (e complementares) (Porter, 1980, 2008). Essas cinco forças, juntamente com outros fatores do ambiente (intervenção governamental, mudanças tecnológicas e crescimento e volatilidade da demanda do mercado), moldam a competição e determinam a atratividade geral da arena de competição (Kreps, 2004; Porter, 2008). Nesse sentido, nem todas as indústrias têm o mesmo potencial de lucro. O potencial de lucro seria o fator diferenciador fundamental de uma indústria para outra, assim como o impacto coletivo das forças que incidem em cada uma delas.

Contemplando forças externas, Porter (2008) complementa que políticas públicas podem atrapalhar ou auxiliar novos *players* a entrarem em determinada indústria, assim como aumentar ou reduzir as outras barreiras. Isso pode se dar a partir de exigências para licenças e restrições a investimentos estrangeiros.

O modelo de atratividade da indústria traz luz ao fato de que cada força de competição trabalha em conjunto com as demais para assim determinar o potencial de lucratividade de longo prazo para qualquer empresa em uma arena competitiva. É fato que, embora forneça um modelo útil para se analisar a atratividade de arenas, torna-se difícil estabelecer com precisão seu efeito conjunto, especialmente porque a importância relativa de fatores específicos a cada força é desconhecida e, provavelmente, varia em todas as arenas (Day *et al.*, 1997). Além disso, deve-se considerar situações em que essas forças apontam todas em uma única direção; ou, mais provavelmente, algumas delas serão mais favoráveis, porém, seus efeitos positivos na lucratividade serão anulados por outros fatores desfavoráveis.

Identificação e análise das forças causadoras de mudanças

O que torna a análise da atratividade mais complexa é o impacto das tendências do macroambiente, ou macrotendências, que podem aprofundar ou atenuar o impacto das cinco forças. As influências da intervenção governamental e sua regulação, as mudanças tecnológicas e o crescimento e a volatilidade do mercado atuam de forma indireta, o que causa impactos difíceis de prever; no entanto, não podem ser ignorados, visto que por vezes emergem, revelando-se influências dominantes na atratividade (Day *et al.*, 1997; Porter, 2008).

De acordo com North (1991), o ambiente regulatório fornece direcionamento para a conduta das organizações como uma instituição com força coerciva potencial, influenciando as ações da empresa através do estabelecimento de regras, monitoramento e sanções, e reduzindo a incerteza para o coletivo. Assim, a influência regulatória e intervencionista do governo deve ser acompanhada de perto, na medida em que pode definir quem compete em dada indústria. A conformação a pressões regulatórias, por sua vez, pode proteger uma empresa de riscos políticos, especialmente quando o comportamento dos agentes regulados envolve elevados custos sociais (Berrone, Fosfuri, Gelabert, & Gomez-Mejia, 2013).

Arregle, Miller, Hitt e Beamish (2013) examinam os efeitos do ambiente institucional (controle regulatório, democracia e investimentos de capital) nas decisões de localização de empresas multinacionais japonesas. Segundo os autores, as empresas pesquisadas avaliam o ambiente institucional amplo das regiões geográficas e, em sequência, consideram as instituições de países uns em relação aos outros da mesma região nas suas decisões referentes a investimentos estrangeiros diretos em determinado país; enxergam, dessa forma, os ambientes institucionais dos países sob uma perspectiva regional. As estratégias de internacionalização fundamentadas no ambiente institucional podem ser acompanhadas de perto por empresas localizadas nessas regiões; isso pode permiti-lhes preparar-se diante da concorrência estrangeira, tanto competitiva quanto cooperativamente (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000).

Sob um olhar normativo, Porter (2008) afirma que os governos têm um papel crucial em fornecer estabilidade macroeconômica e prover instituições políticas, legais e sociais estáveis. Garantidos esses pré-requisitos, verifica-se então a sofisticação das empresas e a qualidade do seu ambiente microeconômico. Os governos deveriam, assim, agir como catalisadores, auxiliando empresas a melhorar sua posição competitiva (Snowdon & Stonehouse, 2006). Em relação à tecnologia, mudanças tecnológicas e regulatórias no setor bancário e em outras indústrias de serviços têm criado oportunidades para novos entrantes tomarem para si os clientes mais lucrativos de algumas grandes firmas. Dessa forma, as vantagens outrora sustentáveis de grandes firmas se tornam desvantagens sustentáveis na medida em que essas firmas se tornam reféns de antigas tecnologias, obrigações, regulações e outras forças (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993; Fuentelsaz, Gomez, & Polo, 2002; Fuentelsaz, Maicas-López, & Polo, 2002). Por meio de investimentos em novas tecnologias, os bancos podem obter ganhos em participação de mercado e diminuir os custos marginais; investimentos em qualidade podem elevar a participação de mercado, porém aumentar o custo marginal de suas operações (Gonzalez, Micco, & Montoya, 2015).

A tecnologia pode em pouco tempo deteriorar importantes forças competitivas de uma empresa. Os próprios substitutos são originados a partir da evolução tecnológica e sua ameaça se torna crescente com a queda da relação preço-desempenho. Em outros casos, a tecnologia da informação tem possibilitado a abertura de portas para novos entrantes ao eliminar a necessidade para distribuição em larga escala; novas tecnologias também podem influenciar o aumento da rivalidade ao viabilizar a fabricação de lotes cada vez menores e reduzindo tempos de *setup* (no caso de empresas de manufatura), e assim por diante (Day *et al.*, 1997; Siaw & Yu, 2004).

De certa forma, mercados caracterizados por elevadas taxas de crescimento perdem sua atratividade na medida em que passam a contemplar excesso de competidores e que cada um deles traz consigo expectativas não realistas quanto à participação de mercado. O excesso de competidores pode se elevar na medida em que o mercado e sua taxa de crescimento possuem alta visibilidade e as empresas

em mercados similares se mostrarem dispostas a investir em novas oportunidades. Esta ocasião convida uma empresa a questionar sua continuidade na indústria (Harrigan, 1982; Porter, 1980).

Em situações de redução no crescimento, ocorre uma aparente mudança no estado de competição, isto é, passa a vigorar uma competição focada em participação de mercado, na qual ganhos de uma empresa são combatidos por outras na tentativa de evitar reduções na utilização de sua capacidade produtiva. Ao mesmo tempo, os clientes passam a adquirir mais conhecimento sobre o produto e se mostram menos propensos a pagar por um preço *premium*. Com isso, ocorre a desaceleração do crescimento do mercado, reduzindo-se, assim, a ameaça de novos participantes que seriam possivelmente prejudicados pela indústria populosa (Day *et al.*, 1997).

A relevância do modelo de Porter (1979, 1980) para a análise da indústria, segundo Bartlett e Ghoshal (1991), consiste em fornecer taxonomias mais robustas e relações passíveis de testes estatísticos. O modelo faz uma ligação importante entre a Teoria da Organização Industrial (OI) e as tradições da política de negócios representadas por Andrews (1987) e outros autores. Nesse sentido, a visão da OI sobre a estratégia empresarial enriqueceu as dimensões de análise ambiental do modelo de Andrews (1987). No entanto, o foco de grande parte dos economistas da OI os levaram a ver a estrutura industrial como determinante fundamental das regras competitivas do jogo e, assim, da estratégia da empresa. A organização interna, as competências e variáveis de recursos, apresentadas na outra parte do modelo de Andrews (1987), tornaram-se periféricas a essa análise.

Metodologia

A proposta desta pesquisa seria construir um entendimento sobre elementos de competitividade de bancos comerciais no Brasil, levando-se em consideração variáveis de configuração do seu ambiente competitivo. Para a coleta de dados, foram utilizados um roteiro de entrevistas e um painel Delphi complementar, ambos realizados simultaneamente entre janeiro e agosto de 2013. Para a organização e análise dos dados das entrevistas, utilizou-se o *software* NVIVO 9; já os dados relativos ao painel Delphi, oriundos de questões objetivas, foram resumidos em tabelas. A estruturação dos instrumentos de coleta teve como base conceitual os temas da Estratégia Competitiva: arena de competição, delimitação de competidores e forças externas. Após o alinhamento teórico, os instrumentos foram avaliados e refinados por dois acadêmicos e especialistas no setor. Depois da primeira verificação, foi realizado um pré-teste com um dos respondentes, cujas críticas serviram para aperfeiçoá-lo. Para a condução da análise de conteúdo, foram utilizadas as seguintes etapas procedimentais: (a) condução das entrevistas, (b) transcrição das entrevistas, (c) inserção das transcrições no *software*, (d) busca por palavras-chave e levantamento iterativo de frequência de palavras, (e) seleção e agrupamento em códigos e (f) análise e síntese dos códigos. A definição dos códigos se deu em duas etapas; tal flexibilidade é prevista de acordo com Lewins e Silver (2008), sendo útil para um adequado refinamento das unidades de análise; no entanto, foi utilizada uma abordagem dedutiva, em que a combinação dos códigos obedece a uma estrutura pré-definida. Os códigos gerados a partir da análise de conteúdo podem ser verificados na Tabela 1.

Tabela 1

Códigos Gerados para Agrupamento dos Dados

Códigos (1ª Etapa)	Códigos (2ª Etapa).
Regulação	Regulação
Eficiência	Eficiência
Elementos	Elementos
Aspectos	Aspectos
Principais	Impactos
Impactos	Lucratividade
Lucros	
Lucratividade	
Tecnologia	Tecnologia
Tecnologia bancária	Tecnologia bancária
Novas tecnologias	Novas tecnologias
Impactos	Impactos
Processos bancários	Processos bancários
Estrutura	Estrutura
Colaboradores	Trabalho
Trabalho	Investimentos
Investimento	Competitividade
Investimento em tecnologia	Barreiras de entrada
Investimento em TI	Economias de escala
Competitividade	Operações internacionais/globais
Barreiras de entrada	
Bancos de pequeno porte	
Bancos de médio porte	
Economias de escala	
Operações internacionais/globais	
Concentração	Concentração
Aumento	Nível de concentração
Diminuição	Espaços de competição
Bancos pequeno porte	Fusões e aquisições
Bancos médio porte	Concentração
Fusões e aquisições	Desconcentração
Concentração	
Desconcentração	

Dois grupos específicos de respondentes foram contemplados: executivos e ex-executivos de bancos com carteira comercial e especialistas do setor (acadêmicos e consultores). A escolha dos respondentes para o Painel Delphi baseou-se em quatro critérios: tempo de experiência profissional do

respondente relacionado ao setor; complexidade das tarefas/posição estratégica que ocupa ou tenha ocupado na organização; vivência internacional e formação acadêmica.

A primeira rodada do painel Delphi foi realizada entre fevereiro e maio de 2013, contando com a participação de treze respondentes (Tabela 2). A segunda rodada, a partir da qual lhes foram enviados os resultados preliminares, não sofreu nenhuma alteração, uma vez que todos mantiveram suas respostas iniciais.

Embora haja críticas quanto à confiabilidade e à validade do Delphi enquanto método científico, visto que a etapa de amostragem dos respondentes e a análise dos resultados não obedecem ao rigor estatístico, há evidências de que este método seja utilizado com frequência em pesquisas acadêmicas em diversos contextos (Landeta, 2006; Rieger, 1986; Skulmoski, Hartman, & Krahn, 2007). Tal fato denota a aceitação do Delphi pela comunidade científica como uma técnica metodológica, pois não só impõe menos restrições aos respondentes quanto à formulação de sua realidade, mas também proporciona a obtenção de dados e informações relevantes na ausência de dados sistematizados que possam subsidiar a pesquisa. Mesmo assim, deve-se ressaltar que a natureza do Delphi, diferentemente de um levantamento estatístico, não parte de uma amostra aleatória. Pelo fato de ser essencialmente uma consulta a um número reduzido de especialistas visando a atingir um consenso sobre determinada questão, rigores pertinentes aos procedimentos estatísticos, tais como validade e confiabilidade relacionadas à amostra e aos resultados, não lhe são aplicados.

Tabela 2

Perfil dos Respondentes da Pesquisa

Respondente	Idade	Experiência ^a	Experiência Internacional ^b	Organização ^c	Cargo ocupado ^d	Formação	Titulação
1	31	13	2	Agência/órgão regulador (a)	Analista	Administração	Doutorado
2	64	35	30	Instituição financeira privada e Instituição de ensino e pesquisa	Presidente	Engenharia civil	Mestrado
3	38	15	1	Instituição de ensino/pesquisa	Professor	Economia	Doutorado
4	50	25	10	Instituição financeira privada	Diretor	Economia	Pós-graduação lato sensu
5	57	25	4	Instituição financeira privada	Presidente	Engenharia de produção	Mestrado
6	58	15	1	Instituição financeira privada e Instituição de ensino/pesquisa	Diretor	Economia	Doutorado
7	55	33	25	Instituição financeira privada	Diretor	Administração	Pós-doutorado
8	49	34	1	Instituição financeira privada	Superintendente	Administração	Mestrado
9	53	30	20	Especialista	Diretor	Engenharia	Doutorado
10	29	9	7	Instituição financeira privada	Gerência	Administração	Pós-graduação lato sensu
11	36	15	6	Especialista	Gerência	Administração	Pós-graduação lato sensu
12	51	20	15	Instituição de ensino e pesquisa	Diretor	Engenharia	Doutorado
13	36	16	1	Instituição financeira privada	Gerência	Administração	Pós-graduação lato sensu

Nota. ^aAnos de atuação em cargo gerencial ou executivo; ^bAnos de atuação profissional fora do Brasil; ^cNatureza da organização em que o respondente atua; ^dCargo ocupado pelo respondente em pelo menos uma das organizações em que atua.

Análise de Resultados

Esta seção apresenta a análise dos dados e relatos obtidos a partir das duas estratégias de pesquisa: uma análise de conteúdo a partir das respostas dos questionários abertos aplicados e, por fim, um resumo de pontos específicos e complementares às entrevistas a partir do painel Delphi realizado com o mesmo grupo de respondentes.

Análise do fator concentração da indústria bancária

Acerca da concentração, os seguintes aspectos foram levantados: tendência de aumento ou de redução da concentração da indústria para os próximos dez anos e possíveis razões; possibilidade de espaços de competição para bancos de pequeno e médio porte; possibilidade do surgimento de um banco de grande porte a partir da consolidação de bancos pequenos e médios; e considerações gerais sobre os movimentos de concentração/desconcentração da indústria bancária no Brasil.

Em se tratando da tendência de aumento ou de redução da concentração da indústria bancária, as respostas obtidas se distribuíram entre uma tendência de aumento e permanência do atual nível de concentração, exceto para o segmento de pessoa jurídica (Tabela 3). A pressão sobre as margens (devido à forte e crescente regulação do setor e a novas exigências de aumento de alocação de capital) e a necessidade de aumento da produtividade do setor que, em grande parte, exige uma maior concentração para aproveitamento de economias de escala e escopo; a tendência de aquisição de bancos brasileiros menores, tendo em vista sua base de capital pouco estável e poucos nichos de mercado em que podem atuar, além da própria aquisição de operações de *players* estrangeiros com menor participação no mercado em determinadas linhas de negócio são alguns dos argumentos apresentados pelos respondentes. Um deles afirma: “Não, o espaço para eles (bancos de pequeno e médio porte) será cada vez mais reduzido em face do tamanho do mercado, perfil de renda e ausência de políticas de crédito com marco regulatório bem estabelecido” (Respondente 9). Complementarmente, outro respondente expõe: “Só haverá espaço para pequenos e médios (bancos) se forem criados mecanismos de captação que ‘tirem dos olhos do investidor’ o risco que hoje, na visão desses investidores, é demasiado” (Respondente 6).

Tabela 3

Concentração da Indústria – Notas Atribuídas

Respondente	Notas atribuídas (1 a 7)	
	1ª Rodada	2ª Rodada
1	7	7
12	7	7
3	7	7
6	7	7
9	6	6
13	6	6
5	5	5
10	5	5
11	5	5
7	5	5
2	5	5
8	4	4
4	1	1

Há espaço para os bancos pequenos e médios em operações de nicho, principalmente no segmento de pessoa jurídica, desde que sejam eficientes, focadas e diferenciadas. Mesmo assim, no conjunto, esses bancos perdem espaço dadas as dificuldades crescentes com a captação de depósitos e, mesmo exercendo outros negócios, como a venda de carteiras para bancos maiores, correm grande risco de serem afetados por fraudes, afetando, assim, sua rentabilização. No caso do segmento de pessoas físicas, a criação de espaços para os bancos pequenos e médios depende da criação de mecanismos de captação que arrebatem o risco percebido pelo correntista ou investidor, risco este que atualmente é demasiado. A possibilidade de ascensão de bancos pequenos e médios a grandes bancos é difícil, uma trajetória longa e frequentemente interrompida por uma aquisição efetuada por outra instituição já consolidada.

Aquisições ou fusões entre grandes instituições, segundo as respostas fornecidas, são remotas, mas são soluções muito comuns em situações de insolvência. A compra de uma instituição bancária é geralmente realizada por outra e é justificada por modelos específicos de gestão e por uma série de particularidades de suas operações que as diferem de outras empresas; isso leva automaticamente a uma concentração, a uma corrida bancária, comprovada historicamente em diversos contextos (Bank for International Settlements [BIS], 1999; Faria, Paula, & Marinho, 2006).

A tendência de concentração depende também da evolução dos mercados no Brasil. Atualmente, boa parte do *funding* de longo prazo em moeda doméstica para investimento em empresas é oriunda de instituições governamentais (CEF e BNDES) (Freitas, 2011).

Em relação à formação de um banco de grande porte a partir da fusão de bancos menores, esta é uma possibilidade remota. De acordo com os respondentes, ao longo de seu crescimento, é comum os bancos menores sofrerem aquisições por instituições já consolidadas; as barreiras de entrada à indústria/setor são muito grandes. Além disso, fusões entre bancos são bastante complexas, havendo uma possibilidade maior de estratégias cooperativas entre os menores (há pouca uniformidade em relação a sistemas e operações dos diferentes bancos e o investimento demandado para uma convergência operacional se torna bastante elevado). Há casos de bancos menores que, com parcerias estruturadas, estão mais imunes a serem comprados e, ao mesmo tempo, podem ser também compradores. Assim, a consolidação bancária é muito mais provável via grandes instituições. A incorporação pelos grandes bancos de bancos pequenos e médios que tenham *know-how* em segmentos específicos acabará incentivando a formação de bancos múltiplos.

Acerca dos movimentos de concentração e desconcentração da indústria, de uma maneira geral, o aumento da concentração acaba sendo necessário do ponto de vista gerencial, devido principalmente a uma combinação de perda de rentabilidade do setor, às ineficiências localizadas e à necessidade de economias de escala motivadas por regulações, conforme já mencionado; além disso, instituições internacionais poderão entrar com maior volume de operações no mercado brasileiro. Porém, mesmo que no curto prazo essa concentração seja benéfica no sentido de criar um sistema mais sólido, no longo prazo a baixa concorrência no setor tende a prejudicar os usuários dos serviços no que diz respeito a preços e qualidade dos serviços.

Análise do fator regulação da indústria

O painel Delphi mostra que os entrevistados elegeram a variável crescente regulação como a mais relevante ao ambiente competitivo das instituições bancárias, conforme se pode verificar na Tabela 4. Nove do total de treze respondentes atribuíram notas de 6 a 7, notas máximas de impacto, o que denota elevado nível de consenso entre as respostas fornecidas, mesmo não tendo havido alteração das notas durante a segunda rodada do painel.

Tabela 4

Crescente Regulação do Setor Bancário – Notas Atribuídas

Respondente	Notas atribuídas (1 a 7)	
	1ª Rodada	2ª Rodada
8	7	7
5	7	7
9	6	6
10	6	6
3	6	6
7	6	6
13	6	6
1	6	6
6	6	6
2	5	5
11	5	5
12	4	4
4	4	4

Em relação ao aspecto **regulação da indústria**, abordado no roteiro de entrevistas, indagou-se sobre quais elementos devem ser privilegiados nos esforços de regulação. De um modo geral, as respostas fornecidas quanto a tais elementos regulatórios enfatizaram liquidez e credibilidade.

Níveis adequados de liquidez e capitalização (10 a 11%, conforme patamar atual (2013)) foram mencionados como um objetivo fundamental a ser buscado pela autoridade monetária. A mensuração de riscos associados à liquidez também foi mencionada como essencial para que problemas a exemplo do *subprime* sejam evitados, principalmente se estão envolvidos *players* representativos. O monitoramento e a antecipação desses riscos permitiriam ações proativas, que pudessem evitar efeitos danosos à economia como um todo. Isso, no entanto, não exige uma mão pesada do Governo, mas uma equipe de pessoas com competências técnicas e específicas. Complementarmente, ainda no âmbito da liquidez, mencionou-se a importância de uma estruturação de limites de alavancagem de operações (*exposure*), assim como a determinação de alocação do capital.

Há uma grande preocupação em relação ao desempenho das instituições bancárias diretamente associada aos níveis de regulação. Os acontecimentos de 2007 e 2008 têm suscitado questionamentos quanto à eficiência da livre regulação considerando elevados riscos às operações; mas, se por um lado ela é necessária para evitar ações como o aporte de recursos pelo governo, como aconteceu em instituições norte-americanas, por outro lado, a regulação obriga as instituições bancárias a investir crescentemente em controles, em tecnologia e a dispor de mais capital a ser alocado, além de impor uma série de restrições às operações realizadas, situações estas que impactam diretamente a sua rentabilidade.

Verificou-se, na pesquisa, críticas em relação à regulação devido a suas inúmeras regras. Para os respondentes, não só há excesso de regras, mas também regras ineficientes que comprometem as operações das instituições, aumentando seus custos: “Você tem quantidade de regulação e qualidade de regulação. São coisas diferentes. O Brasil não é bem regulado; é muito regulado. Tem muita regulação de baixa qualidade. Eu entendo como quantidade...” (Respondente 12).

A regulação tende a crescer não só no Brasil, mas no mundo inteiro, muito embora, segundo quase todos os respondentes, o mercado já seja bastante regulado. Há, assim, duas questões a serem mais bem

aprofundadas: como tornar a regulação menos burocrática e mais efetiva? Essa é uma questão já antiga, no entanto, a partir de uma regulação crescente, deve se tornar cada vez mais central. A outra questão seria buscar áreas de atuação que pudessem trazer retornos incrementais, mas que ainda não são reguladas, como programas de benefícios a clientes ou programas de fidelização.

Já em se tratando de credibilidade, esta está associada à manutenção de uma reputação ilibada. Exemplos de ações mencionadas pelas respostas são: legislações de defesa ao consumidor, regulações específicas direcionadas a ações de risco e tomadas pelo banco, limites de empréstimos para empresas com histórico de crédito ruim, e outras possibilidades que envolvam o prejuízo à reputação do banco. Reputação, associada à credibilidade e liquidez do capital são, dessa forma, os dois princípios que mantêm a estabilidade de um banco.

Contemplando os dois focos acima mencionados, metade dos respondentes apontou os pacotes regulatórios do Acordo da Basileia 3 como os principais elementos a serem observados em relação à regulação. Uma vez que as principais diretrizes regulatórias são globais, há uma exigência mais ampla a ser atendida e que já se mostra como uma resposta satisfatória aos riscos dos bancos brasileiros. Os padrões estabelecidos pela Basileia poderiam, no entanto, tornar-se mais depurados.

Enfatizou-se o uso dos modelos de risco de crédito individuais, possíveis a partir de novos desenvolvimentos tecnológicos, além da necessidade de um banco de dados único a partir do qual as instituições bancárias consigam ter um acesso mais amplo a informações cadastrais e realizar pesquisas mais rápidas. A racionalização dos esforços de regulação por segmento e por porte da instituição poderia contribuir para um nivelamento do ambiente de competição entre instituições de diferentes tamanhos. Assim, a questão principal em torno da regulação não seria um maior ou menor nível, mas sim uma regulação melhor, prezando-se pela eficiência, equidade e estabilidade do ambiente. A indústria bancária no Brasil, segundo os referidos respondentes, não é bem regulada; é excessivamente regulada, visto que há muita regulação de baixa qualidade.

Identificou-se uma preocupação em relação ao entendimento da autoridade monetária sobre a dinâmica do mercado, de que o banco convencional deu lugar a um banco tecnológico, e que este ocupa uma arena competitiva diferente. Tal fato é exemplificado pela possibilidade de que outros agentes econômicos tenham a capacidade de promover distribuição, ensejando assim determinados riscos: lavagem de dinheiro, conhecimento mais profundo acerca do cliente, criação de moedas que possam escapar do controle da autoridade monetária, etc. Assim sendo, há uma necessidade emergente e urgente no sentido de se enxergarem novas dinâmicas mercadológicas e de se identificarem agentes que tenham a capacidade de promover uma aproximação entre oferta e demanda de serviços financeiros. Como resultado, faz-se necessário que a autoridade monetária tenha um olhar muito crítico e ágil sobre essa regulamentação.

Análise do fator tecnologia

Em relação às novas tecnologias que impactarão a utilização de produtos e serviços bancários pelos consumidores, todas as considerações se voltaram à internet, às redes sociais e ao *mobile banking*, serviços financeiros ou de operação bancária realizados através de dispositivos móveis de telecomunicação.

A Tabela 5 evidencia certo consenso, com sete das notas atribuídas acima de 6, cinco notas 5 e apenas uma nota 3. Em relação à última, foi considerado o fato de que as novas tecnologias acabarão sendo, em última instância, adotadas por quase todas as instituições.

Tabela 5

Novas Tecnologias – Notas Atribuídas

Respondente	Notas atribuídas (1 a 7)	
	1ª Rodada	2ª Rodada
10	7	7
7	7	7
8	7	7
11	7	7
9	6	6
12	6	6
5	6	6
6	5	5
13	5	5
3	5	5
4	5	5
2	5	5
1	3	3

O *home banking* continuará a ser um serviço importante por atender às necessidades tanto do consumidor, pela sua praticidade, quanto do banco, por proporcionar economia de custos na prestação de serviços. Porém, o potencial de crescimento da *web*, de uma maneira geral, será modesto, especialmente em relação a sistemas de pagamento, transações eletrônicas, compra e venda de produtos eletrônicos, movimentações financeiras eletrônicas e utilização dos mecanismos de registro eletrônico de transações e de custódia. As redes sociais, nesse contexto, podem ser exploradas pelos bancos; alguns deles as utilizam para pesquisas de satisfação, avaliação das ações de marketing, sugestões, divulgação de produtos, mas muito pouco para transações. No entanto, apesar de toda a tecnologia disponível, problemas para os clientes persistem nas agências bancárias, como o tempo de atendimento e filas.

O *mobile banking*, por sua vez, apresentará níveis crescentes de expansão. Através do telefone celular, tem-se iniciado também uma estratégia de inclusão financeira no País. De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (Penteado, 2011), a população brasileira ainda é desbancarizada, isto é, possui baixos níveis tanto de acesso quanto ao grau de uso de serviços financeiros. Havia 115 milhões de brasileiros bancarizados em 2010, um crescimento de pouco mais de 26% em relação a 2006 (quase 91 milhões). Em termos de população economicamente ativa, em 2006, as pessoas que tinham entre 20 e 74 anos totalizavam em pouco menos de 134 milhões; em 2014, projetou-se um número superior a 151 milhões de brasileiros (IBGE, n.d.). Embora se verifique um crescimento superior da bancarização em relação ao da população economicamente ativa, ainda há muitas ações a serem realizadas nesse sentido, considerando a magnitude da população brasileira.

As ferramentas de análise de grandes depósitos de dados, associadas a competências específicas de pessoal nessas instituições, têm grande potencial de crescimento. Essas ferramentas são importantes, pois permitem evidenciar informações valiosas acerca do histórico de transações de cada um dos clientes do banco, bem como aspectos de seu comportamento de consumo e uso de produtos e serviços financeiros. Estão relacionados nesse pacote modelos preditivos e *insights* que diferenciam um cliente do outro e que permitem ao banco servir seus clientes com mais assertividade. A modelagem de banco de dados, tecnologias de informação (TI) e inteligência artificial foram mencionadas como tecnologias impactantes, necessárias devido a uma logística de distribuição cada vez mais intensa via telefone celular e à migração do processo de bancarização para o mundo eletrônico. Com a pré-

identificação das bilhões de transações realizadas por ano entre um banco e seus clientes, o conhecimento acerca do cliente e do seu comportamento a partir de suas transações financeiras passa a ser um valioso ativo: um fluxo pré-identificado, carregado da informação acerca daquilo que pode ser oferecido ao cliente, daquilo que ele teria propensão a aceitar. Esse tipo de combinação gera benefícios de duas ordens, ambas impulsionadas por natureza tecnológica: uma com impacto na distribuição e outra com impacto no conhecimento e, juntas, promovem, portanto, uma oferta mais assertiva à instituição com condições de melhorar o relacionamento. As bases de dados de clientes, a partir de um esforço de *analytics* a nível institucional, não dentro de cada área ou produto, preservará a visão do cliente consistentemente através da organização. Isso, conseqüentemente, impactará os processos de negócio, em que diferentes ofertas atuais podem ser interligadas a um só produto para determinado cliente. Esse processo de negócio se torna, então, um processo corporativo, não um processo isolado de uma agência, por exemplo.

Em relação à possibilidade de os investimentos em tecnologia serem barreiras de entrada a bancos de médio e pequeno porte, a maior parte dos argumentos se colocou a favor: para serem viáveis, investimentos em tecnologias exigem escala em suas aplicações, possível quase que exclusivamente em instituições de grande porte. Ademais, há custos de aquisição, manutenção e atendimento aos níveis de segurança exigidos em regulamentação. A tomada da decisão em relação ao investimento em tecnologia usa frequentemente como critério o ganho em escala, e esse critério, atualmente, não fornece bases comparativas amplas ou imparciais, o que acaba inibindo a decisão de investimento. Os argumentos contrários, no entanto, citam o barateamento gradual de várias tecnologias empregadas nos processos bancários como uma garantia de acesso por *players* de menor porte.

Conclusão

Este artigo buscou analisar o ambiente de competição dos bancos com carteira comercial que atuam no Brasil para os próximos dez anos a partir de três fatores de configuração da indústria: regulação, concentração da indústria e tecnologia.

Quanto à crescente regulação da indústria bancária, a liquidez e a credibilidade são as principais questões às quais a regulação será direcionada; elas são fundamentos essenciais para a construção de reputação de instituições bancárias. O aumento de pessoal qualificado e preparado, tanto no governo quanto nas instituições bancárias, será necessário não só para o monitoramento e antecipação de riscos, mas também para ações proativas subsequentes. Os padrões regulatórios do Acordo da Basileia 3 continuarão sendo o principal direcionador, mesmo havendo uma necessidade maior de depuração de seus padrões para dirigir-se eficazmente a diferentes realidades. Há também uma necessidade urgente de que a regulação acompanhe mudanças mercadológicas, situação em que diferentes arenas competitivas se sobrepõem e *players* de diferentes setores passam a concorrer entre si.

Em se tratando da concentração da indústria, a manutenção dos atuais níveis e uma tendência de aumento serão os cenários mais prováveis. A concentração ocorrerá em decorrência da pressão sobre as margens, principalmente devido a uma forte regulação, a novas exigências de aumento de alocação de capital e à necessidade de aumento de produtividade no setor. Com isso, a concentração é uma condição especialmente favorável para aproveitamento de economias de escala e escopo.

Em relação às principais tecnologias que impactarão o setor bancário, pode-se listar a maturação do *home banking*, o acentuado crescimento do *mobile banking*, as ferramentas de análise de bancos de dados e a biometria. O crescimento do *mobile banking*, principalmente com aplicações de *near field communication* (NFC), possibilitaria a utilização do dinheiro eletrônico e pagamento via telefone celular e, ao mesmo tempo, poderia promover maior bancarização e inclusão financeira; com uma utilização maior do telefone celular, tanto como meio de pagamento quanto como canal de relacionamento, haverá uma omnicanalidade, condição que proporcionará consistência entre canais já existentes. Em segundo

lugar, ferramentas de análise de grandes depositórios de dados, também associadas às competências específicas de pessoal nessas instituições, serão tecnologias importantes.

Em relação à teoria da administração estratégica, esta pesquisa fornece alguns *insights*: enquanto barreiras à entrada de novos *players* estão em grande parte associadas aos custos de regulação, há uma relação clara entre efetividade regulatória e custos de regulação: cria-se, dessa forma, um grande espaço de investigação relacionado à efetividade da regulação e seu custo para as instituições de menor porte. Em relação à tecnologia, o *know-how* de aplicação de tecnologias de comunicação móvel, inclusive como meio de transação, assim como capacidades analíticas de grandes bases de dados, principais aspectos evidenciados pela pesquisa, são ativos valiosos, porém não se configuram como barreiras à entrada. Tais ativos, empregados extensivamente em setores como o varejo, podem vir a ser competências centrais para instituições bancárias e, conseqüentemente, facilitar o acesso à arena competitiva da indústria bancária. Dessa forma, o desenvolvimento de capacidades pode não determinar, mas pelo menos impor certa ameaça à indústria, contribuindo inclusive para o ingresso de empresas de outros setores. De qualquer maneira, pesquisas sobre capacidades e recursos estratégicos em setores distintos poderiam elucidar essas relações.

Esta pesquisa apresenta uma fragilidade: o número de participantes do painel Delphi pode não ter proporcionado um consenso robusto em relação às questões colocadas, muito embora o nível de consenso em três dessas questões tenha sido quase total logo na primeira rodada do painel. No entanto, considerando o perfil dos respondentes (mais da metade membros ou ex-membros da alta administração de instituições bancárias), pode-se conferir legitimidade à relevância das notas atribuídas a partir dos comentários oriundos das entrevistas. Essas respostas puderam ser mais bem desenvolvidas e exploradas nos argumentos apresentados pelos respondentes.

Referências

- Aaker, D. (2007). *Administração estratégica de mercado*. São Paulo: Bookman.
- Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Arregle, J.-L., Miller, T. L., Hitt, M. A., & Beamish, P. W. (2013). Do regions matter? An integrated institutional and semiglobalisation perspective on the internationalization of MNEs. *Strategic Management Journal*, 34(8), 910-934. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2051>
- Bank for International Settlements. (1999, August 23). Introduction. *Quarterly Review*. Recuperado em March 12, 2015, de http://www.bis.org/publ/r_qt9908.htm
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1991). Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 5-16. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120903>
- Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabert, L., & Gomez-Mejia, L. R. (2013). Necessity as the mother of 'green' inventions: institutional pressures and environmental innovations. *Strategic Management Journal*, 34(8), 891-909. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2041>
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99. <http://dx.doi.org/10.2307/1252221>
- Biedenbach, T., & Söderholm, A. (2008). The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: a literature review. *Journal of Change Management*, 8(2), 123-145. <http://dx.doi.org/10.1080/14697010801953967>

- Birkinshaw, J., Morrison, A., & Hulland, J. (1995). Structural and competitive determinants of a global integration strategy. *Strategic Management Journal*, 16(8), 637-655. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160805>
- Bogner, W. C., & Barr, P. S. (2000). Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*, 11(2), 212-226. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.2.212.12511>
- Brown, J. R., & Dant, R. P. (2008). Scientific method and retailing research: a retrospective. *Journal of Retailing*, 84(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2008.03.001>
- Cao, Q., Baker, J., & Hoffman, J. J. (2012). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis. *International Journal of Production Research*, 50(2), 567-580. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2010.538742>
- Clarke, A. H. (2009). Bridging industrial segmentation theory and practice. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(4), 343-373. <http://dx.doi.org/10.1080/10517120902762427>
- Clarke, A. H., & Freytag, P. V. (2008). An intra- and inter-organisational perspective on industrial segmentation: a segmentation classification framework. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 1023-1038. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810891127>
- Day, G., Reibstein, D. J., & Gunther, R. E. (1997). *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York: Wiley.
- Dermine, J. (2013). Bank regulations after the global financial crisis: good intentions and unintended evil. *European Financial Management*, 19(4), 658-674. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-036X.2013.12017.x>
- Facó, J. F. B., Diniz, E. H., & Csillag, J. M. (2009). O processo de difusão de inovações em produtos bancários. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 177-208. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=273520578007>. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n25p177>
- Faria, J. A. de, Paula, L. F., & Marinho, A. (2006). *Fusões e aquisições bancárias no Brasil: uma avaliação da eficiência técnica e de escala* (Texto para discussão n. 1233). Rio de Janeiro, RJ: IPEA. Recuperado de http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4381
- Freitas, M. C. P. de (2011, maio). Desafios do financiamento de longo prazo no Brasil. *Boletim de Economia* 4. Recuperado de http://www.fundap.sp.gov.br/wp-content/uploads/2014/03/boletim_economia_4_desafios_financiamento.pdf
- Fuentelsaz, L., Gomez, J., & Polo, Y. (2002). Follower's entry timing: evidence from the Spanish banking sector after deregulation. *Strategic Management Journal*, 23(3), 245-264. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.222>
- Fuentelsaz, L., Maicas-López, J. P., & Polo, Y. (2002). Assessments of the "new economy" scenario. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(4), 301-310. <http://dx.doi.org/10.1108/13522750210443254>
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>

- Gonzalez, A., Micco, A., & Montoya, A. M. (2015). Dollarization, foreign ownership, and competition in the banking industry in Latin America. *Emerging Markets Finance & Trade*, 51(1), 90-107. <http://dx.doi.org/10.1080/1540496X.2015.998074>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Harrigan, K. R. (1982). Exit decisions in mature markets. *Academy of Management Journal*, 25(4), 707-732. <http://dx.doi.org/10.2307/256095>
- Hawkins, J., & Mihaljek, D. (2001). The banking industry in the emerging market economies: competition, consolidation and systemic stability: an overview [BIS Paper N° 4]. *Bank for International Settlements*, Basel, Switzerland. Recuperado de www.bis.org/publ/bppdf/bispap04.pdf
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (n.d.). *Projeção da população do Brasil por sexo e idade: 2000-2060 - Projeção da população por sexo e idades simples, em 1º de julho - 2000/2060*. Recuperado em 20, julho, 2015 de http://ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default_tab.shtm
- Johnson, F. P., & Johnson, R. D. (1985). *Commercial bank management*. New York: Dryden.
- Kreps, D. M. (2004). *Microeconomics for managers*. New York: Norton.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change*, 73(5), 467-482. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>
- Lewins, A., & Silver, C. (2008). *Using software in qualitative research – a step-by-step guide*. Thousand Oaks: Sage.
- Liu, Y. (2013). Sustainable competitive advantage in turbulent business environments. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2821-2841. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2012.720392>
- North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.5.1.97>
- Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2001). *Re-thinking science knowledge and the public in an age of uncertainty*. Oxford: Polity Press.
- Penteado, S. (2011). *Anuário CIAB-FEBRABAN 2011 - panorama do setor bancário e visão de futuro*. São Paulo: FGV RAE.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86, 78-93.
- Reed, E. W., & Gill, E. K. (1994). *Bancos comerciais e múltiplos*. São Paulo: Makron.
- Rieger, W. G. (1986). Directions in Delphi developments: dissertations and their quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 29(2), 195-204. [http://dx.doi.org/10.1016/0040-1625\(86\)90063-6](http://dx.doi.org/10.1016/0040-1625(86)90063-6)
- Siaw, I., & Yu, A. (2004). An analysis of the impact of the internet on competition in the banking industry, using Porter's five forces model. *International Journal of Management*, 21(4), 514-523.

- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.151.8144&rep=rep1&type=pdf>
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (2006). Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions and firms. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 163-175. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400190>
- Starkey, K., Hatchuel, A., & Tempest, S. (2009). Management research and the new logics of discovery. *Journal of Management Studies*, 46(3), 547-558. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00833.x>
- Storbacka, K., & Nenonen, S. (2012). Competitive arena mapping: market innovation using morphological analysis in business markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19(3), 183-215. <http://dx.doi.org/10.1080/1051712X.2012.638464>
- Weick, K. E. (2001). Gapping the relevance bridge: fashion meets fundamentals in management research [Special Issue]. *British Journal of Management*, 12, 71-75. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12.s1.9>

Dados do Autor

Afonso Carneiro Lima

Av. Washington Soares, 1321, 60811-915, Fortaleza, CE, Brasil. E-mail: afonsolima@unifor.br; afonsolima02@yahoo.com

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista e Painel Delphi

Fatores de Configuração do Ambiente Competitivo dos bancos no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia

1. Tendo em vista as principais mudanças em relação ao sistema financeiro mundial e, em especial, o cenário dos bancos comerciais brasileiros, atribua uma nota de 1 (pouca influência) a 7 (grande influência) aos seguintes fatores de configuração do ambiente dos bancos brasileiros que atuam no negócio de pessoas físicas e jurídicas para os próximos 10 anos. Em seguida, comente cada um desses três fatores*.

Crescente regulação do setor financeiro	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
	<input type="checkbox"/>						
Novas tecnologias	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
	<input type="checkbox"/>						
Concentração do setor	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
	<input type="checkbox"/>						

Concentração da Indústria

1. Pensando no atual nível de concentração da indústria bancária, o (a) Sr. (Sra.) acha que nos próximos 10 anos este nível tenderá a aumentar ou reduzir? Por quê?
2. Tendo em vista o grau de concentração da indústria financeira no Brasil nos próximos 10 anos, ainda haverá espaço de competição para os bancos pequenos e médios? Por quê?
3. A consolidação dos bancos pequenos e médios poderia dar ensejo a um banco de grande porte no médio prazo nos próximos 10 anos? Se sim, quais seriam as possíveis alternativas para que isso ocorra?
4. Atualmente, como o (a) Sr. (Sra.) vê os movimentos de concentração/desconcentração da indústria financeira no Brasil?

Regulação da indústria

1. Em relação às questões abaixo sobre regulação, manifeste seu grau de concordância segundo a escala a seguir: 1 (discordo plenamente) a 7 (concordo plenamente)*:

Um maior nível de regulação é necessário para manter a saúde financeira das organizações:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
	<input type="checkbox"/>						
Um maior nível de regulação é necessário para a minimização de riscos sistêmicos:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
	<input type="checkbox"/>						
Um maior nível de regulação é necessário para se evitar eventuais contágios por instituições menos saudáveis:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
	<input type="checkbox"/>						

2. Quais elementos deveriam ser privilegiados nos esforços de regulação do setor?

3. Tal como o assunto está sendo discutido agora nos principais organismos financeiros mundiais, quais são os principais elementos regulatórios que poderão impactar os lucros da atividade bancária, fazendo-os crescer ou decrescer?
4. Caso haja comentários específicos em relação a algum dos pontos acima, utilize as linhas abaixo.

Tecnologia

1. Em relação às novas tecnologias, quais são aquelas que o (a) Sr. (Sra.) prevê que distinguirão a utilização dos produtos/serviços bancários pelos consumidores nos próximos 10 anos? Como?
2. Em relação às novas tecnologias, quais são aquelas que o (a) Sr. (Sra.) prevê que impactarão os processos bancários, as estruturas organizacionais e os colaboradores dos bancos nos próximos 10 anos?
3. Em sua opinião, os investimentos em tecnologia definirão a competitividade bancária? Justifique sua resposta. Sim Não
4. Em sua opinião, os investimentos para a atualização tecnológica ou adoção de novas tecnologias serão obstáculos aos bancos de pequeno e médio porte? Justifique sua resposta. Sim Não
5. Em sua opinião, os investimentos para a atualização tecnológica ou adoção de novas tecnologias serão obstáculos aos novos entrantes? Justifique sua resposta. Sim Não
6. Em sua opinião, essas tecnologias possibilitarão economias de escala no sentido de que sistemas únicos poderão ser utilizados para os clientes de todos os países onde os bancos estarão operando? Justifique sua resposta. Sim Não
7. Caso haja comentários específicos em relação a algum dos pontos acima, utilize as linhas abaixo.

*** Essas questões se referem especificamente ao painel Delphi, conduzido simultaneamente com os respondentes de maneira a fornecer complemento aos dados qualitativos fornecidos.**