

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

TERESA CRISTINA FERREIRA RUBEGA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO DE
COMÉRCIO EXTERIOR**

Um Estudo de Caso do Banco Santander Banespa Através da Estratégia
“Visão Baseada em Recursos”

SÃO PAULO

2007

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

TERESA CRISTINA FERREIRA RUBEGA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO DE
COMÉRCIO EXTERIOR**

Um Estudo de Caso do Banco Santander Banespa Através da Estratégia
“Visão Baseada em Recursos”

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getulio Vargas, como
requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Estratégia Empresarial e de Operações

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio

Rubega, Teresa Cristina Ferreira.

Fatores Críticos de Sucesso no Mercado Bancário Brasileiro de Comércio Exterior: Um Estudo de Caso do Banco Santander Banespa Através da Estratégia Visão Baseada em Recursos. / Teresa Cristina Ferreira Rubega. – 2007. 168 f.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio.

Dissertação (MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Serviços. 2. Bancos. 3. Recursos. 4. Competências. 5. Comércio Exterior. 6. Estratégia. 7. RBV. 8. Visão Baseada em Recursos. I. Di Serio, Luiz Carlos. II. Dissertação (MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

TERESA CRISTINA FERREIRA RUBEGA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO DE
COMÉRCIO EXTERIOR**

Um Estudo de Caso do Banco Santander Banespa Através da Estratégia
“Visão Baseada em Recursos”

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Estratégia Empresarial e de Operações

Data de aprovação:

18/05/2007

Banca examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio (Orientador)
FGV – EAESP

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito
FGV – EAESP

Prof. Dr. Marilson Alves Gonçalves
USP – FEA

Para minha mãe, Doralice, por ter me
ensinado a nunca desistir dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Ao João por ter me incentivado a iniciar o MPA, pelo apoio durante o curso, e por ter compreendido minha ausência durante quase três anos.

Ao meu empregador pelo patrocínio e pela flexibilidade de horário permitida durante o curso, em especial ao Airtton Villafranca, que sempre acreditou em meu potencial. Aos meus colegas de trabalho que cobriram minhas ausências com muita competência e disposição. Aos clientes e funcionários que participaram das entrevistas e pesquisas, e que dessa forma contribuíram para que esse trabalho alcançasse seus objetivos.

Aos meus tios Martina e José Carlos por terem cuidado de mim com o amor e dedicação de mãe e pai, e que dessa forma permitiram que eu chegasse aonde cheguei. Aos meus familiares e amigos por compreenderem que minha ausência foi necessária para o sucesso dessa conquista.

Aos companheiros do MPA das turmas de 2003 e 2004 pela convivência e pelos bons momentos em que estivemos juntos, em especial ao Rodrigo Santaliestra, ao Fernando Tomaselli e a Tatiana Gil Gomes, pela amizade, pelos conselhos e pelo apoio para a conclusão da dissertação. Aos professores da FGV-EAESP, pelos conhecimentos e experiências compartilhados. Aos funcionários da FGV-EAESP, pela ajuda em todos os momentos. Aos colegas do intercâmbio, professores e funcionários da ESSEC na França, pela convivência e pelas experiências compartilhadas, e em especial ao amigo Moisés Ramirez, pela disposição e prontidão em ajudar-me com a pesquisa feita pela Internet neste trabalho.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Di Serio, pela paciência e inspiração para a realização desse trabalho. Ao Prof. Brito, por ter me ajudado a enxergar o caminho para este estudo. Ao Prof. Urdan, por sua colaboração na correção e no aperfeiçoamento da pesquisa utilizada neste trabalho. Ao Prof. Fourcadet, da ESSEC, que, mesmo após o término do intercâmbio e apesar da distância, continuou a contribuir com idéias e sugestões para a conclusão e o aperfeiçoamento deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho identifica e analisa de forma exploratória os fatores críticos de sucesso para um banco atuando no mercado brasileiro de comércio exterior, através de entrevistas individuais e de pesquisa pela internet com clientes e funcionários do Banco Santander Banespa. A fundamentação teórica baseada na Gestão de Serviços e de Operações, no Marketing de Varejo e na Estratégia serviu de base para o levantamento dos possíveis recursos e competências que podem ser fonte de vantagem competitiva. Após esse levantamento baseado na teoria, segue-se uma etapa de pesquisa de campo formulada em duas partes, realizada entre janeiro e março de 2007. A primeira parte consistiu de entrevistas com uma amostra de pequeno tamanho e representada por funcionários e clientes do Banco Santander Banespa localizados em São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba. A segunda parte consistiu de pesquisa com clientes pessoa jurídica do Banco Santander Banespa, todos do segmento de *middle-market*, localizados em vários estados brasileiros. Durante as entrevistas individuais surgiu como provável fonte de vantagem competitiva o recurso “presença do banco em outros países”, que foi então incluído para investigação através da pesquisa realizada na segunda parte. Os resultados obtidos foram então analisados à luz do modelo VRIO, oriundo da estratégia da Visão Baseada em Recursos, ou RBV – *Resource-based View*. O resultado final mostrou que são considerados fatores críticos de sucesso para um banco atuando no mercado brasileiro de comércio exterior: flexibilidade e rapidez para customização de serviços e produtos de acordo com as necessidades do cliente; limite de crédito concedido; preço; flexibilidade, cordialidade, capacitação técnica e rapidez no atendimento prestado pelos gerentes; qualidade na entrega dos serviços e produtos; tecnologia. Tais recursos analisados através do modelo VRIO mostraram que o Banco Santander Banespa encontra-se em situação de paridade competitiva no mercado bancário de comércio exterior.

Palavras-chave: Serviços, Bancos, Recursos, Competências, Comércio Exterior, Estratégia, RBV, Visão Baseada em Recursos.

ABSTRACT

This dissertation is an exploratory study aiming to identify and analyze key success factors for a bank dealing in the foreign trade market in Brazil through individual interviews and internet based survey with customers and employees of Banco Santander Banespa. The theoretical fundamentals used in this study are based on Operations and Services Management, Marketing of Services and Strategy, which were used to define possible resources and capabilities that could become sources of competitive advantage. After this first stage based on the theory, it follows another stage of field research divided into two steps. The first step was based on interviews with a small number of customers and employees of Banco Santander Banespa located in São Paulo, Rio de Janeiro and Curitiba. The second step was based on a survey with middle-market companies' customers of Banco Santander Banespa located in several Brazilian states. During the individual interviews a new probable source of competitive advantage was observed, "Presence of the bank in other countries", and it was included to be investigated through the internet based survey during the second step of the field research. The results obtained were then analyzed in the framework of the VRIO model from the *Resource-based View* – RBV strategy. The final result pointed as key success factors for banks dealing in the Brazilian Foreign Trade market: flexibility and agility to customize services and products according to the needs of the customer; credit limit approved; price; flexibility, cordiality, technical skills and agility of managers; quality when delivering services and products; technology. Such resources analyzed through the VRIO model suggested that Banco Santander Banespa is currently in a situation of competitive parity in the Brazilian Foreign Trade market.

Keywords: Services, Banks, Resources, Capabilities, Foreign Trade, Strategy, RBV, Resource-based View.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquemas:

Esquema 1: Organização da Dissertação.....	14
Esquema 2: Referencial Teórico.....	36
Esquema 3: Modelo das Onze Forças.....	44
Esquema 4: Fatores Competitivos e Respective Os Objetivos de Desempenho.....	60
Esquema 5: Matriz Importância-Desempenho.....	70
Esquema 6: Modelo Metodológico de Estudo de Caso.....	80
Esquema 7: Recursos e Competências do Grupo I e II à luz do Modelo VRIO.....	120
Esquema 8: Recurso “Tecnologia” do Grupo III à luz do Modelo VRIO.....	121
Esquema 9: Recursos “Limite de Crédito”, “Preço” e “Presença no Exterior” do Grupo III à luz do Modelo VRIO.....	122

Gráficos:

Gráfico 1: Participação Percentual dos Setores no PIB Brasileiro – 1995 a 2006.....	21
Gráfico 2: Empregos Formais no Setor Terciário no Brasil – 2001 a 2004.....	21
Gráfico 3: Participação Percentual do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais – 1950 a 2006.....	24
Gráfico 4: Variação Anual das Exportações e Participação das Exportações no PIB Brasileiro – 1950 a 2006.....	25
Gráfico 5: Balança Comercial Brasileira – 1950 a 2006.....	26
Gráfico 6: Participação Percentual das Exportações no PIB do Brasil – 1997 a 2006.....	26
Gráfico 7: Participação Percentual das Importações no PIB do Brasil – 1997 a 2006.....	27

Quadros:

Quadro 1: Modelo VRIO para Avaliação de Recursos.....	55
Quadro 2: As Diferentes Situações Competitivas.....	56
Quadro 3: Contribuição Teórica de Cada Autor.....	74
Quadro 4: Recursos e Competências por Autor.....	76
Quadro 5: Condições para o Uso dos Diferentes Tipos de Pesquisa em Ciências Sociais.....	83
Quadro 6: Composição do Sistema Financeiro Nacional.....	98
Quadro 7: O Grupo Santander em Números.....	106
Quadro 8: Estratégia de Posicionamento Mundial do Grupo Santander.....	107
Quadro 9: Recursos e Competências de Acordo com Cada Autor.....	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Balança Comercial e Corrente de Comércio no Brasil – 2000 a 2006.....	25
Tabela 2: Evolução da Quantidade de Instituições por Segmento.....	101
Tabela 3: Sumário do Balancete dos Maiores Bancos (em R\$ mil) – dez/06.....	102
Tabela 4: Resultados Percentuais Comparados – Importância X Desempenho.....	112
Tabela 5: Critério de Importância do Fator X Ação Necessária.....	118

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	36
2.1	Estratégia – Origem e Evolução	37
2.2	A Escola do Posicionamento	42
2.3	A Estratégia da Visão Baseada em Recursos ou RBV – Resource-based View	45
2.3.1	Os Recursos da Visão Baseada em Recursos	49
2.3.2	O Modelo VRIO	55
2.4	Gestão de Serviços e de Operações	56
2.5	Marketing de Serviços	71
2.6	Resumo da Fundamentação Teórica	74
2.7	Recursos Relevantes para o Setor Bancário Brasileiro de Comércio Exterior	74
3	METODOLOGIA	78
3.1	Conceituação Básica	78
3.2	Tipificação da Pesquisa	80
3.2.1	Justificativa	82
3.3	O Método de Estudo de Caso	84
3.4	O Projeto de Pesquisa	87
3.4.1	As Questões de Estudo	87
3.4.2	As Proposições do Estudo	88
3.4.3	A Unidade de Análise	88
3.4.4	A Lógica e os Critérios para a Interpretação das Evidências	89
3.5	A Coleta das Informações e dos Dados.....	90
3.5.1	O Instrumento de Coleta de Informações.....	91
3.5.2	O Instrumento de Coleta de Dados	93
4	ESTUDO DE CASO: O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO E O BANCO SANTANDER BANESPA	98
4.1	O Sistema Financeiro Nacional – SFN	98
4.2	O Mercado Cambial e de Comércio Exterior	103
4.2.1	O Mercado Cambial Brasileiro.....	103
4.2.2	Participantes do Mercado Cambial.....	104
4.2.3	As Instituições Autorizadas a Operar no Mercado de Câmbio Brasileiro	104
4.3	O Grupo Santander e o Banco Santander Banespa.....	105
5	RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	109
5.1	Apresentação das Informações e dos Dados Coletados.....	109
5.2	Análise dos Resultados	116
5.2.1	Aspectos Gerais	116
5.2.2	Aspectos Específicos.....	123

6	<i>DISCUSSÕES E CONCLUSÕES</i>	127
6.1	Visão Geral do Trabalho	127
6.2	Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas	129
6.3	Conclusões	131

REFERÊNCIAS	133
--------------------	------------

APÊNDICES

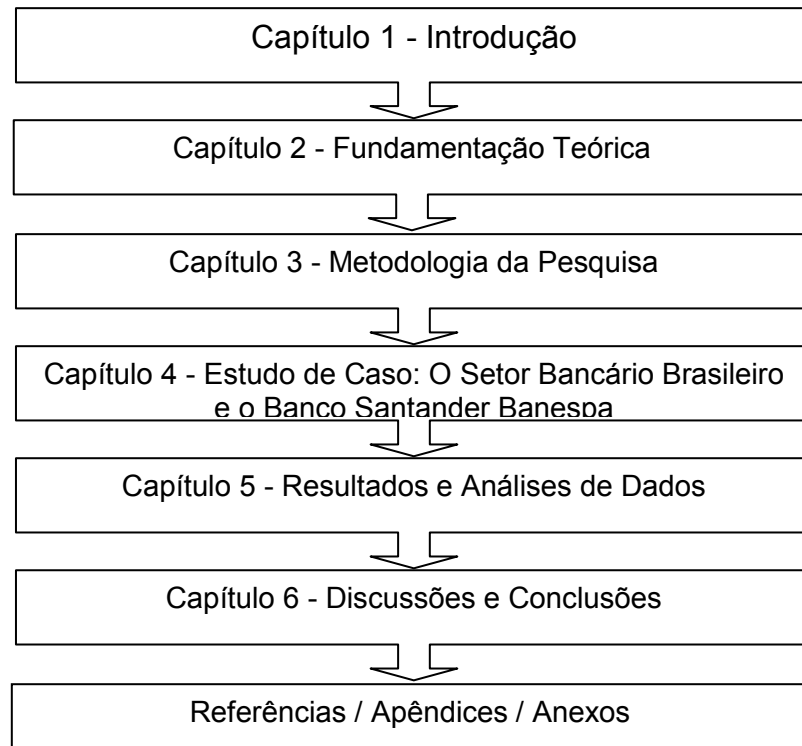
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista da Pesquisa Exploratória com funcionários	143
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista da Pesquisa Exploratória com clientes	146
APÊNDICE C – Pesquisa Final com clientes	149
APÊNDICE D – Resultados da Pesquisa Final com clientes	154

ANEXOS

ANEXO A – RESOLUÇÃO 3.389/06	156
ANEXO B – LEI n. 11.371, de 28 de Novembro de 2006	160
ANEXO C – Termos técnicos utilizados no cadastro dos Agentes Autorizados a Operar no Mercado de Câmbio	164
ANEXO D – Instituições Financeiras e Outros Intermediários Autorizados no Brasil a Atuar no Mercado de Câmbio	165

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho está organizado em seis capítulos, seguidos pelas Referências, pelos Apêndices e pelos Anexos, conforme Esquema 1:



Esquema 1: Organização da Dissertação

Elaborado pela autora

Este primeiro capítulo tem por objetivo fornecer uma visão global do presente trabalho ao apresentar sua origem, seus objetivos, o tema estudado e a justificativa para seu estudo, além da descrição sobre a forma de organização deste trabalho.

1.1 Origem do Trabalho

Mudanças constantes e rápidas são vivenciadas no dia a dia e afetam as mais diversas áreas. As últimas décadas têm sido marcadas por expressivas mudanças impulsionadas por fatores como globalização, evolução tecnológica, alterações sociais, políticas, legais, culturais e econômicas.

O mundo dos negócios em particular tem mudado muito em consequência dos fatores mencionados. Notam-se mudanças no poder aquisitivo das pessoas e dos países, nos fluxos de mercadorias e de conhecimento entre países, nas características de vários ramos de negócios, etc.

No mundo atual destaca-se a economia global. Mercadorias, serviços, pessoas, habilidades e idéias movimentam-se livremente através das fronteiras geográficas (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2005).

Um dos resultados da combinação de todos esses fatores é a hiper-competição, termo usado freqüentemente para designar a realidade do cenário competitivo no século XXI. A hiper-competição é o resultado das manobras estratégicas entre competidores globais e inovadores, que fazem com que a competição cresça rapidamente baseada na busca do posicionamento preço-qualidade, na disputa pela criação de novos conhecimentos que possibilitem estabelecer vantagem aos *first-movers*, além da competição para proteger ou invadir produtos estabelecidos e mercados geográficos (D'AVENI, 1995). Em um mercado hiper-competitivo as empresas desafiam com freqüência seus competidores a fim de melhorar sua posição competitiva e conseqüentemente sua performance (FERRIER, 2001).

A competição global tem elevado os padrões de performance em muitas direções, como qualidade, custo, produtividade, tempo para introdução de um produto e eficiência operacional. Como esses padrões estão em constante mudança, torna-se necessário que as empresas e seus funcionários acompanhem tais mudanças e assim as empresas obterão melhorias em sua capacitação e os funcionários aperfeiçoarão suas habilidades. Em consequência, no cenário competitivo do século XXI, somente as empresas capazes de atingir ou superar esses padrões globais é

que conseguirão adquirir competência estratégica (SUBRAMANIAM, VENKATARAMAN, 2001; ZAHRA, 1999; KANTER, 1995; KANTER, 2003).

O desenvolvimento dos países emergentes, e em consequência as possíveis oportunidades de negócios que oferecem, também provoca mudanças no cenário competitivo global e aumenta significativamente a competição em mercados globais.

De fato, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), mercados globais são opções estratégicas atrativas para algumas empresas. No cenário competitivo do século XXI, as empresas são desafiadas a desenvolver níveis ótimos de globalização que resultarão em concentrações apropriadas entre suas operações domésticas e globais.

Como um dos exemplos desse movimento, em 20 de novembro de 2000 o espanhol Banco Santander Central Hispano comprou em leilão público o Banco do Estado de São Paulo S/A. A fim de consolidar sua presença no Brasil, o banco espanhol optou pela compra do então último banco que lhe permitiria ganhar escala no país e assim estabelecer sua presença em várias cidades, sem necessidade de lançar mão de uma estratégia de crescimento orgânico.

Segundo Armínio Fraga, Presidente do Banco Central, a compra do Banespa foi a última oportunidade para os bancos que queriam ficar entre os seis maiores do Brasil. (<http://www.terra.com.br/economia/2000/11/20/126.htm>, 20/11/2000, 14h22min)

O professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, Alberto Borges Matias, disse que a aquisição do Banespa pelo Banco Santander motivaria uma queda nas taxas de juros do crédito e acirraria a competição das grandes instituições financeiras. Ele acreditava também que a compra do Banespa pelo Santander deveria acarretar uma nova fase de negociações entre os grandes bancos privados, com novas fusões e aquisições. (http://www.terra.com.br:80/economia/especial_banespa.htm, 20/11/2000, 17h21min)

O valor pago pelo Banespa foi de R\$ 7,050 bilhões, representando um ágio de 281% sobre o valor mínimo estipulado para a venda. Para o chefe de pesquisa para América Latina e analista de bancos do Lehman Brothers, Robert Lacoursiere,

O Banespa não vale o ágio de 281% - ou o preço de R\$ 7,050 bilhões. Obviamente, o Santander colocou um valor estratégico muito maior do que se imaginava para a compra do Banespa. Eles realmente colocaram um valor estratégico muito grande para elevar a sua escala e posição no sistema bancário brasileiro.

Para Lacoursiere, o ágio refletia a importância que o Santander estava dando para as suas operações no Brasil. (<http://www.terra.com.br/economia/2000/11/20/062.htm>, 20/11/2000, 11h46min)

Após a compra do Banespa em 2000, o Grupo Santander no Brasil passou a ocupar a 3ª posição entre os bancos privados brasileiros por total de ativos (ou 5ª incluindo os bancos estatais, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal). Seis anos depois, ao final de 2006, o atual Banco Santander Banespa, resultado da fusão dos bancos do Grupo Santander no Brasil, ocupava o 4º lugar entre os bancos privados brasileiros (ou 6º incluindo os estatais), de acordo com a mesma variável.

Em volume total de câmbio contratado, referente a operações de exportação e importação, em dezembro de 2006 o Banco Santander Banespa ocupava o 5º lugar entre os bancos privados (ou 6º incluindo o estatal Banco do Brasil), de acordo com dados do Banco Central do Brasil, e em dezembro de 2001, o Grupo Santander Banespa ocupava o 4º lugar entre os bancos privados.¹

Levando em consideração a crescente globalização e algumas de suas conseqüências, como o aumento da participação de empresas brasileiras no mercado mundial de comércio exterior e o crescimento nos últimos anos do número de bancos estrangeiros ou com participação de capital estrangeiro no Brasil, este trabalho visou identificar e analisar os fatores críticos de sucesso que possam vir a tornar-se fonte de vantagem competitiva para bancos operando no mercado de

¹ Com a compra do Banespa, o grupo no Brasil passou a chamar-se Grupo Santander Banespa e possuía quatro bancos no país: o Banco Santander Brasil (resultado da fusão entre o Banco Santander, Banco Geral do Comércio e Banco Noroeste), o Banco Meridional, o Banco Bozano Simonsen e o Banespa. Esta estrutura perdurou até dezembro de 2006 quando foi completada a fusão entre esses bancos, originando o Banco Santander Banespa.

comércio exterior brasileiro. Utilizou-se para isso da metodologia de um estudo de caso amparado na revisão teórica de temas relevantes ao assunto, além de entrevistas e de pesquisas, que possibilitaram a identificação desses fatores críticos ou recursos, que foram então analisados à luz de um modelo teórico oriundo da teoria da estratégia da Visão Baseada em Recursos, RBV – *Resource-based View*, com a finalidade de verificar se tais recursos poderiam ser fonte de vantagem competitiva sustentada para um banco operando nesse mercado.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema, relacionando-se ao conteúdo intrínseco dos fenômenos, eventos e idéias estudadas, e vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto (LAKATOS, MARCONI, 2006).

Segundo Fachin (2003), o objetivo é um fim que o trabalho se propõe a atingir, é o resultado que se pretende em função da pesquisa, ou ainda, é uma ação proposta para responder a questão que representa o problema, e de forma geral, indica uma ação muito ampla do problema.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar e analisar quais os principais fatores ou recursos que podem ter influência crítica no sucesso da estratégia a ser adotada por um banco participante do mercado brasileiro de comércio exterior.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos apresentam um caráter mais concreto que o objetivo geral. Eles têm função intermediária e instrumental, permitindo atingir o objetivo geral e ao mesmo tempo possibilitando que se aplique este objetivo geral a situações particulares (LAKATOS, MARCONI, 2006). Além disso, Fachin (2003) afirma que

eles procuram descrever ações pormenorizadas, aspectos detalhados das raízes que se supõe merecerem uma verificação científica.

Assim sendo, os objetivos específicos deste trabalho podem ser descritos da seguinte forma:

- i. Identificar os principais fatores ou recursos necessários para um banco competir no mercado brasileiro de comércio exterior.
- ii. Verificar quais fatores ou recursos podem afetar positiva ou negativamente o sucesso da estratégia de posicionamento de um banco no mercado brasileiro de comércio exterior.
- iii. Analisar como esses fatores ou recursos podem vir a gerar vantagem competitiva sustentada a um banco atuando neste mercado.
- iv. Verificar se esses fatores ou recursos colocam o Banco Santander Banespa em posição de desvantagem, de paridade competitiva, de vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentada perante seus competidores.
- v. Verificar se a presença e a experiência em outros mercados internacionais podem gerar vantagem competitiva para um banco operando no mercado brasileiro de comércio exterior.

1.4 Justificativa

A justificativa consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa (LAKATOS, MARCONI, 2006).

Devem ficar claras as raízes da preferência pela escolha do assunto bem como destacar a importância do tema abordado, levando em consideração o estágio atual da ciência, as suas divergências ou a contribuição que pretende proporcionar ao pesquisar o problema abordado (FACHIN, 2003).

Independente da época em que se inserem, todas as empresas buscam adotar estratégias que lhes permitam adquirir alguma vantagem competitiva sobre seus

competidores. Com o aumento da globalização, intensificou-se a busca por estratégias que permitam a uma empresa destacar-se de seus competidores.

Através do estudo de empresas bem sucedidas, busca-se descobrir quais fatores realmente foram importantes e decisivos para que elas alcançassem a posição de sucesso em que chegaram. Além disso, os exemplos de fracasso são também estudados com a mesma finalidade. Este tema há vários anos vem sendo explorado e discutido pelas comunidades científica e empresarial. Ao longo desses anos, várias teorias foram surgindo a fim de explicar os motivos que podem ter levado uma empresa ao sucesso ou ao fracasso e com base nessas explicações, foram propostas novas teorias para estratégias que permitissem desenvolver, descobrir, criar, buscar, imaginar ou antecipar o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Com o rápido movimento de globalização verificado dos últimos anos, essas opções aumentaram. Porém é necessário considerar que empresas que decidem ampliar seus negócios em mercados internacionais correm o risco de exceder-se e podem descobrir tardiamente que não possuíam as habilidades necessárias para gerenciar operações em tantos e tão diversificados mercados (HITT, HOSKISSON, KIM, 1997). Quando ocorre uma situação como essa, as conseqüências podem ser desastrosas (D'AVENI, 1995).

Como conseqüência do movimento de globalização e de fatores de ordem político-social e tecnológica, o setor de serviços vem ganhando destaque contínuo nas últimas décadas. Seja por sua crescente importância como criador de diferencial competitivo enquanto apoio ou suporte às atividades comerciais e industriais, seja por seu aumento na participação do PIB mundial ou pelo crescente número de empregos neste setor (CORRÊA, CAON, 2002).

No Brasil, a participação do setor de serviços no PIB tem se mantido constante em torno de 60%, conforme se verifica no Gráfico 1, o que significa que uma grande parcela da riqueza no país é gerada por este setor.

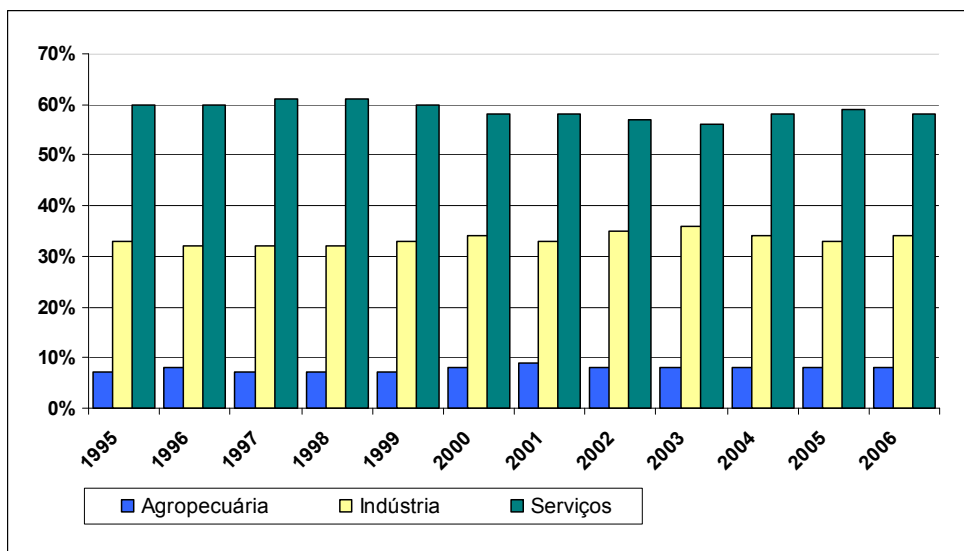


Gráfico 1: Participação Percentual dos Setores no PIB brasileiro – 1995 a 2006

Elaborado pela autora

Fonte: site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2007

Outra constatação importante refere-se à quantidade de empregos gerados pelo setor de serviços. No Gráfico 2 observa-se que o setor empregou 15.816.187 pessoas, representando 50,4% dos empregos formais no Brasil em 2004.

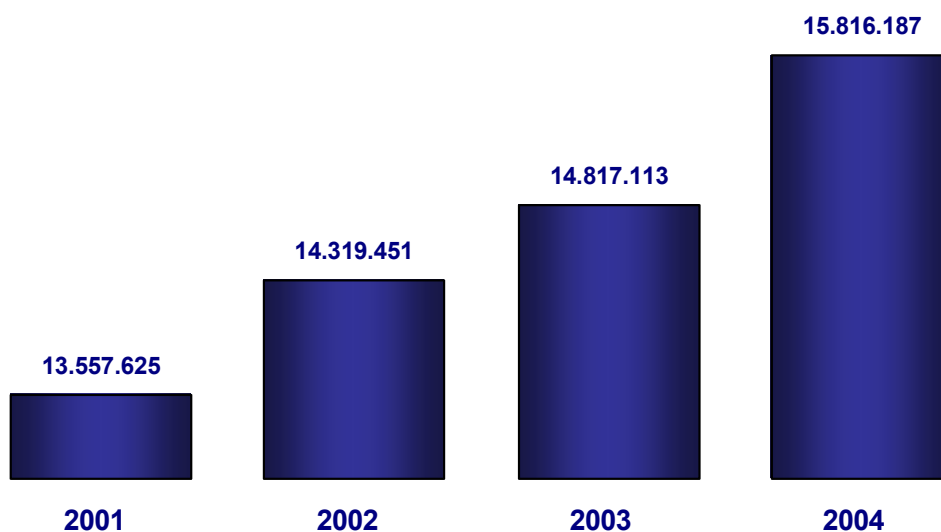


Gráfico 2: Empregos Formais no Setor Terciário no Brasil – 2001 a 2004

Elaborado pela Secretaria de Comércio e Serviços (SCS) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)

Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho

Segundo classificação do IBGE, fazem parte do setor de serviços: comércio, transportes, comunicações, instituições financeiras, administração pública, aluguéis e outros serviços. Conforme observam Corrêa e Caon (2006), é importante levar em consideração que o IBGE pode estar sub-dimensionando o setor de serviços no total da ocupação de mão-de-obra e na participação sobre o PIB nacional, porque algumas empresas que estão incluídas no setor indústria têm grande parte de sua receita gerada por atividades de serviços. Os autores citam o exemplo das empresas Atlas-Schindler e da Otis, que estão classificadas como indústria, porém mais de 50% de suas receitas são provenientes de atividades como manutenção dos elevadores já instalados, notadamente atividade de serviços.

Fazendo parte do grupo das Instituições Financeiras, o setor bancário representa a maior parte do Sistema Financeiro Nacional (SFN) em várias medidas, dentre elas totais de ativos, patrimônio líquido, lucro líquido e depósitos totais, e representa 6% do PIB brasileiro.²

Os ativos dos dez maiores bancos representam 71% dos ativos totais do SFN, os cinquenta maiores bancos representam 84,90% desses ativos, e os ativos do sistema bancário todo representam 97,51% do SFN.

Em dezembro de 2006, o total de indivíduos empregados pelos dez maiores bancos, incluindo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, era de 454.904. Considerando o total de empregados no setor de serviços não-financeiros em dezembro de 2004, 7.093.005, e que a população economicamente ativa (PEA) cresceu em média 3,50% ao ano entre 2001 e 2004, e assumindo que os empregados no setor de serviços cresceram na mesma proporção neste período, pode-se estimar grosso modo que em dezembro de 2006 o total de empregados no setor de serviços era de 7.598.204. Dessa forma, em dezembro de 2006 os dez maiores bancos brasileiros empregavam 6% do total da mão de obra empregada no setor de serviços.³

² Cálculo da autora com base em dados do IBGE, obtidos no site do IBGE.

³ Cálculo da autora com base em dados do IBGE e do Banco Central do Brasil, obtidos no site do IBGE, Pesquisa Anual de Serviços 2004, e no site do Banco Central do Brasil.

O Banco Santander Banespa empregava 22.955⁴ pessoas em dezembro de 2006, dos quais 21.540 funcionários diretos.⁵ Por total de ativos, na mesma data o banco estava em 4º lugar entre os bancos privados, depois de seis anos de operação no país após a aquisição do Banespa. Durante o ano de 2006, o banco investiu R\$ 46 milhões em ações sociais, sendo que deste total R\$ 30 milhões foram destinados à educação. Além desses motivos, o fato de o Banco Santander Banespa ter sido escolhido como o caso a ser estudado neste trabalho deve-se ao fato de a autora ser funcionária da instituição, e dessa forma existir maior facilidade para a obtenção dos dados necessários para a realização deste estudo.

Em função da crescente globalização, no Brasil os negócios de comércio exterior relacionados à exportação e à importação têm aumentado bastante nos últimos anos, porém esse mesmo fenômeno se repete em outros países e em níveis superiores aos verificados no mercado brasileiro, sugerindo que a competitividade no Brasil não tem acompanhado padrões mundiais. De fato, há alguns estudos sobre o assunto que comprovam a situação do país.

O IMD, *International Institute for Management Development*, com sede na Suíça, publica relatórios periódicos sobre a competitividade. Ele a define como a capacidade de um país produzir, proporcionalmente, mais riquezas que seus competidores nos mercados mundiais. Alguns dos itens que compõem essa análise são: finanças, gerenciamentos, grau de internacionalização, governo, economia doméstica, sistema tributário e povo, onde povo significa desemprego, sistema educacional, qualidade de vida e violência (MAIA, 2006). O Brasil vem perdendo posições pelo ranking do IMD. Em 2000 ocupava o 31º lugar, em 2002 o 37º, em 2003 o 52º, em 2004 o 53º e em 2006 o 52º.

Outro instituto que analisa a competitividade dos países por critérios de força econômica é o WEF, *World Economic Forum*, na Suíça. Em 1995 o Brasil ocupava a 48ª posição, em 2003 a 54ª, em 2004 a 57ª e em 2006 a 66ª.

⁴ Fonte: site do Banco Central do Brasil, 2007

⁵ Funcionários diretos excluem os funcionários em licença e pré-aposentados. (Fonte: Relações com Investidores do Banco Santander Banespa).

Apesar de o Brasil estar mal classificado por estes institutos, o país continua atraindo investimentos de capital estrangeiro, o que mostra que essas classificações são aceitas com algumas reservas. O Ministério da Fazenda tem contestado as análises, alegando que são feitas com dados ultrapassados e que não refletiriam a situação atual do país. Embora haja críticas negativas, os trabalhos do IMD e do WEF são considerados bastante úteis (MAIA, 2006).

De acordo com dados da UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development* (2006), em 2005 o Brasil ficou na 14^a posição entre os países que mais receberam investimentos estrangeiros diretos.

No Gráfico 3 pode-se observar a participação do Brasil nas exportações e importações mundiais, no período de 1950 a 2006. Percebe-se que a participação do Brasil nas exportações e importações mundiais vem crescendo, porém não na mesma proporção quando comparada com o passado.

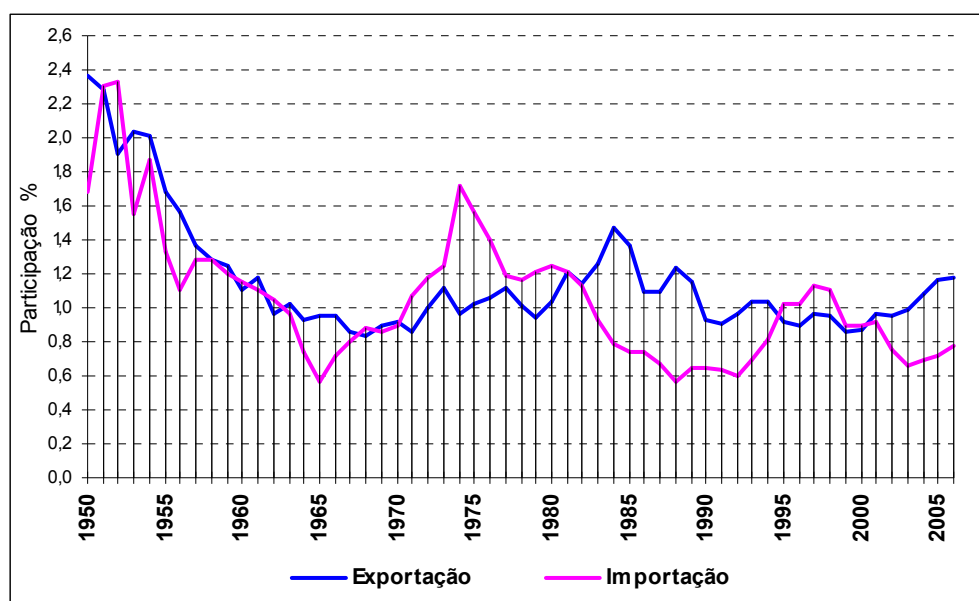


Gráfico 3: Participação Percentual do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais – 1950 a 2006

Fonte: site do MDIC, 2007

O Gráfico 4 demonstra a variação anual das exportações brasileiras e sua participação no PIB, no período de 1950 a 2006.

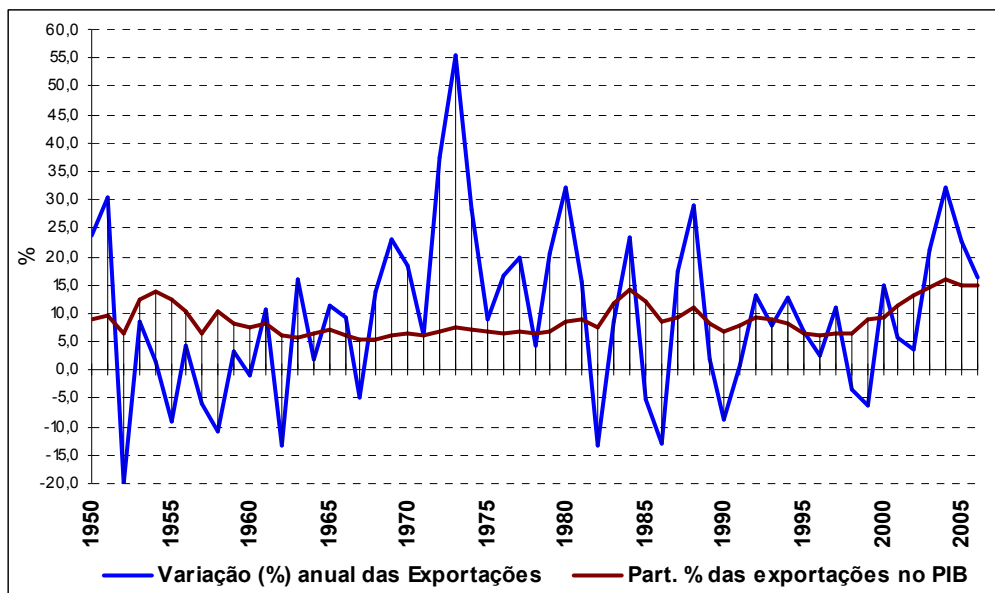


Gráfico 4: Variação Anual das Exportações e Participação das Exportações no PIB brasileiro - 1950 a 2006

Fonte: site do MDIC, 2007

Observando os dados da Tabela 1, nota-se a evolução da corrente de comércio, representada pela soma das exportações e das importações, além do superávit da balança comercial, saldo das exportações menos importações, nos últimos anos.

Tabela 1: Balança Comercial e Corrente de Comércio no Brasil - 2000 a 2006

ANO	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO		BALANÇA COMERCIAL		CORRENTE DE COMÉRCIO
2.006	137.469.700.421	116%	91.379.167.127	124%	46.090.533.294	103%	228.848.867.548
2.005	118.308.387.113	123%	73.605.508.858	117%	44.702.878.255	133%	191.913.895.971
2.004	96.475.244.310	132%	62.813.150.832	130%	33.662.093.478	136%	159.288.395.142
2.003	73.084.139.518	121%	48.304.598.424	102%	24.779.541.094	189%	121.388.737.942
2.002	60.361.785.544	104%	47.236.751.800	85%	13.125.033.744	495%	107.598.537.344
2.001	58.222.641.895	106%	55.572.176.018	100%	2.650.465.877	352%	113.794.817.913
2.000	55.085.595.326		55.838.589.722		-752.994.396		110.924.185.048

Fonte: site do MDIC, 2007

Nota: Elaborada pela autora

Os dados das exportações, importações e do saldo da balança comercial de 1950 a 2006 encontram-se no Gráfico 5.

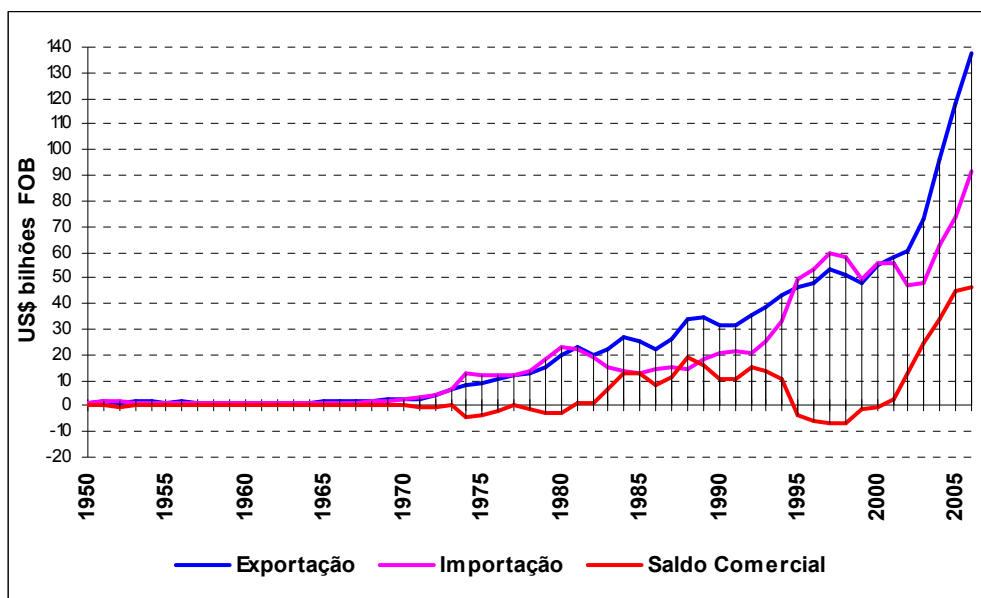
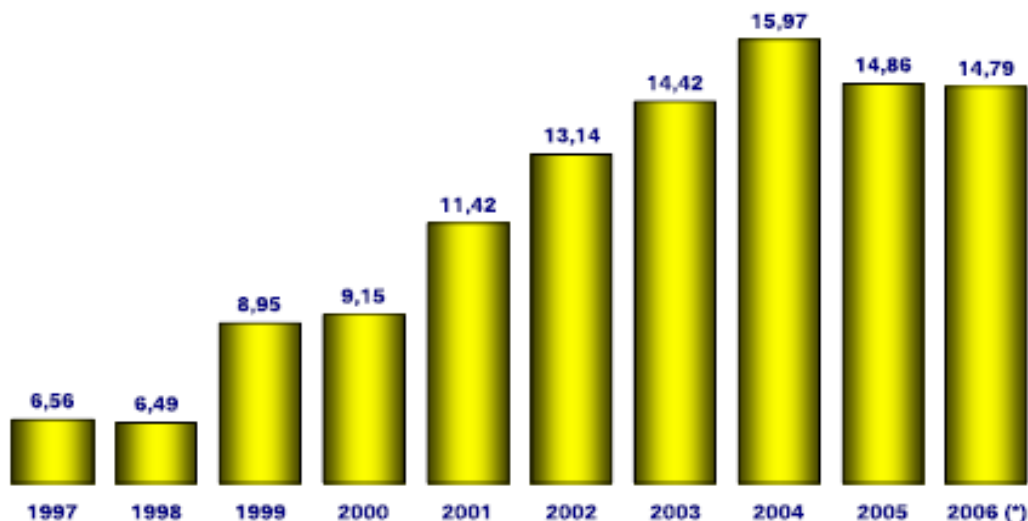


Gráfico 5: Balança Comercial Brasileira - 1950 a 2006

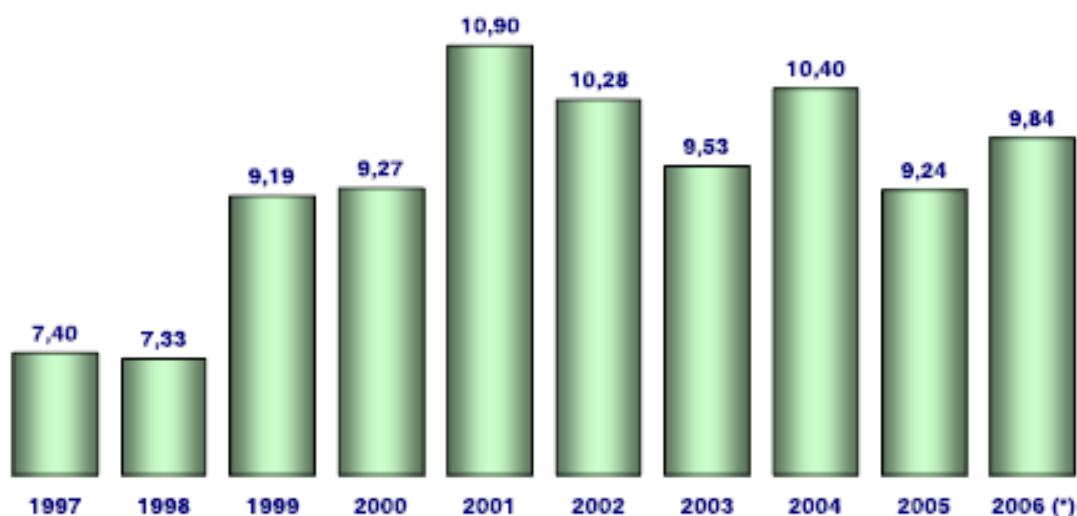
Fonte: site do MDIC, 2007

A participação das exportações e importações no PIB brasileiro, 14,79% e 9,84% em 2006, respectivamente, estão representadas nos Gráficos 6 e 7, que trazem os dados do período de 1997 a 2006.



(*) Previsão para 2006

Gráfico 6: Participação Percentual das Exportações no PIB do Brasil – 1997 a 2006
Elaborado pela Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil)
Fonte: SECEX / MDIC



(*) Previsão para 2006

Gráfico 7: Participação Percentual das Importações no PIB do Brasil – 1997 a 2006

Elaborado por Apex Brasil

Fonte: SECEX / MDIC

Os dados apresentados mostram que o setor de serviços tem participação importante no PIB brasileiro e na quantidade de empregos gerados. Também se constata o aumento da participação do Brasil no comércio exterior mundial e inclusão do país como um dos países onde mais investimentos estrangeiros são feitos nos últimos anos. Considerando que o setor de serviços tem apresentado crescente importância como fator de geração de valor para o país e para as empresas do setor, pois para estas últimas, além de gerar valor, serviços prestados com excelência constituem-se em diferencial competitivo (CORRÊA, CAON, 2006), justifica-se este trabalho pela contribuição que trará para a compreensão dos fatores críticos que podem vir a influenciar os bancos em sua estratégia de atuação no mercado brasileiro de comércio exterior, de forma a obter sucesso em seus negócios e assim adquirir vantagem competitiva sobre seus competidores.

Ao estudar fatores ou recursos que podem servir como diferencial competitivo a bancos que operem em comércio exterior no Brasil, espera-se contribuir com dados que auxiliem os bancos na escolha e na condução de sua estratégia de negócios

nesta área. Além disso, tais dados poderão contribuir de forma semelhante para bancos que desejem iniciar suas atividades no Brasil neste mercado, além de outras empresas do setor financeiro que atuem na mesma área ou estejam analisando iniciar suas operações na área.

Ao se considerar o caráter acadêmico deste estudo, as contribuições voltam-se para as áreas de Estratégia, de Marketing de Serviços e de Gestão de Serviços e Operações, por se tratar de estudo que utiliza embasamento teórico que pode ser adaptado para diferentes empresas atuando no setor de serviços. Além disso, pode servir para outros setores, principalmente para aqueles com características similares, ou seja, mercados razoavelmente maduros, bastante regulamentados e com poucas possibilidades para inovações, frente à rivalidade entre os atuais *players* ou à entrada de novos competidores com recursos que lhes possibilitem obter vantagens competitivas. O estudo pretende realizar um levantamento dos fatores críticos de sucesso para empresas que pretendam se estabelecer com vantagem competitiva frente a seus concorrentes no mercado bancário brasileiro de comércio exterior e assim possibilitar uma melhor compreensão da competitividade existente nesse mercado. Além disso, possibilitará aplicar na prática a teoria da estratégia da Visão Baseada em Recursos, que permite avaliar os fatores ou recursos internos a uma empresa que podem vir a garantir-lhe vantagem competitiva sustentada.

As áreas de Estratégia, de Marketing de Serviços, e de Gestão de Operações e de Serviços fornecerão o embasamento teórico utilizado neste estudo. O foco principal será a aplicação da estratégia da Visão Baseada em Recursos, oriunda da teoria “*Resource-based View*”, ou RBV.

1.5 Delimitação do Tema

Delimitar significa evitar a eleição de temas muito amplos que são inviáveis como objeto de pesquisa aprofundada ou que conduzem a divagações, discussões intermináveis, repetições de lugares-comuns ou “descobertas” já superadas (LAKATOS, MARCONI, 2006).

Segundo Fachin (2003), a delimitação envolve o aspecto do tempo e do espaço, devendo-se estabelecer os limites geográficos e temporais da área de estudo, além do universo de pesquisas (conjunto sobre cujos atributos incidirá a investigação e que por isso se transformarão em fontes de informação ou em informantes).

Inicialmente é necessário delimitar os tipos de operações que serão analisadas. Com a globalização, não só o comércio se tornou internacional. Vários atos humanos relacionados com a atividade econômica deixaram de respeitar as fronteiras nacionais, formando um conjunto de atividades que constituem a Economia Internacional e que englobam importação e exportação, serviços (transportes, viagens, seguros, etc), transferência de rendas (juros, lucros, etc), transferências unilaterais (donativos, etc) e movimentos de capitais (MAIA, 2006).

Comércio exterior pode ser definido como o conjunto de operações de compra e venda internacional, ou seja, aquelas em que dois ou mais agentes econômicos sediados e/ou residentes em países diferentes negociam uma mercadoria que sofrerá um transporte internacional e cujo resultado sofrerá uma operação de câmbio (SOARES, 2004).

A operação de câmbio consiste na troca de uma moeda por outra. Nas operações de comércio exterior realizadas por empresa brasileiras, tanto exportadores quanto importadores são obrigados a contratar uma operação de câmbio com seu banco, porque no Brasil somente as instituições autorizadas pelo Banco Central podem operar e ter contas em moedas estrangeiras ⁶; os clientes, tanto pessoas físicas

⁶ Estão em fase de implantação mudanças previstas na Resolução 3.389 de 07/08/2006 do Conselho Monetário Nacional (ANEXO A) e na Lei 11.371 de 29/11/2006 (ANEXO B) que passaram a permitir a algumas empresas e pessoas físicas possuírem contas em moeda estrangeira no exterior. O artigo 1º da Lei 11.371/06 define que os recursos em moeda estrangeira relativos aos recebimentos de exportações brasileiras de mercadorias e de serviços para o exterior, realizadas por pessoas físicas ou jurídicas, poderão ser mantidos em instituição financeira no exterior, observados os limites fixados pelo Conselho Monetário Nacional e o parágrafo 2º do mesmo artigo definem que tais recursos mantidos no exterior somente poderão ser utilizados para a realização de investimento, aplicação financeira ou pagamento de obrigação próprios do exportador, vedada a realização de empréstimo ou mútuo de qualquer natureza. A Resolução 3.389/06 em seu artigo 1º determinou que os exportadores brasileiros de mercadorias e serviços podem manter no exterior o valor correspondente a, no máximo, 30% da receita de exportações, devendo a parcela restante ser objeto de celebração e liquidação de contrato de câmbio em instituição integrante do sistema financeiro e autorizada a operar no mercado de câmbio no país.

quanto jurídicas, devem efetuar uma operação de câmbio comprando ou vendendo moeda estrangeira de ou para estas instituições. Se for uma operação de exportação, a instituição autorizada compra a moeda estrangeira do exportador no momento em que ele recebe as divisas pelas mercadorias que exportou a outros países, pagando-lhe a quantia correspondente em moeda nacional; se for uma operação de importação, ocorre uma venda de moeda estrangeira ao importador para que ele pague sua dívida no exterior, contra pagamento em moeda nacional por parte do importador.

O presente trabalho ocupou-se somente das operações de exportação e importação comerciais, não tendo sido consideradas as operações de exportação e importação de serviços ou as puramente financeiras, como remessas ao exterior ou recebimento do exterior de divisas a título de viagens, donativos, juros, pensões, seguros, etc.

Além disso, este trabalho não compreendeu a totalidade das empresas que atuam no mercado brasileiro de comércio exterior. O estudo limitou-se às empresas que atuam neste mercado e que são clientes do Banco Santander Banespa. A base para o estudo foi o segmento denominado **Empresas** de clientes do Banco, que totaliza 900 empresas de porte médio e grande, com faturamento anual entre R\$ 30 milhões e R\$ 200 milhões, ou como são chamadas no mercado, empresas do *middle-market*. Esta escolha foi tomada principalmente pelos seguintes motivos:

- i. Representatividade – o segmento de Grandes Empresas ou *Large Corporate* do Banco Santander Banespa atende 300 empresas, enquanto que o segmento Empresas atende 900 empresas (entre clientes já operando e clientes em fase de prospecção, os *prospects*).
- ii. Rentabilidade das operações – muito embora as Grandes Empresas tenham operações que em volume superam os demais segmentos, os *spreads* que se obtêm nas operações com Grandes Empresas são mais baixos, fazendo com que vários bancos venham buscando reforçar sua atuação no segmento *middle-market*. Como apontam Müller e Farina (2004), de fato essa é uma tendência em vários setores, e não só no bancário, como para fornecedores de tecnologia da informação, operadoras de telefonia, consultorias de RH, mídia, etc. Além de buscar aumentar o faturamento com esse movimento, estes setores buscam também fugir da estagnação provocada ao manterem o foco somente nas grandes

corporações. Os autores afirmam que, apesar desse movimento, o *middle-market* continua sub-explorado e atrativo.

- iii. Diminuição do risco de concentração por setor de atividade – Através de operações com muitas empresas de porte médio ou grande é possível diminuir o risco de concentração por ramo de atividade, evitando-se assim os efeitos negativos que a sazonalidade poderia causar.
- iv. Diminuição do risco de concentração por volume de operações – Através de operações com um número grande de empresas, e de valores em geral inferiores aos valores das operações individuais das Grandes Empresas, diminui-se o risco de grandes oscilações no total de ativos do Banco Santander Banespa, quando da liquidação das operações, possibilitando que a base de ativos do segmento Empresas seja mais estável.

Além dos motivos expostos, após a fase inicial de entrevistas feitas com funcionários e clientes do banco foram identificados, dentre as respostas destes grupos, diferentes graus de importância atribuídos para alguns dos fatores considerados importantes para cada segmento de clientes, ou mesmo diferentes fatores entre os dois segmentos, por isso neste estudo optou-se por trabalhar com somente um segmento, o de Empresas. Por exemplo, os resultados das entrevistas mostraram que o setor de Grandes Empresas não considera os itens limite de crédito concedido e preço como fatores onde haja possibilidade de os bancos obterem vantagem competitiva frente aos demais competidores, enquanto para o segmento Empresas estes itens se mostraram importantes e por isso, prováveis fontes de vantagem competitiva.

A estratégia da Visão Baseada em Recursos ou RBV – *Resource-based View* foi escolhida para ser o principal referencial teórico para este trabalho. Levando-se em consideração os fundamentos desta teoria, ela foi a escolha mais apropriada para o caso estudado⁷, por considerar a análise dos recursos internos de uma empresa como prováveis fontes de vantagem competitiva, em conjunto com a análise do setor, ou dos recursos externos, onde se insere esta empresa. Como a análise do setor pode ser realizada por qualquer empresa⁸, seus resultados isoladamente

⁷ A justificativa para essa afirmação será dada no Capítulo 2 – Fundamentação Teórica.

⁸ A justificativa para essa afirmação será dada no Capítulo 2 – Fundamentação Teórica.

podem levar a conclusões incompletas sobre fatores de vantagem competitiva. Em conjunto com os resultados de uma análise como a que se pode obter através do modelo escolhido para este estudo, o modelo VRIO da RBV, pode-se então obter um resultado final que leva em consideração também os recursos únicos de cada empresa, e que dessa forma podem vir a contribuir para a definição da estratégia que uma empresa deve adotar para obter vantagem competitiva frente a seus competidores. Além disso, como o setor de serviços é altamente dependente de recursos humanos⁹, o modelo VRIO poderá auxiliar a identificar como esses recursos podem se tornar fonte de vantagem competitiva.

Estruturou-se o presente trabalho na forma de um estudo de caso, tendo sido uma primeira pesquisa qualitativa realizada através de entrevistas com clientes e com diretores e funcionários do Banco Santander Banespa, envolvidos nas operações de comércio exterior, no início de 2007. Os dados investigados através das entrevistas foram retirados da revisão teórica de Marketing de Serviços, de Gestão de Serviços e Operações, e da estratégia da Visão Baseada em Recursos. Com base nas respostas às questões dessa pesquisa qualitativa inicial, além dos levantamentos resultantes da revisão teórica, foi feita uma relação ampliada dos possíveis recursos que podem vir a se tornar fatores geradores para obtenção de vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Após a conclusão dessa etapa, foi elaborado um questionário que foi respondido por uma amostra probabilística dos clientes do segmento Empresas do Banco Santander Banespa. Com base nos resultados obtidos foram então feitas inferências sobre os fatores críticos de sucesso para bancos atuando no mercado brasileiro de comércio exterior. Os resultados também possibilitaram que fossem feitas algumas análises sobre a posição do Banco Santander Banespa frente a seus concorrentes no mercado de comércio exterior.

1.6 Problema de Pesquisa

A formulação do problema de pesquisa indica exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver. O objetivo da formulação do problema é torná-lo individualizado,

⁹ Esta afirmação será justificada no Capítulo 2 – Fundamentação Teórica.

específico, inconfundível. O problema deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração quanto à viabilidade, relevância, novidade, exeqüibilidade e oportunidade (LAKATOS, MARCONI, 2006). Segundo Fachin (2003), o problema deve ser formulado e claramente delimitado, sempre à luz dos processos metodológicos, para que assim possa contribuir ao andamento de uma pesquisa científica.

Com base nessas definições, pode-se enunciar o problema de pesquisa deste estudo como:

“Identificar os possíveis fatores ou recursos críticos que permitam a um banco obter vantagem competitiva sustentada frente a seus competidores no mercado brasileiro de comércio exterior”.

Com relação aos aspectos da valoração do problema mencionados por Lakatos e Marconi (2006), o problema identificado para este estudo, quanto à viabilidade, pode ser eficazmente resolvido através da pesquisa desenvolvida para estudá-lo; quanto à relevância, novos conhecimentos poderão ser disponibilizados ao setor, visto tratar-se de estudo inédito; quanto à novidade, o problema está adequado ao estágio atual da evolução científica e traz novo enfoque ao setor; quanto à exeqüibilidade, a metodologia de estudo de caso permitiu chegar a uma conclusão válida; e finalmente, quanto à oportunidade, o problema atende a interesses particulares, ao possibilitar ao Banco Santander Banespa ter um diagnóstico dos recursos considerados importantes por seus clientes de comércio exterior do segmento Empresas, e assim poder avaliar se sua estratégia está possibilitando atingir os resultados esperados, e atende a interesses gerais ao contribuir com dados para a verificação e o aperfeiçoamento da estratégia da Visão Baseada em Recursos, além de possibilitar a outros bancos já atuantes no mercado brasileiro ou com intenção de entrar neste mercado a correta avaliação de suas estratégias e dos recursos necessários para tanto.

1.7 Organização do Trabalho

Este trabalho contém seis capítulos organizados conforme Esquema 1, apresentado no início deste capítulo, além de três seções posteriores onde constam as Referências, os Apêndices e os Anexos.

O capítulo 2 apresenta a revisão do referencial teórico de Estratégia, com ênfase na estratégia da Visão Baseada em Recursos, principal embasamento teórico deste trabalho e do qual foi retirado o modelo de análise utilizado neste estudo. Além disso, também traz uma revisão das literaturas de Gestão de Serviços e de Operações e de Marketing de Serviços, que têm por finalidade identificar os fatores analisados na fase de entrevistas e pesquisas.

O capítulo 3 explica a metodologia utilizada neste trabalho. Trata da justificativa da metodologia escolhida, da definição formal dos objetivos da pesquisa e do detalhamento dos procedimentos utilizados para sua elaboração, para o levantamento dos dados e para sua análise.

O capítulo 4 detalha as características do caso escolhido para este estudo, o Banco Santander Banespa, após situá-lo em seu contexto, ou seja, através da caracterização do ambiente onde se insere, o setor bancário brasileiro e o mercado brasileiro de câmbio e comércio exterior, para que se possa melhor compreender o universo onde se situa e atua o objeto de estudo do caso.

O capítulo 5 expõe os resultados das pesquisas e a análise dos dados obtidos, fornecendo as respostas para os objetivos e as perguntas iniciais.

O capítulo 6 traz as conclusões gerais encontradas através da pesquisa proposta neste estudo, as discussões sobre os resultados obtidos e as implicações para os objetivos propostos bem como apresenta as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

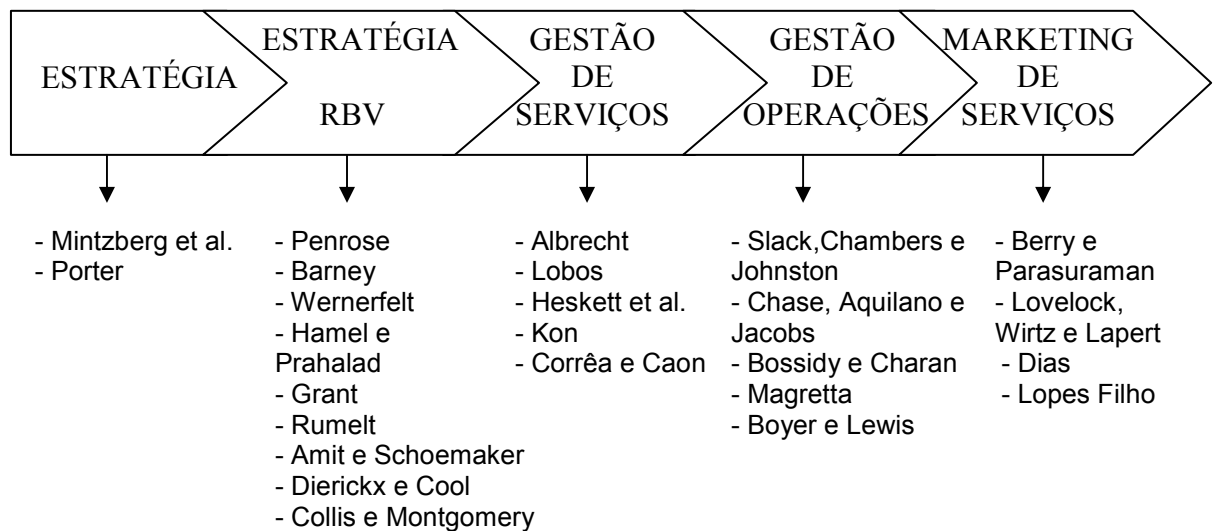
Ao final encontram-se as Referências que embasaram todo os passos deste trabalho. Nos Apêndices encontram-se os protocolos de pesquisa utilizados na fase

das pesquisas de campo. Nos Anexos encontram-se informações relevantes para os assuntos mencionados durante o desenvolvimento deste trabalho.

O próximo capítulo traz a revisão teórica de temas relevantes ao presente estudo. Inicia-se por uma breve revisão histórica de estratégia, a seguir é detalhada a estratégia da Visão Baseada em Recursos, *Resource-based View - RBV*, que serviu de embasamento teórico para este estudo, e então são apresentadas as revisões teóricas sobre Gestão de Operações e de Serviços, além de Marketing de Serviços, utilizadas para o levantamento dos recursos analisados nesse trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão revisados os principais conceitos utilizados neste trabalho e que serviram de base para o estudo, conforme Esquema 2.



Esquema 2: Referencial Teórico
Elaborado pela autora

A primeira parte deste capítulo apresenta a origem e uma revisão geral sobre estratégia, com foco em duas das principais escolas de pensamento sobre formulação de estratégia dos últimos anos, além de trazer detalhes sobre a Estratégia da Visão Baseada em Recursos, a *RBV – Resource-based View*, principal embasamento teórico deste trabalho e do qual foi retirado o modelo de análise utilizado – VRIO. A segunda parte apresenta a revisão da literatura sobre Gestão de Serviços e de Operações e a terceira sobre Marketing de Serviços, ambas com a finalidade de identificar os prováveis fatores ou recursos a serem analisados à luz do modelo VRIO. Ao final são resumidos os fatores ou recursos que foram explorados e estudados através da pesquisa que fez parte deste estudo.

2.1 Estratégia: Origem e Evolução

A origem da estratégia está relacionada às guerras e campanhas militares. A palavra estratégia vem do grego *estrategos* e significava inicialmente a “arte do general”.¹⁰ Com o passar do tempo, o termo estratégia passou a ser empregado no mundo dos negócios.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há uma tendência em se considerar que o início da literatura sobre administração estratégica deu-se em meados dos anos 60 ou talvez antes, pois há um artigo de William Newman de 1951¹¹, no entanto os escritos sobre estratégia militar datam de muito antes. Segundo Bethlem (2003), o caso seminal de estratégia empresarial foi editado por Harvard em 1967 e tratava da Companhia Norton.

Sun-Tzu é um dos primeiros estrategistas de que se tem conhecimento. Sun-Tzu viveu na China no século IV a.C., foi especialista em estratégia militar e escreveu um tratado com táticas militares, “A Arte da Guerra”. Mais que um livro militar, ele é considerado um livro filosófico, cujos princípios foram adaptados ao mundo dos negócios. Tais princípios fundamentam-se em sobrevivência, vantagem competitiva, previsões detalhadas através de estimativas corretas e precisas, e planejamento meticuloso através de um adequado plano de ação (FLEXA, 2006).

Segundo especialistas, Carl Von Clausewitz (1780-1831) é o único estrategista que se pode comparar a Sun-Tzu. Von Clausewitz viveu durante o período das guerras napoleônicas, foi um general e estrategista militar prussiano que ocupou a direção da Escola Militar de Berlim nos treze últimos anos de sua vida. Neste período escreveu sua obra *Vom Kriege* (Da Guerra), na qual relata lições de tática e estratégia que vão além dos exercícios militares, constituindo-se numa profunda reflexão sobre a filosofia da guerra e da paz e contendo observações éticas para a formação militar (VON CLAUSEWITZ, 1979; MUHM, 1993).

¹⁰ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Estratégia>

¹¹ NEWMAN, William; *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1951.

Ao lado de “A Arte da Guerra” de Sun-Tzu, “Da Guerra” de Von Clausewitz é um dos mais importantes tratados sobre militarismo já escrito, sendo referência em diversas academias militares até os dias de hoje. Da obra de Von Clausewitz foram extraídos princípios de estratégia através do aprendizado de campo, objetivos claros, estrita conexão entre os objetivos desejados e as ações que a eles conduzem, e ações que se ajustam por meio do aprendizado de campo (FLEXA, 2006).

Em seu livro *Safári de Estratégia*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentam dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia, além de cinco definições de estratégia, e através de sua análise fazem uma revisão sobre a evolução da estratégia ao longo do tempo. Cada uma dessas escolas traz uma perspectiva única e focaliza um aspecto diferente no processo de formulação da estratégia. Apesar de individualmente algumas dessas escolas se mostrarem incompletas ou simplistas, quando analisadas em conjunto, nota-se que cada uma contribui com um aspecto importante, de forma que se complementam para o processo de formulação e desenvolvimento da estratégia. Como afirmam os autores, “todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas”.

Dentre essas dez escolas de pensamento detalhadas pelos autores, foram escolhidos para esse estudo o referencial teórico das escolas do posicionamento e cultural.

Segundo os autores, a Escola do Posicionamento trata da formulação de estratégia como um processo analítico. Ela focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado e é menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Os autores a consideram de natureza prescritiva, pois é mais preocupada em como a estratégia deve ser formulada do que em como ela é formulada. Esta escola foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, fazendo com que a chave para a administração estratégica fosse usar a análise para identificar as relações corretas. A primeira fase dessa escola surgiu nas estratégias militares, tendo como seus maiores representantes Sun-Tzu e Von Clausewitz. A segunda fase surgiu com a emergência de consultorias ou de butiques

de estratégia, como as chamam os autores, que buscavam imperativos, receitas que se fossem seguidas levariam as empresas ao sucesso. A terceira fase, que consistiu na busca empírica sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas, atingiu seu ápice com Michael Porter em 1980. Com seu segundo livro em 1985, Porter ofereceu uma base em vés de uma estrutura, ou seja, um conjunto de conceitos sobre o qual construir. Entre esses conceitos os mais importantes foram seu modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção da cadeia de valor.

A Escola Cultural trata da formulação de estratégia como um processo coletivo. Ela vê o processo como coletivo e cooperativo por considerar que a estratégia está enraizada na cultura da organização. Os autores a consideram de natureza descritiva, pois é mais preocupada com a descrição de como a estratégia é de fato formulada do que com a prescrição do comportamento estratégico ideal. Ela surgiu com a pesquisa de alguns autores sobre a influência da cultura para o sucesso das estratégias. A estratégia da Visão Baseada em Recursos, ou *Resource-based View* – RBV, faz parte dessa escola, com seu foco na sustentação e no desenvolvimento das capacidades internas da empresas, a visão “de dentro para fora”, em oposição ao posicionamento e à visão de Porter, anteriormente popular, “de fora para dentro”.

Segundo Collis e Montgomery (1995), durante os anos 80, estratégias eram formuladas com base em ferramentas que se supunha conferiam rigor e legitimidade ao processo de sua formulação, porém no final dos anos 80 grandes empresas que atuavam em vários tipos de negócios estavam brigando para justificar sua existência. Por essa razão, ondas de novas abordagens ao processo de estratégia começaram a surgir, buscando explicar os variados problemas que atacavam as premissas do planejamento estratégico que até então era centrado na análise do setor onde se encontrava uma determinada empresa. Com os anos 90 surgiram novas teorias, dentre elas uma que tinha raízes na economia e que procurava explicar como os recursos de uma empresa poderiam conduzir sua performance em um ambiente competitivo dinâmico. Esta teoria foi denominada *Resource-based View* ou RBV, Visão Baseada em Recursos. A RBV combina a análise interna de fenômenos que ocorrem dentro das empresas (uma preocupação de muitos gurus da administração desde a metade dos anos 80) com a análise externa do setor e do

ambiente competitivo (o foco central das abordagens anteriores de estratégia). Assim, a Visão Baseada em Recursos foi construída não para substituir as abordagens anteriores baseadas na análise do setor, mas sim para combinar perspectivas internas e externas em sua análise.

Compartilhando dessa visão, Nohria, Joyce e Roberson (2003) dizem-se surpreendidos por suas descobertas através de pesquisas com mais de cento e sessenta empresas, de que as ferramentas e técnicas gerenciais até então conhecidas não tinham relação direta com performance superior nos negócios. Afirmam então que o importante é ser excelente em quatro práticas gerenciais primárias – estratégia, execução, cultura e estrutura, além de ser necessário complementar essas práticas primárias escolhendo duas de quatro práticas gerenciais secundárias – talento, inovação, liderança e fusões e aquisições.

Kash (2002) relata o fim da economia de oferta, que alega ter sido provocado pelos próprios produtores, e anuncia o início da economia da demanda, com os compradores detendo o poder de definir preços graças ao excesso de oferta. O autor defende que a estratégia vencedora requer o entendimento das forças de demanda do cliente e dos fatores do setor. As forças de demanda do cliente são forças econômicas, sociais/culturais, motivacionais, comportamentais, demográficas, forças racionais com base na necessidade e tecnologia. Os fatores do setor são forças como as definidas por Porter e complementadas por fatores econômicos, tecnologia, fatores governamentais, etc.

Existem várias interpretações para o significado de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na literatura de marketing e estratégia.

Segundo Flexa (2006), FCS são as condições essenciais para que uma empresa tenha sucesso, são os elementos que precisam dar certo na empresa para sua sobrevivência.

De um lado, os FCS explicitam os atributos de valor priorizados pelo cliente na hora de comprar um produto ou um serviço. Nesse sentido, verifica-se que os FCS valem para todos os concorrentes de um mesmo ramo de atividades; eles não mudam de concorrente para concorrente. Porém, o concorrente que conseguir realizar os FCS de

forma diferente, mais eficiente, melhor e, se possível, mais barata, certamente chegará à vantagem competitiva. De outro lado, os FCS evidenciam os elementos fundamentais para a sobrevivência organizacional, como escala, geração de valor econômico, eficiência nos custos e produtividade. [...] não representam atributos de valor para o cliente. Ele não os percebe, portanto não são importantes para ele (FLEXA, 2006).

Duas lógicas determinam os FCS: a lógica do cliente e a lógica competitiva do setor. A lógica do cliente significa compreender o que o cliente quer e em qual prioridade, enquanto que a lógica competitiva do setor significa compreender quais as características necessárias para se competir num dado setor. Conhecer os FCS é essencial para definir o modelo do negócio bem como para criar a ação estratégica, os processos e as atividades chave da organização, suas competências essenciais e sua estrutura (FLEXA, 2006).

Vasconcellos e Hambrick (1989) escreveram um artigo em que analisam através de pesquisa empírica o sucesso de uma empresa como dependente da adequação de suas forças aos FCS em seu ambiente. O resultado encontrado mostrou que as empresas que obtiveram melhor desempenho nos FCS de seu setor obtiveram performance superior a seus competidores. Amit e Schoemaker (1993) criticam alguns pontos desse estudo, como o fato de ser considerado o setor a unidade primária de análise, enquanto que gerentes operam do ponto de vista de sua empresa; a análise empírica foi feita *ex-post*, ao passo que os gerentes têm que tomar decisões *ex-ante* baseadas em seus próprios recursos, o que envolve incerteza, complexidade e conflitos organizacionais; por último, os autores consideram que deveria ter sido considerado que se todas as empresas tiverem o mesmo desempenho nos FCS, esses fatores deixarão de ser FCS.

Considerando que há várias interpretações para os FCS nas literaturas de marketing e estratégia, Amit e Schoemaker (1993) utilizam a teoria da Visão Baseada em Recursos para redefinir o conceito de Fatores Críticos de Sucesso em estratégia, considerando que eles são ao mesmo tempo:

- i. Fatores Estratégicos no Setor: conjunto de recursos e capacidades que são o principal determinante de vantagem econômica para os participantes desse setor e

ii. Ativos Estratégicos: construto de nível da empresa, relacionado ao conjunto de recursos e capacidades específicos dessa empresa, desenvolvidos internamente como base para criar e proteger suas vantagens competitivas. Esses ativos estratégicos apresentam uma visão multidimensional para sua construção e essas dimensões são:

- Análise do setor,
- Perspectiva da empresa como função de seus recursos,
- Teoria da decisão comportamental.

Dentre as diversas teorias propostas e estudadas sobre estratégia, duas delas começaram a ganhar destaque a partir dos anos 80: a teoria da análise do setor ou *industry analysis*, criada por Michael Porter e fundamentada na Escola do Posicionamento, e a teoria da Visão Baseada em Recursos ou RBV – *Resource-based View*, definida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como parte da Escola Cultural.

2.2 A Escola do Posicionamento

A Escola do Posicionamento trata da formulação de estratégia como um processo analítico, ela focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado e é menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Esta escola tem em Michael Porter seu maior representante.

Porter inspirou-se na Organização Industrial, um campo da economia que há muito tratava de questões afins, mas focalizando como setores inteiros se comportam, a análise do setor ou *industry analysis*, e não somente empresas individualmente (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Seu Modelo de Vantagem Competitiva ou das Cinco Forças Competitivas (1980), resumia sua teoria, segundo a qual uma empresa está sujeita a cinco principais forças competitivas em seu setor ou *industry*:

- i. Rivalidade entre as empresas existentes neste setor,

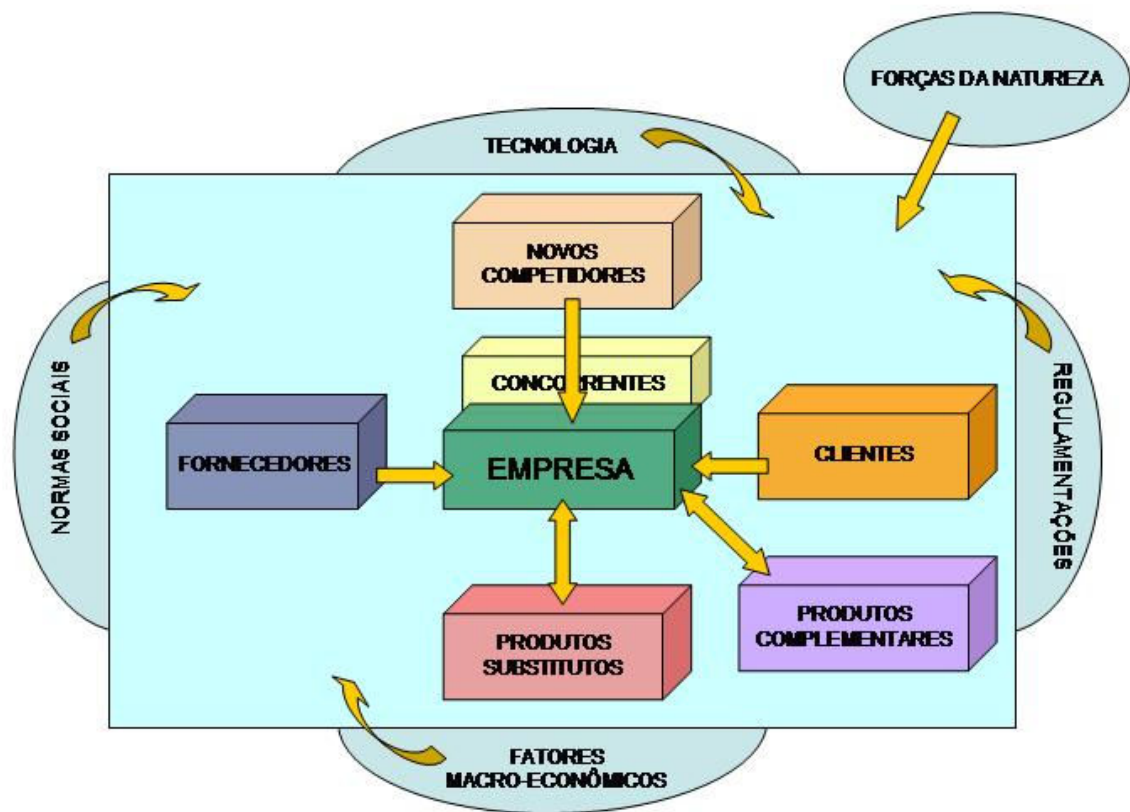
- ii. Ameaça de novos entrantes,
- iii. Ameaça de produtos substitutos,
- iv. Poder de barganha de compradores e
- v. Poder de barganha de fornecedores.

Além dessas cinco forças, ainda se pode considerar mais uma força inerente ao ramo de atuação de uma empresa, que são os **(vi.) produtos complementares**, capazes de alterar o poder de barganha da empresa com seus clientes e fornecedores, bem como outras forças exógenas que influem sobre a vantagem competitiva das empresas, alterando o poder de barganha entre esta empresa, seus clientes e seus fornecedores. Segundo o Professor Fourcadet ¹², essas forças exógenas são:

- vii. Normas sociais,
- viii. Tecnologia,
- ix. Regulamentações,
- x. Fatores macro-econômicos,
- xi. Forças da natureza.

Representando graficamente essas onze forças, chega-se ao modelo sintetizado no Esquema 3:

¹² Notas de aula durante intercâmbio na ESSEC - França, da disciplina *Competitive Strategy* ministrada pelo Professor Olivier Fourcadet.



Esquema 3: Modelo das Onze Forças

Elaborado pela autora

Fonte: Notas de aula durante intercâmbio na ESSEC, da disciplina *Competitive Strategy* ministrada pelo Professor Olivier Fourcadet.

Essa teoria evoluiu na direção de mostrar a relação entre as oportunidades estratégicas e a estrutura do setor onde se inclui uma dada empresa. A principal fonte de vantagem competitiva para uma empresa seria atingida através de seu posicionamento, que poderia ser através da liderança em custo, ou da diferenciação ou do foco (PORTER, 1985). Como uma contribuição da escola de posicionamento pode-se citar a criação de modelos e formas de análise do ambiente externo do qual faz parte uma empresa. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), com sua ênfase em análise e cálculos, a escola de posicionamento reduziu seu papel na formulação da estratégia para a condução de análises estratégicas em apoio a esse processo.

Todas as cinco forças do modelo de Porter, complementadas pelo Prof. Fourcadet, modelam o ambiente externo no qual uma empresa está inserida e todas podem criar oportunidades e ameaças à estratégia da empresa, porém, para sobreviver e ter sucesso, a empresa depende também de suas competências estratégicas internas (JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON, 2006).

2.3 A Estratégia da Visão Baseada em Recursos ou RBV – *Resource-based View*

Nos anos 80 a cultura passou a ser estudada em administração, por conta do sucesso das corporações japonesas. Essas empresas utilizavam a mesma tecnologia americana, porém pareciam fazer as coisas de forma diferente. Acreditava-se que a explicação era a cultura japonesa e buscava-se entender como ela havia se manifestado nas empresas japonesas. Assim, a Escola Cultural foi definida como aquela em que a formulação da estratégia se dá como um processo coletivo, onde se vê o processo como coletivo e cooperativo por considerar que a estratégia está enraizada na cultura da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

A partir de 1980 algumas obras começaram a questionar o peso da cultura na estratégia. Dentre vários autores que escreveram sobre o assunto, Barney (1986b) questionava se a cultura poderia ou não ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada, argumentando que se uma empresa possui uma cultura com valores, características raras e difíceis de imitar, ela obteria daí uma fonte de vantagem competitiva sustentada refletindo essa sua cultura.

Penrose publicou em 1959 uma obra que examinava o motivo de as empresas se diversificarem e buscava explicar o motivo pelo qual algumas empresas entram em novos mercados quando existe essa possibilidade. Ela respondeu que isso se deve ao fracasso do mercado, ou seja, que os mercados são fracos para avaliar produtos, tecnologias e idéias novas (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL; 2000). Penrose afirmava que existiam corporações grandes e diversificadas, porque muitas empresas optaram por entrar em novos mercados. Com isso, concluiu-se que as

empresas adquirem suas vantagens das imperfeições do mercado e a singularidade é a base para o crescimento da empresa, pois ao criar produtos únicos, essas empresas desenvolvem competências ou recursos únicos. Assim, todas as empresas bem sucedidas tendem a crescer, mas a direção e a taxa de crescimento de qualquer empresa depende de um padrão único gerado pela subutilização de seus recursos e oportunidades (PENROSE, 1959).

Wernerfelt (1984) foi o primeiro autor a desenvolver a idéia de Penrose, ao explorar a utilidade de analisar empresas a partir de seus recursos ao invés de seus produtos. Ele sugeriu conceitos como barreiras à posição de recursos e matrizes de recursos versus produtos, em analogia a barreiras de entrada e matrizes de crescimento versus posicionamento, respectivamente. A partir dessas ferramentas, ele destacou as novas opções estratégicas que podem emergir naturalmente a partir da perspectiva dos recursos.

Barney (1986 a) afirma que duas das possíveis fontes de informação necessárias para desenvolver visões mais precisas a respeito da estratégia de uma empresa são:

- i. Análise da competição no setor onde atua essa empresa;
- ii. Análise das competências e habilidades organizacionais já controladas por tal empresa.

A primeira análise é baseada em modelos conceituais e metodologias disponíveis e acessíveis para todos os competidores, como o Modelo da Cinco Forças (PORTER; 1980), portanto não haverá diferenciação dela resultante. Por outro lado, ao fazer uma “auto-análise”, ou seja, analisar informações sobre ativos que uma empresa já controla, ela poderá, sob dadas condições, obter vantagens sobre seus competidores, uma vez que tais recursos não estão disponíveis para outras empresas.

Se uma empresa obtém vantagem competitiva em relação a outras, ela consegue atingir esse patamar porque ela tem competências que as outras não têm ou que elas têm dificuldade em obter. Segundo Hamel e Prahalad (1990), as fontes reais de vantagem encontram-se nas competências essenciais ou *core competences* de uma

empresa e representam o aprendizado coletivo dessa empresa com o objetivo de desenvolver e explorar competências que são difíceis de imitar. Para os autores, as raízes da vantagem competitiva podem ser encontradas nas competências essenciais da empresa. Essas competências podem ser chamadas de recursos que a empresa possui ou podem ser também a forma como esses recursos são usados e explorados, e são conhecidos como competências organizacionais. Essa explicação da vantagem competitiva em termos de competências estratégicas é a chamada estratégia da Visão Baseada em Recursos – *Resource-based View* ou RBV, que diz que a vantagem competitiva de uma empresa é explicada pela distinção de suas competências (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON; 2006).

Jay Barney desenvolveu a Visão Baseada em Recursos e transformou-a em uma teoria completa. Barney (1991) publicou um estudo onde ele apresentava os conceitos-chave da teoria. A noção de recursos é a base de toda a perspectiva da teoria RBV. Estes recursos incluem todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos, etc, controlados por uma empresa e que lhe possibilitem criar e implementar estratégias eficazes.

Também em 1991, Grant publicou um artigo em que afirmava que durante os anos 80 os principais desenvolvimentos em análise estratégica foram baseados na relação entre estratégia e o ambiente externo, enquanto que a relação entre estratégia e os recursos e habilidades internos da empresa tinham sido negligenciados. Alegava que o reaparecimento do interesse no papel dos recursos de uma empresa para a formulação de sua estratégia era reflexo da insatisfação com a situação de equilíbrio estático da economia da organização industrial, dominante até então. Também motivaram o interesse neste papel dos recursos da empresa avanços ocorridos em várias frentes, como interesse pela estratégia baseada em economias de escopo e custos de transações, além da análise de retornos sobre inovações, imitação competitiva e o papel da assimetria de informação para a criação de diferenciais lucrativos entre empresas competidoras. Crescia o interesse em compreender de que maneira a acumulação de recursos poderia gerar vantagens competitivas. Grant afirma que os recursos e competências de uma empresa são a fundação para sua estratégia de longo prazo e que para isso são necessárias duas premissas: que recursos internos e competências fornecem a

direção básica para a estratégia de uma empresa e que esses recursos e competências são a fonte primária de lucro para a empresa.

Reafirmando a tendência que se consolidava nos anos 90, Barney (1995) destaca a importância da análise dos fenômenos externos e internos para a compreensão das fontes de vantagem competitiva. O modelo de análise SWOT (LEARNED et al.; 1969), sigla para *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, utilizado desde os anos 60, sugeria que as empresas explorassem suas forças internas (*strengths*), através do aproveitamento de oportunidades no setor (*opportunities*), enquanto neutralizavam ameaças externas (*threats*) e evitavam fraquezas internas (*weaknesses*). Na sequência, o aparecimento de modelos como o das Cinco Forças de Porter (1980), pode ser entendido como um esforço para se tratar com mais rigor os conceitos de oportunidades e ameaças no ambiente corporativo competitivo. Barney (1995) afirma que a análise do ambiente externo é somente metade da história e que para se chegar a um completo entendimento das forças de vantagem competitiva, seria também necessária a análise das forças e fraquezas internas da empresa, integrando essas duas análises.

Collis e Montgomery (1995) consideravam que a Visão Baseada em Recursos seria tão importante e poderosa para a estratégia nos anos 90, como tinha sido a análise do setor nos anos 80. Segundo os autores, a RBV via as empresas como coleções muito diferentes de ativos e competências físicas e intangíveis, e por isso duas empresas nunca seriam iguais, porque seria impossível que elas tivessem o mesmo conjunto de experiências, adquirissem os mesmos ativos e habilidades ou construíssem a mesma cultura organizacional.

Amit e Schoemaker (1993) consideram que a RBV tem foco nos fatores de imperfeição do mercado e destaca a heterogeneidade das empresas, seus variados graus de especialização e a limitada transferência de recursos corporativos. Os autores afirmam que a perspectiva do recurso complementa àquela da análise do setor defendida por Porter. Enquanto a análise setorial tem foco em mercados de produtos e considera as fontes de lucratividade como características do setor assim como da posição da empresa como parte deste setor, a visão com base no recurso

considera que o tipo, a magnitude e a natureza dos recursos e competências de uma empresa é que são os determinantes mais importantes de sua lucratividade.

Além dos autores mencionados, outros contribuíram para o desenvolvimento desse novo pensamento estratégico que surgiu com Penrose (1959) e que ganhou forças a partir da segunda metade dos anos 80 com o nome de *Resource-based View* ou RBV, a Visão Baseada em Recursos, como Rumelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Prahalad e Hamel (1990), Conner (1991), Peteraf (1993).

2.3.1 Os Recursos da Visão Baseada em Recursos

Segundo Barney (1991), a noção de recursos é o conceito principal de toda a perspectiva da teoria RBV. Destes recursos fazem parte todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos, etc, controlados por uma empresa e que lhe possibilitem conceber e implementar estratégias eficazes.

A expressão “recursos” é encontrada inicialmente em Penrose (1959), quando a autora definiu uma empresa como um conjunto de recursos produtivos cuja utilização através de diferentes formas e no decorrer do tempo é determinada por decisões administrativas.

Wernerfelt (1984) define recursos como qualquer coisa que pode ser vista como uma força ou uma fraqueza de uma determinada empresa. De forma mais formal, define os recursos de uma empresa num determinado momento como os ativos tangíveis e intangíveis que são parte da empresa de forma semi-permanente. Sua visão de recurso é mais ampla que a visão econômica de Penrose e inclui a marca, conhecimentos internos sobre tecnologia, equipamentos, procedimentos eficazes, capital, etc.

Grant (1991) faz uma distinção entre recursos e competências. Recursos são considerados *inputs* no processo de produção, eles são as unidades básicas de análise. Os recursos individuais de uma empresa incluem itens de equipamento de

capital, habilidades dos indivíduos trabalhando na empresa, patentes, marcas, finanças, etc. Competência é a capacidade de realizar uma atividade ou tarefa através de um conjunto de recursos.

Amit e Schoemaker (1993), de maneira similar a Grant, definem recursos e competência de formas diferentes. Os autores definem recursos como estoques de fatores disponíveis que são de posse ou controlados pela empresa, e que são transformados em produtos ou serviços finais através do uso de outros ativos da empresa como tecnologia, sistemas de informações gerenciais, sistemas de incentivo, etc. Esses recursos consistem em *know-how* que pode ser negociado (patentes e licenças), ativos financeiros ou físicos (propriedades, fábricas e equipamentos), capital humano, etc. Em contraste, competências se referem à capacidade da empresa em usar esses recursos, normalmente combinados e através de processos organizacionais, para se chegar a um final desejado. Competências são processos tangíveis ou intangíveis baseados em informações, que são específicos da empresa e que são desenvolvidos ao longo do tempo, através de interações complexas entre os recursos dessa empresa.

Collis e Montgomery (1995) afirmavam que uma performance superior seria adquirida através do desenvolvimento de um conjunto de recursos distintos competitivamente e do seu uso para se chegar a uma estratégia corretamente concebida. Para isso, cinco recursos valiosos, que podem ser físicos, intangíveis ou competência organizacional, e suas características são detalhados para que uma empresa que os detenha atinja o sucesso:

- i. Recursos difíceis de imitar (*physical uniqueness* ou com características físicas únicas, *path dependency* ou dependência do caminho para se chegar a ele, *causal ambiguity* ou ambigüidade causal (REED, DeFILLIPPI, 1990), e *economic deterrence* ou desencorajamento por questões econômicas),
- ii. Recursos duráveis,
- iii. Recursos que apropriem valor para a empresa,
- iv. Recursos difíceis de serem substituídos e
- v. Recursos competitivos superiores ou competência distintiva.

Barney (1995) define os atributos internos de uma empresa como os recursos e competências que lhe possibilitam desenvolver, produzir e entregar produtos e serviços aos seus clientes, competindo em determinadas situações e implementando estratégias específicas. Além disso, o autor classificou esses recursos e competências em:

- i. Recursos financeiros (dívidas, capital próprio, lucros retidos, etc),
- ii. Recursos físicos (tecnologia, fábrica e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas),
- iii. Recursos humanos (treinamento, experiência, critério, inteligência, propensão à tomada de riscos, sabedoria dos indivíduos trabalhando na empresa) e
- iv. Recursos de capital organizacional (história, relacionamentos, confiança, cultura organizacional, estrutura hierárquica formal, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e seu ambiente, políticas de remuneração).

Com base nas definições de recursos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991, 1995), Grant (1991), e Amit e Schoemaker (1993), Ray e Ramakrishnan (2006) propõem uma definição de recursos que representa uma síntese de todas as definições anteriores. Para os autores, recursos são os ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa que podem ser adequados pela empresa quando necessários para atingir seus objetivos.

Os recursos e competências específicos de uma empresa podem significar vantagem competitiva quando apresentam algumas determinadas características. Barney (1995) propõe quatro questões que uma empresa deve analisar a respeito de seus recursos e competências, a fim de preencher os vazios internos criados pela análise SWOT, e que fazem com que tais recursos e competências sejam fonte de vantagem competitiva. São elas as questões:

- i. Do valor,
- ii. Da raridade,
- iii. Da imitabilidade,
- iv. Da organização.

Sobre a primeira questão, a respeito do valor, Barney (1995) afirma que a empresa deve se questionar se seus recursos e competências criam valor através da capacitação para explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças, criando assim uma fonte de vantagem competitiva. Deve-se avaliar constantemente se os recursos e competências da empresa continuam a criar valor, apesar de mudanças no ambiente competitivo. O autor afirma que ao responder essa questão, a empresa está associando a análise de seus atributos internos à análise das oportunidades e ameaças externas. Recursos e competências podem ser considerados valiosos quando exploram oportunidades e neutralizam ameaças externas.

Sobre a raridade, o autor diz que os recursos e competências de uma empresa devem criar valor, mas também devem ser raros. Se um recurso ou competência em particular é controlado por vários competidores, então esse recurso provavelmente não será uma fonte de vantagem competitiva para nenhum deles. Se for valioso, mas comum (ou não raro), estes recursos e competências são fontes de paridade competitiva apenas, porém sem deixarem de ser importantes também, já que são essenciais para garantir a sobrevivência de uma empresa. Por outro lado, recursos valiosos e raros podem possibilitar que a empresa adquira ao menos vantagem competitiva temporária.

Com relação à imitabilidade, se recursos valiosos e raros forem difíceis ou caros de serem imitados, então a empresa que os detém obterá vantagem competitiva sustentada. Barney (1995) afirma que a imitabilidade pode ocorrer de duas formas: duplicação ou substituição. A duplicação ocorre quando uma empresa desenvolve os mesmos recursos de uma outra empresa que seja sua competidora. A substituição ocorre quando uma empresa desenvolve recursos que tenham as mesmas implicações estratégicas que aquelas geradas por outros recursos em uma empresa competidora. Se esses recursos substitutos não forem mais caros para serem desenvolvidos, a imitabilidade baseada na substituição levará à paridade competitiva no longo prazo.

Como então podem ser definidos recursos caros para serem copiados? Barney (1995) afirma que há várias razões pelas quais alguns atributos internos de algumas empresas são caros para serem copiados, e os agrupa em três categorias:

- i. Importância da história na criação dos recursos de uma empresa,
- ii. Importância de numerosas pequenas decisões no desenvolvimento, amadurecimento e exploração desses recursos,
- iii. Importância de recursos socialmente complexos.

A história é importante, pois conforme as empresas evoluem, elas adquirem habilidades, expertise e recursos que lhe são únicos, pois são o reflexo de seu caminho particular desde sua criação, das personalidades únicas que dela participaram, das experiências e dos relacionamentos que existem em cada empresa e que diferem de uma para outra. De forma geral, sempre que a aquisição ou o desenvolvimento de recursos valiosos e raros depende de circunstâncias históricas únicas, os competidores tentando imitar tais recursos estarão numa situação de desvantagem em termos de custo. Dessa forma, estes recursos podem se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentada.

Além da história, o fato de que numerosas pequenas decisões sejam tomadas dentro de uma empresa podem levá-la a adquirir vantagem competitiva, pois essas decisões são invisíveis aos olhos dos competidores buscando imitar os recursos e competências de uma empresa bem sucedida. Enquanto os competidores podem observar as conseqüências dessas numerosas e pequenas decisões, eles terão dificuldades em compreender as fontes que geraram as vantagens (ITAMI, 1987) e estarão numa situação de ambigüidade causal (REED, DeFILLIPPI, 1990).

A última razão que pode deixar uma empresa em desvantagem de custos ao tentar imitar recursos e competências de outra, é quando esses recursos são socialmente complexos, por exemplo, fenômenos organizacionais como reputação, confiança, amizade, trabalho em equipe e cultura, pois embora não sejam passíveis de serem patenteados, são difíceis de serem imitados (BARNEY, 1995).

Miller, Eisenstat e Foote (2002) afirmam que é possível desenvolver capacidades sustentadas, sem copiá-las dos concorrentes, mas usando a cultura e os processos organizacionais que são próprios de uma dada empresa, para identificar, construir e alavancar suas assimetrias, ou seja, suas experiências únicas de evolução, contatos, ou ativos, que podem ser conhecimentos, habilidades, processos,

relacionamentos, propriedades ou resultados que a empresa possui e que os competidores não podem copiar ou adquirir sem gastar muito ou demorar muito tempo. Afirmam ainda que estas assimetrias não produzem nenhuma vantagem econômica, mas têm o potencial de serem transformadas em recursos valiosos ou capacidades. Os autores sugerem que a busca por essas assimetrias seja iniciada observando-se o ambiente externo, como os tipos de cliente e as peculiaridades de suas demandas por produtos e serviços, além dos motivos que levam uma empresa a ganhar de suas rivais ao capturar um tipo particular de cliente ou mercado. Também se deve buscar dentro da própria empresa por assimetrias que representem recursos ou capacidades latentes. Ainda, os autores afirmam que essas assimetrias se tornarão capacidades centrais sustentadas difíceis de serem copiadas por serem o resultado da combinação de recursos e capacidades únicos.

A cultura organizacional de uma empresa pode ser fonte de vantagem competitiva sustentada, se esta cultura for valiosa, rara e difícil de ser perfeitamente imitada. Se uma empresa não possui uma cultura com essas características, mas esses atributos podem ser copiados ou adquiridos, então esses recursos não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1986b).

O potencial de uma empresa em adquirir vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da dificuldade de imitabilidade de seus recursos e competências. No entanto, para aproveitar ao máximo esse potencial, Barney (1995) afirma que a empresa deve estar organizada de forma a ser capaz de explorar tais recursos e competências. Vários elementos são relevantes quando se analisa a questão da organização, incluindo sua estrutura hierárquica, seus sistemas explícitos de controle gerencial e suas políticas de remuneração. Estes elementos são denominados recursos complementares, porque isoladamente eles têm habilidade limitada para gerar vantagem competitiva, mas quando em combinação com outros recursos e competências, eles podem capacitar a empresa para atingir sua total vantagem competitiva.

Com base nas definições dos diversos autores sobre como podem ser definidos os recursos de uma empresa, Ray e Ramakrishnan (2006) propõem a definição de recursos que será adotada neste estudo. Para os autores, recursos são os ativos

tangíveis e intangíveis de uma empresa que podem ser adequados pela empresa quando necessários para atingir seus objetivos.

2.3.2 O Modelo VRIO

Barney (2002) propôs um modelo de análise com a finalidade de permitir a avaliação de quatro questões fundamentais para que seja verificado se os atributos internos de uma empresa podem lhe garantir vantagem competitiva. Tal modelo foi chamado VRIO, em referência às iniciais das características analisadas de cada recurso e é o modelo que servirá de base para a análise realizada neste estudo.

O Modelo VRIO, em referência às iniciais de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, está ilustrado no Quadro 1. Através deste modelo busca-se analisar os atributos dos recursos e competências de uma empresa e identificar qual (ou quais) é de fato a competência essencial da empresa.

VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO	POSIÇÃO COMPETITIVA	DESEMPENHO ECONÔMICO	FORÇAS OU FRAQUEZAS
V	R	I	O			
Não				Desvantagem	Abaixo da média	Fraqueza
Sim	Não			Paridade	Média	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Superior	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada	Superior	Força e competência distintiva plena

Quadro 1: Modelo VRIO para Avaliação de Recursos

Fonte: Adaptado de Barney, Jay; *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

Segundo Parente e Brito (2006), as empresas podem encontrar-se em três diferentes situações competitivas, que trarão os resultados e as posições relativas aos concorrentes descritos no Quadro 2:

As Diferentes Situações Competitivas		
Situação Competitiva	Resultados	Posição em Relação aos Concorrentes
Vantagem Competitiva	Competir com sucesso excepcional	A empresa consegue criar uma oferta de valor relevante e os competidores têm muita dificuldade em imitá-la.
Paridade Competitiva	Competir com sucesso	A empresa consegue criar uma oferta de valor relevante, reconhecida pelos clientes, mas vários outros conseguem fazer o mesmo.
Desvantagem Competitiva	Competir com insucesso	A empresa tem uma oferta cujo valor é inferior ao dos concorrentes.

Quadro 2: As Diferentes Situações Competitivas

Fonte: Parente e Brito (2006)

O modelo VRIO foi utilizado no presente trabalho com a finalidade de avaliar os recursos identificados com base na literatura de Marketing de Serviços, de Gestão de Serviços e de Operações, além daqueles identificados na própria literatura da Visão Baseada em Recursos, para identificar em qual situação competitiva se encontra o objeto de estudo de caso deste trabalho, e dessa forma responder a algumas das questões deste estudo.

Nas próximas seções serão feitas as revisões das literaturas de Gestão de Serviços e Operações, e de Marketing de Serviços, que juntamente com os recursos identificados através da teoria da Visão Baseada em Recursos, servirão para formar o conjunto de recursos e competências a serem analisados através do modelo VRIO.

2.4 Gestão de Serviços e de Operações

Segundo Corrêa e Caon (2006), a importância das atividades de serviços na economia ocidental apresenta ciclos históricos interessantes. Os serviços existem desde a Grécia antiga, quando seu papel econômico era marginal. Na baixa Idade Média, serviços como transporte de especiarias e tecidos fizeram a riqueza de cidades e países, chegando a ser sua atividade econômica mais importante. Com a Revolução Industrial, os serviços perderam sua importância econômica, que foi,

porém, retomada em meados do século XX e tem se mantido de maneira crescente até hoje.

Com a constatação da crescente importância econômica dos serviços, começaram a surgir estudos a respeito dos fatores que poderiam tornar-se fontes de vantagem competitiva para as empresas, levando-as ao sucesso na retenção dos clientes, na prestação de serviços com qualidade, etc, envolvendo tanto a gestão de serviços como a gestão de operações.

Albrecht (1984) define o “triângulo do serviço” a fim de mostrar os três fatores-chave e sua interação como base para estabelecer a prestação de serviços e que são condições fundamentais para uma empresa manter um nível mínimo de qualidade de serviços:

- i. Estratégia bem concebida para o serviço.
- ii. Pessoal de linha de frente orientado ao cliente.
- iii. Sistemas voltados para o cliente.

Em 1992, Albrecht aponta uma revolução nos serviços ganhando força e dentre suas descobertas se destacam:

- i. Os serviços têm forte impacto econômico e sua qualidade é pior do que se imaginava;
- ii. Um serviço é profundamente diferente de um produto físico;
- iii. Há falta de controle da qualidade quando o produto é um serviço;
- iv. Os sistemas geralmente são os inimigos dos serviços;
- v. Os funcionários devem ser os primeiros a serem convencidos da idéia de serviço antes de a passarem aos clientes;
- vi. A prática da administração deveria passar de uma orientação de produção para uma orientação de “horas da verdade”¹³ para enfrentar a concorrência. O autor define uma hora da verdade como qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.

¹³ A expressão “momento da verdade” foi popularizada por Jan Carlzon, CEO da SAS.

Além disso, o autor também define uma lista que chama de “Os Sete Pecados do Serviço”, comportamentos que as empresas devem cuidar para que não aconteçam e que têm forte influência sobre a percepção de qualidade do cliente:

- i. Apatia – mostrar pouco caso pelo cliente e por suas necessidades e desejos.
- ii. “Dispensa” – procurar livrar-se do cliente, “afogá-lo” com algum procedimento padronizado que não soluciona suas demandas, mas livra o funcionário do ônus de se sentir obrigado a fazer algo especial.
- iii. Frieza – oferecer ao cliente tratamento ríspido, rancoroso, desatento ou impaciente.
- iv. Condescendência – tratar o cliente com atitude paternalista, como se ele fosse criança ou tivesse algum tipo de problema mental.
- v. Automatismo – colocar todos os clientes no mesmo “programa”, não demonstrando qualquer calor humano ou individualidade; padrão de operação é bom, mas evitar robotização do funcionário e absoluta mecanização do processo.
- vi. Livro de Regras – colocar as normas da organização acima da satisfação e do bom atendimento ao cliente, sem permitir ao funcionário a mínima liberdade para abrir exceções ou usar o bom senso.
- vii. “Passeio” – fazer com que um cliente ‘passeie’ pela empresa em sucessivas transferências de responsabilidades.

Lobos (1993) define qualidade em serviços como uma percepção das expectativas do cliente. Estas expectativas estão relacionadas a três fatores:

- i. Desempenho – tem a ver com a razão de ser do serviço em si.
- ii. Atendimento – aspectos referentes ao ato da prestação do serviço.
- iii. Custo – é definido como relativo, pois ninguém concordaria em pagar muito por um serviço, mesmo que ele tenha apresentado bom desempenho e bom atendimento.

O autor também relaciona diversos fatores considerados fundamentais para que uma empresa possa prestar serviços com qualidade e dessa forma adquirir vantagem competitiva. A qualidade em serviços é considerada uma ferramenta competitiva e o autor define qualidade em serviços como “antecipar, atender e exceder continuamente os requisitos e expectativas dos clientes”.

Chamando a atenção sobre a necessidade de se mudar a forma como as empresas prestam o serviço, Zeithmal, Parasuraman e Berry (1990) afirmam que as empresas estavam preocupadas somente com o desempenho e desprezavam os dois outros fatores, atendimento e custo. Dessa forma, não conseguiam satisfazer o cliente, porque o desempenho representava em torno de 50% na percepção global de qualidade pelo cliente.

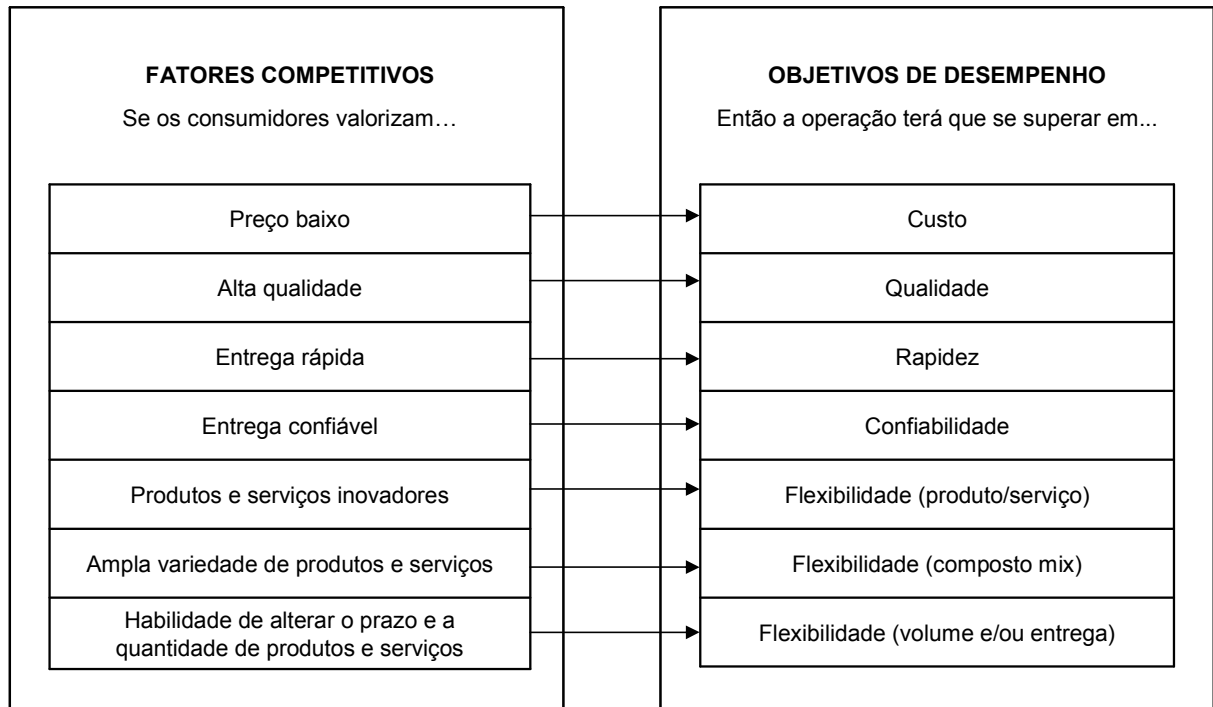
Na nova economia de serviços os funcionários da linha de frente e os clientes precisam ser considerados como o centro da preocupação dos gerentes (HESKETT et al., 1994). Além disso, os autores afirmam que bem sucedidos gerentes de serviços prestam atenção aos fatores que conduzem à lucratividade neste novo paradigma da economia de serviços, fatores estes que podem ser definidos como:

- i. Investimento em pessoas.
- ii. Tecnologia para apoio aos funcionários da linha de frente.
- iii. Novas práticas de recrutamento e treinamento.
- iv. Sistema de compensação vinculado à performance dos empregados em todos os níveis.

Ainda, Heskett et al. (1994) afirmam que com base na relação entre lucratividade, lealdade de clientes, e satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários, a cadeia de valor dos serviços ajuda os gerentes a definirem onde farão novos investimentos para desenvolver níveis de serviço e de satisfação que levem a um máximo impacto competitivo, aumentando assim a distância entre os líderes em serviços e seus “nada mais que bons competidores”. Em 1997, Heskett et al. ampliam a definição de cadeia de valor dos serviços para relações diretas e fortes entre lucratividade, crescimento, lealdade dos clientes, satisfação dos clientes, valor dos bens e serviços entregues aos clientes, e capacidade, satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários.

Na área de gestão de operações, Slack, Chambers e Johnston (2002) definem cinco objetivos de desempenho básicos que se aplicam a todos os tipos de operações produtivas e que são influenciados pelo consumidor. Os fatores que definem as exigências dos clientes são chamados fatores competitivos, ou, para alguns outros

autores, fatores críticos de sucesso. No Esquema 4 estão representados os fatores competitivos e seus respectivos objetivos de desempenho.



Esquema 4: Fatores Competitivos e Respective Objetivos de Desempenho
Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002)

Para os autores, os objetivos de desempenho são definidos como:

- i. **Qualidade** – significa “fazer certo as coisas” e de acordo com o setor de atuação de cada empresa. Bom desempenho de qualidade leva à satisfação de consumidores externos e internos. Desempenhas atividades com qualidade pode reduzir custos e aumentar a confiabilidade.
- ii. **Rapidez** – significa quanto tempo os clientes precisam esperar para receber seus produtos ou serviços. Seu principal benefício é enriquecer a oferta, pois quanto mais rápido bens e serviços estiverem disponíveis para o cliente, maiores as chances de que ele venha a comprá-los. Rapidez reduz estoques (em processos fabris) e reduz o risco.
- iii. **Confiabilidade** – significa fazer as coisas em tempo para os clientes receberem seus bens ou serviços prometidos. A avaliação da confiabilidade é feita após o produto ou serviço ter sido entregue. No decorrer do tempo, a confiabilidade pode

ser mais importante que qualquer outro critério. Confiabilidade economiza tempo, dinheiro e dá estabilidade.

iv. Flexibilidade – agiliza a resposta, economiza tempo e mantém a confiabilidade.

Significa capacidade de mudar a operação em quatro tipos de exigências:

- Flexibilidade de produto/serviço – habilidade para introduzir novos produtos e serviços.
- Flexibilidade de composto (mix) – habilidade em fornecer ampla variedade ou composto de produtos e serviços.
- Flexibilidade de volume – habilidade de alterar seu nível de *output* ou de atividade.
- Flexibilidade de entrega – habilidade de mudar a programação de entrega do bem ou do serviço.

v. Custo – significa produzir bens e serviços com custos menores para que o preço ao cliente possa ser menor. Os quatro objetivos de desempenho anteriores afetam o custo.

Além disso, os autores consideram que a tecnologia pode ser fonte de vantagem competitiva, assim como o conhecimento, tanto explícito quanto implícito, visto que ele é informação organizada em função do contexto e julgamento de valores.

De forma semelhante, Chase, Aquilano e Jacobs (2005) defendem que a tecnologia tem sido um dos maiores fatores causadores de mudanças nos negócios nos últimos 100 anos, e com isso empresas tiveram que redesenhar suas operações para reduzir custos e ao mesmo tempo fornecer produtos e serviços em sintonia com o mercado, sempre buscando gerar valor.

Segundo Kon (2004), a mudança nos serviços provêm da criação de novas necessidades resultantes da globalização econômica, principalmente a partir da década de 1980. A divisão tradicional entre manufatura e serviços não fazia mais sentido, porque em certos setores manufatureiros de alta tecnologia, eram fundamentais alguns serviços como pesquisa e desenvolvimento de produtos, desenho de produtos, marketing, rede de distribuição, etc. Corroborando essa afirmação, Corrêa e Caon (2006) afirmam que, em termos de operações, a divisão estrita entre operações de serviço e operações de manufatura é falaciosa.

Usualmente eram citadas três principais diferenças entre produtos e serviços:

- i. Simultaneidade – serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, e produtos não.
- ii. Participação do cliente – serviços precisam da presença do cliente para ser produzidos, e produtos não.
- iii. Intangibilidade – serviços são intangíveis e produtos são tangíveis.

Levando em conta essa diferenciação, Lambin (2000) considera os serviços como:

- i. Intangíveis – serviços existem na medida em que são produzidos e consumidos, e a satisfação produzida não é gerada por um suporte físico, como ocorre com os produtos.
- ii. Perecíveis – serviços não são passíveis de serem estocados, e deve existir equilíbrio entre a oferta e a demanda.
- iii. Inseparáveis – serviços são consumíveis e o consumidor participa diretamente do processo de produção do serviço, então é necessário que haja um contato direto entre as partes.
- iv. Passíveis de variabilidade – serviços são prestados por seres humanos, então a padronização e a constância na qualidade são objetivos difíceis de atingir.

Corrêa e Caon (2006) concluem, com respeito às diferenças entre produtos e serviços, que:

- i. Existe simultaneidade entre a produção e o consumo dos serviços, porém para produtos físicos existem diferentes prazos de validade ou “estocabilidade”, alguns produtos inclusive tendo que ser produzidos e consumidos no mesmo instante da produção, como por exemplo, um pastel ou um café expresso. Como consequência, para o controle da qualidade em serviços, por conta da simultaneidade, só é possível que seja feito o controle da qualidade do processo, enquanto que para produtos pode ser feito no produto final.
- ii. No passado a presença do cliente era necessária na prestação de serviços, porém com as novas tecnologias que possibilitaram a prestação de serviços de forma remota, como através da Internet ou por telefone, a presença do cliente deixou de ser necessária para a prestação do serviço, porém ele terá contato direto com algum aspecto do processo da prestação do serviço. Por outro lado,

nem todos os produtos dispensam a presença do cliente. Principalmente em ambientes B2B (*business to business*) nota-se o aumento da participação de representantes de clientes em contato com o processo produtivo do bem a ser fornecido. Em resumo, tanto operações de serviços quanto operações fabris têm diferentes graus de frequência e intensidade de contato com o cliente, dependendo da natureza do negócio. Dessa forma, quanto maior o contato do cliente com o processo, além do produto, mais o cliente usará o processo em sua avaliação de valor do pacote que lhe é oferecido. Os funcionários que executam tarefas com alto grau de contato com o cliente precisam ter alto grau de discernimento e autonomia suficientes para poder prestar o serviço adequado.

- iii. Serviços são intangíveis e uma das implicações é a maior dificuldade de se avaliar a qualidade do pacote de valor oferecido tanto pelo cliente quanto pelo gestor da operação. Tempo de atendimento e cortesia, por exemplo, são dependentes da percepção do cliente, dessa forma o que importa são as implicações referentes à avaliação de qualidade e valor – *a priori* e *a posteriori* – da compra.

Serviços são demasiado múltiplos para permitir tratamento uniforme com relação ao seu tipo. Baseado nas características que diferenciam serviços e produtos, Lambin (2000) mostra suas implicações para a gestão dos serviços e propõe quatro grupos de atividades de serviços de acordo com o grau de intensidade de mão-de-obra e o grau de interação e de ajustamento com o cliente. Dessa forma, para o autor um serviço pode ser considerado:

- i. Industrializado – quando há baixo grau de intensidade de mão-de-obra e baixo grau de interação e de ajustamento com o cliente.
- ii. De massa – quando há alto grau de intensidade de mão-de-obra e baixo grau de interação e de ajustamento com o cliente.
- iii. Adaptado – quando há baixo grau de intensidade de mão-de-obra e alto grau de interação e de ajustamento com o cliente.
- iv. Profissionalizado – alto grau de intensidade de mão-de-obra e alto grau de interação e de ajustamento com o cliente.

De forma similar, Corrêa e Caon (2006), utilizando o contínuo de volumes como diferencial para as operações em serviços, utilizam algumas variáveis para definir o tipo de serviço, complementando o proposto por Lambin (2000):

- i. Nível de customização,
- ii. Intensidade de contato,
- iii. Ênfase em pessoas ou equipamentos,
- iv. Predominância de atividades de *back* ou *front-office*.

Com bases nessas variáveis, definem os serviços como:

- i. De massa – baixa customização e intensidade de contato, ênfase em equipamentos e predominância de atividades de *back-office*.
- ii. De massa customizados – semelhantes aos serviços de massa, mas, com o uso de tecnologia de informação, criam no cliente uma sensação de serviço customizado.
- iii. “Loja de serviços” – onde se encontra a maioria das operações de serviço; estão a meio caminho quanto às variáveis customização, *front-office* versus *back-office*, ênfase em pessoas versus equipamentos e intensidade de contato.
- iv. Profissionais de massa – semelhantes aos serviços profissionais que requerem customização, procuram aumentar seus ganhos de escala para atender um número maior de clientes.
- v. Profissionais – alta customização e intensidade de contato, ênfase em pessoas e predominância de atividades de *front-office*.

Com a evolução das operações fabris, principalmente com a mudança do paradigma “fordista” para a fase do “toyotismo”,

Os modos de produção se transformaram consideravelmente, com a produção em série tendendo a diminuir e as economias de escopo se tornando mais relevantes. Os parâmetros de competição passaram a ser a qualidade e a adaptação à demanda pela segmentação do mercado, ou seja, o fornecimento de serviços através da diferenciação do produto tem muitas vezes mais importância do que o preço. Integrar serviços e produção manufatureira tornou-se uma força impulsionando a criação de riqueza. Assim, a inovação e a tecnologia ganharam relevância na busca pela melhoria da produtividade e das vantagens competitivas nos serviços (KON, 2004).

De fato, como afirmam Boyer e Lewis (2002), decisões operacionais como capacidade, tecnologia, mão-de-obra e sistemas de qualidade devem ser cuidadosamente adequados às prioridades competitivas da empresa como custo, qualidade, flexibilidade e entrega.

Corrêa e Caon (2006) afirmam que serviços prestados com excelência levam à lucratividade operacional no curto e longo prazos, e assim fazem aumentar o valor futuro da empresa, gerando vantagem competitiva. Os autores propõem então um modelo detalhando todos os fatores importantes bem como sua relação, para se alcançar a lucratividade operacional, que é definida como o resultado da interação entre:

- i. Resultado.
- ii. Qualidade na linha de frente.
- iii. Qualidade na retaguarda.
- iv. Produtividade.
- v. Competências.
- vi. Ambiente.
- vii. Estratégia da empresa.

Detalhando cada um desses itens teremos os fatores que, ao se relacionarem, levarão a empresa a obter lucratividade operacional e como consequência, gerarão vantagem competitiva.

Dessa forma, segundo Corrêa e Caon (2006), para aumentar receitas, uma empresa pode aumentar os preços de seus produtos e serviços prestados ou vender mais serviços, sendo que uma combinação de ambos trará o melhor resultado. Em mercados competitivos, para aumentar seus preços ou sua participação no mercado, uma empresa deverá ampliar os níveis de retenção de clientes. Clientes retidos são clientes que muitas vezes se dispõem a pagar mais pelo serviço por entenderem-no como diferenciado. Uma empresa conseguirá ter clientes retidos através de sua fidelização, o que acontecerá somente se a empresa conseguir superar as expectativas dos clientes, tornando-os clientes mais que satisfeitos ou “clientes encantados”. Clientes meramente satisfeitos não necessariamente voltarão a usar os serviços da empresa ou trarão outros clientes. O nível de satisfação do cliente

depende do valor percebido por ele em cada momento em que estabelece algum tipo de contato com algum aspecto do processo prestador do serviço da linha de frente, ou seja, com as atividades de *front-office*, aquelas executadas em contato com o cliente. Para ter sucesso nas atividades da linha de frente é necessário que muitas outras atividades de suporte ou de retaguarda tenham também níveis de qualidade adequados. Todas essas atividades são realizadas por recursos cuja utilização eficiente refletirá na produtividade da empresa através da redução de seus custos de operação. Grande quantidade das operações de serviços é intensiva no uso de recursos humanos e para muitas delas o recurso humano é o principal ponto de contato com o cliente. Os autores acreditam que o resultado dessas atividades cria a parte mais relevante da percepção de valor pelo cliente e que para ter clientes mais que satisfeitos, a empresa precisa de funcionários satisfeitos. Influenciam a satisfação dos funcionários a forma como são gerenciados os recursos humanos (políticas de recompensa e motivação, etc), as cadeias de suprimentos ou *supply-chain* (gestão de filas e fluxos de materiais, informações e clientes) e instalações (localização, arranjo físico dos recursos e capacidade produtiva). A tecnologia da informação permeia a gestão de todos os recursos produtivos, sejam eles humanos ou materiais, além de ser de suma importância para a qualidade, os custos e a geração de resultados. As competências da empresa são as ferramentas essenciais para criar qualidade do serviço e produtividade dos recursos nos níveis necessários. Todos esses fatores que geram percepção de valor pelo cliente precisam ser guiados por uma direção estratégica da empresa, que também servirá para garantir que o ambiente externo seja levado em consideração nas decisões, como os concorrentes, órgãos reguladores, etc.

Lovelock, Wirtz e Lapert (2004) definem as principais diferenças entre bens e serviços:

- i. Ninguém possui um serviço, ele é acessado temporariamente.
- ii. Os serviços são intangíveis.
- iii. Os clientes estão freqüentemente envolvidos no processo de produção de um serviço.
- iv. Outras pessoas podem fazer parte da experiência do serviço.
- v. Em serviços é difícil controlar a qualidade através da melhoria da produtividade.
- vi. Muitas vezes o serviço é difícil de ser avaliado pelo cliente.

- vii. Serviços não podem ser produzidos com antecedência para serem estocados.
- viii. O fator tempo é muito importante. A agilidade é vital.
- ix. Os sistemas de entrega compreendem canais físicos e eletrônicos.

Segundo Corrêa e Caon (2006), o grau de satisfação do cliente tem papel essencial na gestão de serviços por estar diretamente ligado à fidelidade e retenção e, portanto, à lucratividade da empresa. O nível de satisfação do cliente pode ser avaliado através da comparação entre sua expectativa antes de passar pela experiência do serviço, e a percepção que tem do que foi a experiência do serviço. A percepção se forma como uma soma de percepções sobre a sequência de momentos de contato que o cliente experimenta.

As expectativas do cliente são formadas com base em fatores como: necessidades e desejos do cliente, experiência passada do próprio cliente, comunicação boca a boca, comunicação externa (inclusive a propaganda da própria organização) e preço (ZEITHAML, PARASURAMAN, BERRY, 1990).

Corrêa e Caon (2006) propõem uma lista de aspectos de desempenho ou critérios competitivos considerados relevantes e valorizados pelos clientes de serviços, para auxiliar os gestores de empresas a gerarem suas próprias listas, adequadas a suas operações:

- i. Acesso – físico (proximidade, conveniência) e remoto (telefone, internet).
- ii. Velocidade – rapidez para iniciar o atendimento (tempo gasto pelo cliente antes de o atendimento começar) e rapidez para executar o atendimento (tempo que decorre desde o início do atendimento até o final da entrega do serviço).
- iii. Consistência – grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço.
- iv. Competência – grau de capacitação técnica da organização para prestar o serviço.
- v. Atendimento – grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender ao cliente e auxiliá-lo e grau de simpatia, educação e cortesia dos funcionários de contato.

- vi. Flexibilidade – grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para que melhor se molde à expectativa corrente do cliente; rapidez e facilidade com a qual se executam alterações no pacote de serviços.
- vii. Segurança – nível de segurança pessoal do cliente (ou do bem pertencente ao cliente) que passa pela prestação do serviço.
- viii. Custo – custo, para o cliente, de ser cliente. Inclui o preço, mas pode abranger custos adicionais, como, por exemplo, o custo de ter acesso ao processo do serviço.
- ix. Integridade – honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente de serviços é tratado. Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado.
- x. Comunicação – habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável (inteligível, com frequência, interação e riqueza de informação adequadas).
- xi. Limpeza – asseio e arrumação das instalações do serviço.
- xii. Conforto – nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço.
- xiii. Qualidade dos bens – qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote de valor entregue (nível das especificações em si) e qualidade de conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as especificações).
- xiv. Estética – aparência e ambiente das instalações do serviço.

Berry e Parasuraman (1991) afirmam que níveis de execução superiores são vitais para sustentar o sucesso iniciado por um conceito de serviço inovador.

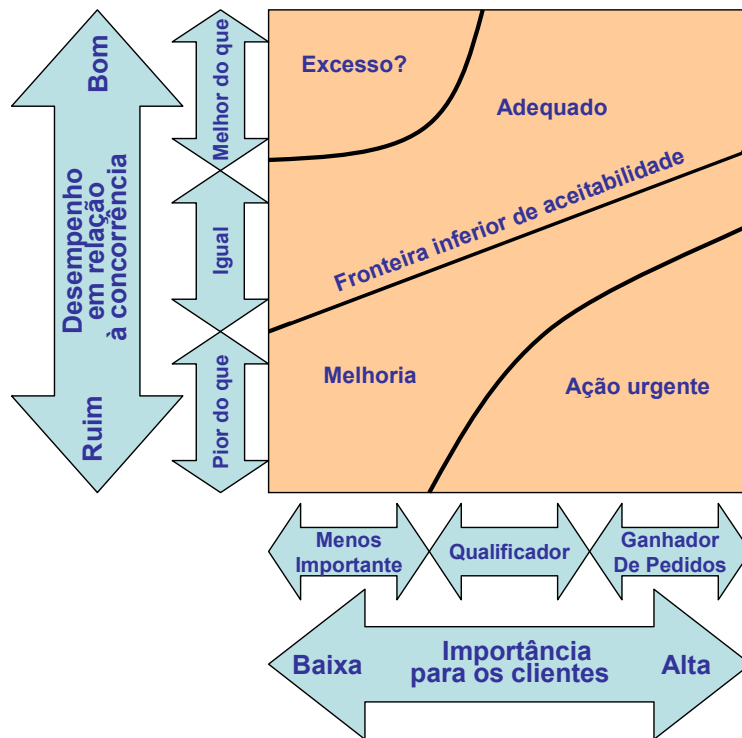
Assim, no que se refere à execução, Bossidy e Charan (2002) a definem como o maior problema enfrentado pelas empresas atualmente, que é o *gap* entre o que as empresas querem alcançar e as habilidades que elas possuem para tanto. Os autores alegam que o processo de execução deve estar no centro da cultura organizacional, e que o “coração” da execução se resume em três processos centrais: o processo das pessoas, o processo da estratégia e o processo das operações.

Reforçando essa idéia, Magretta (2002) defende que uma empresa somente terá uma boa performance se ela conseguir atender as necessidades de seus clientes e da forma como esses clientes definem suas necessidades.

Além de definir os fatores, recursos ou competências, é importante determinar sua importância relativa para os clientes e em relação aos concorrentes. Slack, Chambers e Johnston (2002) propõem a distinção de tais fatores em ganhadores de pedidos e qualificadores¹⁴ e os menos importantes. Critérios ganhadores de pedidos são aqueles que direta e significativamente contribuem para a realização de um negócio (para ganhar o pedido). São as razões-chave que levam um cliente a comprar um produto ou serviço. Critérios qualificadores podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas são importantes também. O desempenho em um fator qualificador deve estar acima de um nível determinado para poder ser considerado pelo cliente. Se estiver abaixo desse nível qualificador, possivelmente desqualificará a empresa de ser considerada pelo cliente. Os autores observam que qualquer melhora nos fatores qualificadores, acima do nível qualificador, provavelmente não acrescentará benefício competitivo relevante. Os fatores menos importantes são aqueles que não se encaixam nos critérios anteriores e que não influenciam os clientes de forma significativa.

O Esquema 5 apresenta a matriz importância-desempenho proposta pelos autores, onde estão as zonas de prioridade de melhoramento.

¹⁴ Com base em Hill, T; Manufacturing Strategy. 2nd Edition, Macmillan, 1993.



Esquema 5: Matriz Importância – Desempenho
 Elaborado pela autora
 Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002)

Qualquer fator abaixo da Fronteira de Aceitabilidade necessita de melhoria, porém os que se situam na zona de Ação Urgente (importantes para os clientes, mas desempenho inferior aos concorrentes) necessitam de atenção imediata, nem que seja para posicioná-los na zona de melhoria, até que se possa analisar este fator com mais atenção.

Os fatores acima da Fronteira de Aceitabilidade são considerados satisfatórios, no entanto aqueles na zona de Excesso (desempenho superior aos concorrentes, mas não importantes para os clientes) mostram que a empresa deve analisar se há recursos dedicados a esse desempenho que poderiam ser mais bem usados em outro lugar, e assim evitar possíveis desperdícios.

2.5 Marketing de Serviços

Berry e Parasuraman (1991) afirmam que a qualidade nos serviços é o alicerce do marketing de serviços. Competir através da qualidade é a forma de se obter sucesso no marketing de serviços e dessa forma adquirir uma fonte de vantagem competitiva através da qualidade nos serviços. Os autores dizem que os livros sempre abordam os quatro P's do mix de Marketing – produto, preço, promoção (ou comunicação) e posição (ou distribuição) – mas numa empresa de serviços nenhum deles funcionará a contento sem um “Q” – Qualidade. A confiabilidade do serviço, ou seja, sua execução de forma confiável e precisa, é o coração da excelência no marketing de serviços. Também é importante que a expectativa do cliente seja atendida e que ela seja o resultado de promessas que se tornaram realidade. É necessário não só atender as expectativas do cliente, mas também excedê-las através da excelência na entrega do serviço. Além disso, é importante criar clientes “verdadeiros” através do marketing de relacionamento e também atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificados através do marketing interno. Os autores enfatizam que não existe “puro” marketing de produtos assim como também não existe “puro” marketing de serviços, pois a maior parte dos bens consistem de elementos tangíveis e intangíveis.

Lovelock, Wirtz e Lapert (2004) consideram o mix de marketing de serviços como uma extensão do mix de produtos ou quatro P's do Marketing – produto, preço, promoção e posição – com uma pequena alteração de nomenclatura, incluindo, além deles, três elementos associados à realização do serviço, que resultam nos sete elementos do marketing de serviços, chamados de sete Ps pelos autores, representando um conjunto de variáveis de decisão inter-relacionadas:

- i. O produto ou serviço – cuidar de todos os aspectos de performance dos produtos de base (produtos ou serviços) a fim de criar valor para os clientes.
- ii. O lugar e o tempo (posição ou distribuição) – cuidar de decisões ligadas ao lugar e ao prazo para execução do serviço, como as diversas opções de canais de distribuição, de forma a atender necessidades do cliente, como rapidez na execução e comodidade em termos de local e horário de entrega.

- iii. A promoção e a formação (promoção ou comunicação) – nenhum programa de marketing pode ter sucesso sem uma comunicação eficaz. No marketing de serviços a comunicação é essencialmente de natureza educacional, em especial para novos clientes. As atividades de promoção podem influenciar a escolha da marca e influenciar e estimular os clientes a comprarem determinado serviço.
- iv. O preço e os outros custos dos serviços – cuidar dos preços de venda, margens comerciais, etc, mas também buscar minimizar os custos associados que os clientes podem suportar na compra ou na utilização de um serviço.
- v. O ambiente físico – são elementos visíveis que mostram o nível de qualidade dos serviços de uma empresa e que têm impacto profundo na percepção dos clientes.
- vi. O processo – o fato de criar e entregar serviços necessita a definição de um processo efetivo com métodos e seqüência de ações, a fim de evitar erros de definição, lentidão, excesso de burocracia, ineficácia, e assim evitar problemas com os clientes bem como para os funcionários, que terão uma baixa na produtividade e conseqüente risco de fracasso.
- vii. Os atores – como a maioria dos serviços depende da interação direta entre clientes e funcionários da empresa e a natureza dessas interações influencia fortemente a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, uma empresa de serviços precisa utilizar eficazmente recursos como recrutamento, formação e motivação dos funcionários, e assim poder garantir seu sucesso.

Os autores concluem que esses sete elementos do marketing de serviços representam um conjunto de variáveis de decisão inter-relacionadas, que só funcionam de forma eficaz quando são tratadas em conjunto com as demais funções de uma empresa de serviços. Dessa forma, três áreas da empresa têm um papel fundamental e inter-relacionado para determinar a satisfação das necessidades dos clientes:

- i. Marketing.
- ii. Operações.
- iii. Recursos Humanos.

Dias (2006) afirma que com o aumento da concorrência e da profissionalização das empresas, cresce a importância das áreas de vendas. Essas áreas estão fortemente relacionadas com o nível de serviços oferecidos e prestados aos clientes, serviços

que significam uma fonte de vantagem competitiva bastante relevante. Normalmente o plano de marketing de uma empresa explicita os objetivos quantitativos para a área de vendas, mas é necessário que sejam definidas também algumas metas qualitativas como para esta área, dentre elas:

- i. Frequência adequada de visitas;
- ii. Conhecimento profundo das características, atributos e benefícios do produto;
- iii. Conhecimento do negócio do cliente;
- iv. Definição e execução do ciclo de venda que melhor se ajuste à necessidade da empresa e do cliente;
- v. Atendimento eficiente às reclamações, indenizações, reposições e dúvidas dos clientes;
- vi. Rapidez na análise, aprovação e atualização de linhas de crédito.

Lopes Filho (2006) defende a adoção pelas empresas do marketing da vantagem competitiva no lugar do marketing tradicional. A marca da empresa, antes sinônimo de relevante valor, com o mundo global passou a ser o resultado do conceito de valor, ou seja, da percepção dos atributos de benefício do produto ou serviço versus a paridade do preço cobrado, associado ao conceito de consequência do relacionamento entre empresa-cliente-consumidor. A marca é hoje criada pelo respeito, pela transparência, pela confiabilidade e pela responsabilidade sobre o que a empresa vende e informa, pelo compromisso de atendimento, pela garantia que conduz à fidelização do cliente pela empresa e por sua marca. Para o autor, serviços eficazes e eficientes para o marketing da vantagem competitiva significam:

- i. Qualidade de atendimento.
- ii. Agilidade.
- iii. Cortesia.
- iv. Educação.
- v. Garantias.
- vi. Compromisso.
- vii. Competência.
- viii. Transparência das empresas com o produto que oferece.
- ix. Solução dos problemas do cliente de forma ágil e sem perda de tempo para ele, que é considerado o principal.

O pessoal do time de frente deve surpreender o cliente com suas informações, com a forma de atendimento e pela paciência em oferecer bons conselhos e consultoria sobre produtos e serviços. A atenção é personalizada. A vantagem competitiva da empresa está nas pessoas (*core competence*) e na criação de soluções que satisfaçam necessidades incomuns (LOPES FILHO, 2006).

2.6 Resumo da Fundamentação Teórica

A revisão da literatura realizada neste capítulo definiu a contribuição de cada autor para o estudo de caso deste trabalho no que se refere à Estratégia, Gestão de Serviços e de Operações, e Marketing de Serviços, que serviram de base para as análises deste trabalho. No Quadro 3 pode-se verificar a contribuição de cada autor.

AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
WERNERFELT (1984), BARNEY (1991)	Teoria sobre a RBV.
BARNEY (1995)	Definição dos recursos e competências (financeiros, físicos, humanos e de capital organizacional) bem como de suas características para que sejam fontes de vantagem competitiva (valor, raridade, imitabilidade e organização).
BARNEY (2002)	Modelo VRIO.
ALBRECHT (1982 e 1984), LOBOS (1993), HESKETT ET AL. (1994), KON (2004), CORRÊA E CAON (2006)	Definição dos recursos e competências relacionados à Gestão de Serviços.
SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON (2002), BOYER E LEWIS (2002), CHASE, AQUILANO E JACOBS (2005)	Definição dos recursos e competências relacionados à Gestão de Operações; Distinção entre fatores ganhadores de pedidos e qualificadores.
BERRY E PARASURAMAN (1991), LOVELOCK, WIRTZ E LAPERT (2004), DIAS (2006), LOPES FILHO (2006)	Definição dos recursos e competências relacionados ao Marketing de Serviços.

Quadro 3: Contribuição Teórica de Cada Autor
Elaborado pela autora

2.7 Recursos Relevantes para o Setor Bancário Brasileiro de Comércio Exterior

Após a revisão da literatura da estratégia da Visão Baseada em Recursos, de Marketing de Serviços, e de Gestão de Operações e de Serviços, foi possível identificar recursos considerados relevantes como prováveis fontes de vantagem competitiva para empresas de serviços, nas quais se inclui o objeto do estudo de

caso deste trabalho, e que serão os fatores a serem investigados na etapa de pesquisa de campo e posteriormente através do modelo VRIO, a fim de responder às questões deste estudo.

Esses recursos foram agrupados para facilitar sua avaliação e como resultado foram obtidos três grupos de recursos ou competências como as fontes potenciais de vantagem competitiva. No Quadro 4 estão relacionados os autores bem como os recursos e competências definidos por cada um deles, necessários para que uma empresa de serviços obtenha vantagem competitiva, e que serão analisados à luz do Modelo VRIO.

Grupo I – Front-Office

Agrupa todos os recursos e as competências consideradas necessárias para a excelência no serviço prestado pelos gerentes que atuam no Front-Office, como também as competências necessárias para prestar esses serviços com qualidade.

Fazem parte desse grupo todos os recursos materiais e pessoais, características e competências necessárias para um atendimento ao cliente com qualidade e de forma que ela seja percebida pelo cliente: frequência e forma de contato, rapidez no atendimento, capacitação técnica, cordialidade, rapidez para executar alterações no pacote de serviços (customização), integridade, comunicação, qualidade percebida, treinamento, experiência, etc.

Grupo II – Back-Office

Agrupa todos os recursos e as competências consideradas necessárias para a excelência no serviço prestado pelos funcionários que atuam no Back-Office, como também as competências necessárias para prestar esses serviços com qualidade.

Fazem parte desse grupo de recursos todas os recursos materiais e pessoais, características e competências necessárias para um atendimento ao cliente com qualidade e de forma que ela seja percebida pelo cliente: rapidez no atendimento,

capacitação técnica, cordialidade, comunicação, qualidade percebida¹⁵, treinamento, experiência, etc.

Grupo III – Organização

Agrupa recursos e competências característicos e inerentes à organização, como investimentos em tecnologia que permitam melhor atendimento aos clientes, tanto por parte do Front quanto do Back-Office, agilidade para aprovar limites de crédito para os clientes, políticas de preços dos serviços e produtos e presença do banco em outros países¹⁶, história, relacionamentos, confiança, cultura organizacional, etc.

AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
BARNEY (1995)	Recursos e competências (financeiros, físicos, humanos e de capital organizacional) bem como de suas características para que sejam fontes de vantagem competitiva (valor, raridade, imitabilidade e organização).
ALBRECHT (1982)	Não cometer nenhum dos erros em “Os Sete Pecados em Serviço”.
ALBRECHT (1984)	Estratégia concebida para o serviço, pessoal de linha de frente e sistemas voltados para o cliente.
LOBOS (1993)	Percepção das expectativas do cliente sobre desempenho, atendimento e custo, qualidade em serviços.
HESKETT ET AL. (1994)	Funcionários da linha de frente e clientes como centro das atenções, investimento em pessoas, tecnologia para apoio aos funcionários da linha de frente, novas práticas de recrutamento e seleção, compensação vinculada à performance.
SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON (2002)	Qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade, custo, tecnologia, conhecimento explícito e implícito; Fatores ganhadores de pedidos ou qualificadores.
BOYER, LEWIS (2002)	Tecnologia, custo, qualidade, flexibilidade, entrega.
KON (2004)	Inovação, diferenciação dos serviços, tecnologia.
CHASE, AQUILANO, JACOBS (2005)	Tecnologia.

¹⁵ O Back-Office de Comércio Exterior mantém contato com clientes, pois usualmente as empresas também têm Back-Offices ou pessoas responsáveis por cuidar da documentação das operações, e podem ser ou não as mesmas pessoas com as quais o Front-Office tem contato.

¹⁶ O recurso “presença do banco em outros países” não foi retirado da revisão bibliográfica, ele foi identificado durante a fase de entrevistas individuais realizadas com funcionários e clientes do Banco Santander Banespa.

CORRÊA E CAON (2006)	Tipo de acesso ao cliente, rapidez para o atendimento e para entrega do serviço, consistência, competência, cortesia no atendimento, flexibilidade, segurança, custo, integridade, comunicação, limpeza, conforto, qualidade, estética.
DIAS (2006)	Frequência adequada de visitas, conhecimento profundo das características, atributos e benefícios do produto, conhecimento do negócio do cliente, definição e execução do ciclo de venda que melhor se ajuste à necessidade da empresa e do cliente, atendimento eficiente às reclamações, indenizações, reposições e dúvidas dos clientes, rapidez na análise, aprovação e atualização de linhas de crédito.
LOPES FILHO (2006)	Qualidade de atendimento, agilidade, cortesia, educação, garantias, compromisso, competência, transparência das empresas com o produto que oferece, solução dos problemas do cliente de forma ágil e sem perda de tempo para ele, que é considerado o principal; time de frente deve surpreender o cliente com suas informações, com a forma de atendimento e pela paciência em oferecer bons conselhos e consultoria sobre produtos e serviços. A atenção é personalizada.

Quadro 4: Recursos e Competências por Autor
Elaborado pela autora

Neste capítulo foi feita a revisão teórica de Marketing de Serviços, de Gestão de Operações e de Serviços, e de Estratégia, com destaque para a estratégia da Visão Baseada em Recursos, de onde foi retirado o modelo VRIO, que serve para a análise dos dados do estudo de caso deste trabalho. Com base nas teorias analisadas foram definidos os recursos e competências que podem vir a ser fontes de vantagem competitiva, que foram então classificados em ganhadoras de pedidos ou qualificadoras, e que serão analisados através do modelo VRIO da estratégia da Visão Baseada em Recursos.

No próximo capítulo será detalhada a metodologia utilizada nesta pesquisa, a justificativa para sua escolha, bem como serão definidas as características e as etapas do método de estudo de caso escolhido para o atual estudo. Também serão analisados os instrumentos que foram utilizados para a coleta das informações e dos dados relativos a este estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os conceitos e detalhes da metodologia escolhida para este trabalho. Inicialmente conceitua-se a metodologia de pesquisa e os tipos de pesquisas utilizadas. A seguir é explicado em detalhes o método de estudo de caso, com destaque para as etapas que foram seguidas durante o presente estudo e os critérios para garantir a qualidade do projeto de pesquisa. Por último são detalhados os procedimentos e os instrumentos para a coleta de informações e de dados relevantes a este estudo.

3.1 Conceituação Básica

O progresso científico é produto da atividade humana. O homem, ao compreender o que o cerca, passa a desenvolvê-lo para novas descobertas, utilizando-se de diversas formas de conhecimentos. Esses conhecimentos farão com que o homem evolua e também o meio em que vive, trazendo contribuições para a sociedade. Dentre os conhecimentos disponíveis podem ser citados o filosófico, o teológico, o empírico e o científico (FACHIN, 2003).

O conhecimento científico é o resultado de pesquisas metódicas e sistemáticas da realidade. Ele é verificável na prática, tanto por demonstração como por experimentação, além de explicar e demonstrar com clareza e precisão os segredos da realidade, bem como descobrir suas relações de predomínio, igualdade ou subordinação com outros fatos ou fenômenos (FACHIN, 2003).

Para Fachin (2003), o método é considerado válido quando se baseia em dois motivos: natureza do objeto a que se aplica e objetivo que se tem em vista. Segundo Marconi e Lakatos (2006), a especificação da metodologia trata de uma explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa.

Segundo as autoras, a metodologia engloba os seguintes componentes:

- i. Método de abordagem: caracteriza-se por uma abordagem mais ampla dos fenômenos da natureza e da sociedade.
- ii. Métodos de procedimento: etapas mais concretas da investigação, com a finalidade de explicar genericamente os fenômenos menos abstratos através de uma atitude concreta em relação ao fenômeno e da limitação a um domínio particular.
- iii. Técnicas: conjunto de preceitos ou processos que corresponde à parte prática de coleta de dados. Compreende duas divisões:
 - Documentação indireta (pesquisa documental e a bibliográfica)
 - Documentação direta (observação direta intensiva - observação e entrevista padronizada ou não-padronizada; observação direta extensiva - questionário, formulário, testes, medidas de opinião e de atitudes, história de vida, pesquisa de mercado, etc).
- iv. Delimitação do universo: descrição da população a ser analisada, incluindo a explicitação de qual ou quais grupos serão pesquisados bem como de suas características comuns.
- v. Tipo de amostragem: quando a pesquisa não abrange a totalidade da população e investiga apenas parte desse universo, surge o problema de escolher uma amostra que seja o mais representativo possível do todo, para a partir dos resultados obtidos com a pesquisa poder inferir que os resultados se aplicam à população. As amostras podem ser probabilísticas ou não-probabilísticas.
- vi. Tratamento estatístico: visa analisar e interpretar grande número de dados. Compreende a explicitação do experimento a ser realizado e sua tipificação, a definição de controle sobre algumas variáveis (se houver), a definição do nível de significância exigido e as medidas estatísticas ou testes de hipóteses que porventura serão utilizados.

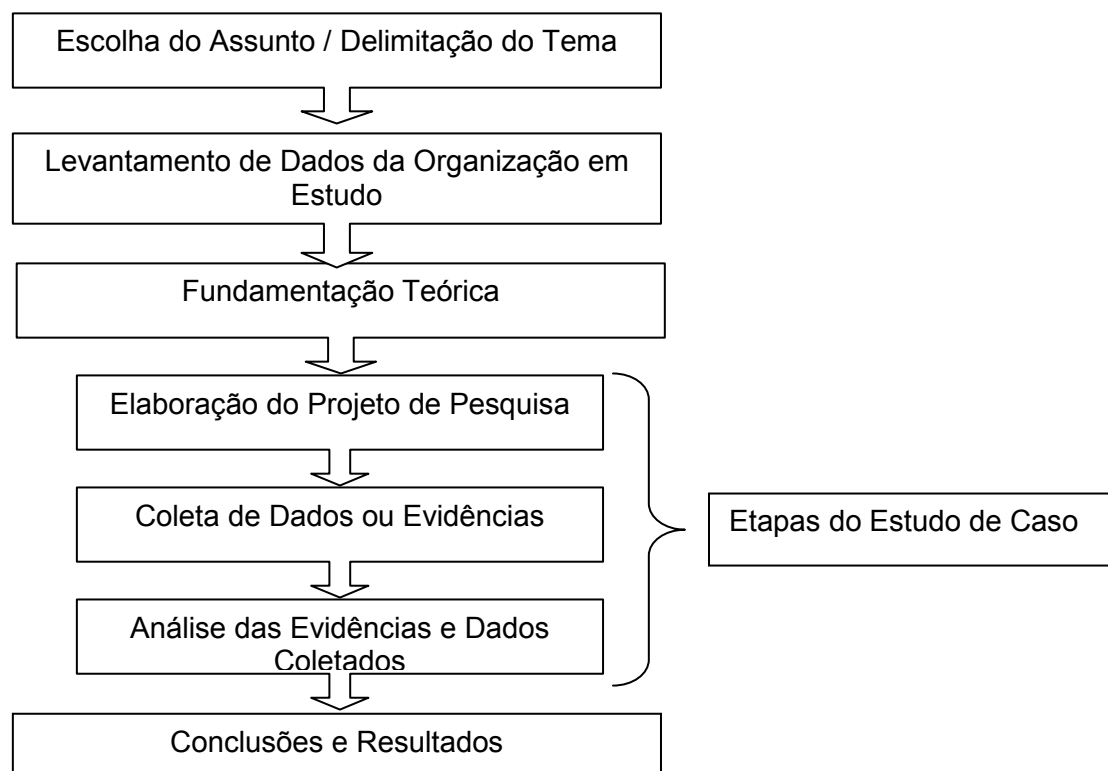
Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso único cujo objeto de análise é o Banco Santander Banespa; foi incluída uma primeira fase de documentação indireta, que consistiu no levantamento dos recursos e competências considerados importantes para o desempenho de uma empresa do setor de serviços, baseando-se na literatura sobre Marketing de Serviços, Gestão de Operações e de Serviços, e na Estratégia da Visão Baseada em Recursos; a seguir utilizou-se de uma segunda fase de documentação direta com duas etapas, uma intensiva e outra extensiva. A

etapa intensiva consistiu de uma pesquisa qualitativa, na qual foram realizadas entrevistas individuais com funcionários e clientes do Banco Santander Banespa para identificação dos recursos e competências relevantes ao negócio bancário de comércio exterior, retirados da revisão teórica para empresas de serviços. A segunda etapa de caráter extensivo deu-se através de questionário que foi respondido por uma amostra de clientes do segmento de *middle-market* do Banco Santander Banespa. A relevância do caso estudado foi detalhada na Introdução deste trabalho.

3.2 Tipificação da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se por ser de caráter exploratório e apóia-se no método de estudo de caso, tendo como referência a fundamentação teórica desenvolvida no Capítulo 2.

O Esquema 6 representa o modelo metodológico adotado para este trabalho.



Esquema 6: Modelo Metodológico de Estudo de Caso
 Elaborado pela autora
 Fonte: Yin, 2005

A primeira fase consistiu na escolha do assunto, ou seja, estudar fatores críticos de sucesso para bancos atuando no mercado bancário brasileiro de comércio exterior, e na delimitação do tema, a saber, realizar um estudo de caso do Banco Santander Banespa baseado na estratégia da Visão Baseada em Recursos, conforme detalhado no Capítulo 1.

O passo seguinte foi o levantamento dos dados da organização em estudo com base em análises de documentos e em notícias da mídia impressa e eletrônica.

A seguir foi feita a revisão da literatura para a fundamentação teórica deste estudo, especificamente nas áreas de Estratégia, de Gestão de Serviços e Operações e de Marketing de Varejo.

O próximo passo foi a elaboração do projeto de pesquisa para o estudo de caso, com três etapas.

Com base no levantamento teórico foram determinados os prováveis recursos e competências que poderiam tornar-se fontes de vantagem competitiva para empresas atuando no setor de serviços. A primeira parte da coleta de dados consistiu em entrevistas individuais e semi-estruturadas com funcionários e clientes participantes das operações de comércio exterior do Banco Santander Banespa, para verificação dos fatores levantados da teoria. Após essas entrevistas foi definido que seriam estudadas as empresas de *middle-market* do Banco Santander Banespa, pelos motivos expostos no Capítulo 1, além de ter sido aumentada a lista dos recursos e competências a serem analisados na segunda parte da coleta de dados, por conta dos resultados das entrevistas. Esta segunda parte de coleta de dados deu-se na forma de uma pesquisa pela Internet com uma amostra probabilística¹⁷ de clientes do segmento estudado, a fim de ampliar a quantidade de respostas e assim aumentar o grau de confiança nos resultados obtidos. Os dados provenientes desta pesquisa, mais as informações anteriormente levantadas, foram então analisados

¹⁷ Numa amostra probabilística, cada elemento da população tem a mesma chance de vir a ser escolhido e, por isso, é representativa da população. Numa amostra não-probabilística não se pode assegurar a representatividade da população, pois o pesquisador pode arbitrariamente decidir quais elementos incluir na amostra (BUSSAB, MORETTIN, 2006; MALHOTRA, 2006).

qualitativamente e interpretados através do critério de fatores ganhadores de pedidos e qualificadores bem como à luz do modelo VRIO, oriundo da Estratégia da Visão Baseada em Recursos.

A fase final foi dedicada às conclusões sobre os resultados obtidos bem como a reflexões sobre limitações do estudo e possibilidades para futuras pesquisas.

3.2.1 Justificativa

Este trabalho buscou identificar os fatores críticos de sucesso para bancos que atuam no mercado brasileiro de comércio exterior, através do estudo de caso do Banco Santander Banespa, ou seja, o estudo se dá em um contexto específico e delimitado.

Segundo Triviños (1990), o objetivo do estudo de caso é a obtenção de um conhecimento mais aprofundado de uma realidade delimitada e Fachin (2003), define a principal função do método de estudo de caso como sendo a explicação sistemática dos fatos que ocorrem num contexto social e que geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis. É a descrição analítica de um evento ou situação para a compreensão do assunto investigado.

Com base nessa descrição de objetivo, buscou-se descrever de forma analítica através do estudo de caso do Banco Santander Banespa quais os fatores que podem trazer vantagem competitiva a bancos atuando no mercado brasileiro de comércio exterior, permitindo compreender de forma mais aprofundada o que os clientes consideram importante que lhes seja oferecido pelos bancos participantes do mercado de comércio exterior.

Segundo Yin (2005), cada tipo de pesquisa em ciências sociais apresenta vantagens e desvantagens que dependem de três condições:

- i. Tipo de questão da pesquisa.
- ii. Controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos.

iii. Foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

O Quadro 5 apresenta estas três condições e as relaciona com as principais estratégias de pesquisa em ciências sociais.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	Sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim
Análise de Arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim/não
Pesquisa Histórica	como, por que	Não	não
Estudo de Caso	como, por que	Não	sim

Quadro 5: Condições para o Uso dos Diferentes Tipos de Pesquisa em Ciências Sociais

Fonte: Yin, 2005

Yin (2005) define um estudo de caso como uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos, em concordância com a definição dada por Eisenhardt (1989), de que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca compreender um presente que é dinâmico e formado por um conjunto de singularidades.

Eisenhardt (1989) indica que estudos de caso combinam métodos de coleta de dados como análise de arquivos, entrevistas, questionários e observações, e as evidências podem ser qualitativas ou quantitativas ou ambas, em concordância com a afirmação de Yin (2005), que afirma que o estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, o que o torna uma estratégia de pesquisa abrangente. Além disso, Hammersley, Gomm e Foster (2001) afirmam que o estudo de caso possibilita obter profundidade de informações e riqueza de detalhes, o que permite analisar a questão de como os recursos relevantes para se obter vantagem competitiva podem

ser construídos ou adquiridos. Esta análise torna possível avaliar se a vantagem competitiva pode ser sustentada ou não, com base no referencial teórico da Visão Baseada em Recursos.

3.3 O Método de Estudo de Caso

Yin (2005) menciona que os projetos de pesquisa para estudo de caso não foram ainda sistematizados, mas o autor propõe um conjunto de etapas para realizar um estudo de caso, que devem tratar da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise desses dados.

O autor também afirma que, além de seguir essas etapas, como um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais de um estudo, o desenvolvimento do projeto de estudo deve maximizar quatro condições relacionadas à qualidade do projeto:

- i. Validade do construto – estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados.
- ii. Validade interna (apenas para estudos causais ou explanatórios).
- iii. Validade externa – estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas.
- iv. Confiabilidade – demonstrar que as operações de um estudo, como os procedimentos de coleta de dados, podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

Yin (2005) propõe algumas táticas de estudo para garantir a qualidade do projeto. Para a validade do construto, utilizar fontes múltiplas de evidências, estabelecer o encadeamento de evidências e o rascunho do relatório ser revisado por informantes-chaves. Para a validade externa, utilizar teoria em estudos de caso único. Para a confiabilidade, utilizar protocolo de estudo de caso e desenvolver banco de dados.

A primeira etapa consiste na elaboração de um projeto de pesquisa. Segundo o autor, para esta etapa são especialmente importantes cinco componentes:

- i. As questões de estudo – são as questões que a pesquisa pretende descobrir e responder; é necessário precisar com clareza a natureza dessas questões.
- ii. Suas proposições, se houver – devem orientar quais evidências são relevantes e onde se deve buscá-las; deve-se também buscar na teoria o que é sugerido como resposta às perguntas da pesquisa.
- iii. Sua unidade de análise – é o objeto de análise do caso, o que se pretende estudar; sua escolha deve considerar o ângulo sobre o qual se pretende estudar o assunto, além de fornecer os limites para a coleta de dados e a análise do caso.
- iv. A lógica que une os dados às proposições – deve indicar as ações a serem tomadas com as evidências coletadas; representa a descrição de padrões para a comparação das evidências coletadas com a teoria.
- v. Os critérios para interpretar as constatações – deve definir o grau de adequação necessário para que um dado específico possa confirmar ou não um padrão.

A segunda etapa definida por Yin (2005) para o estudo de caso, consiste na coleta de dados ou evidências. Essa coleta pode se dar de várias formas, sendo seis as principais fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

O autor menciona também três importantes princípios relacionados com a coleta de dados, que conduzem a pesquisa na direção da qualidade e auxiliam a tratar dos problemas da validade do construto e da confiabilidade. Estes três princípios são:

- i. Utilizar-se de várias fontes de evidência, e não apenas uma, que sejam convergentes em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas (triangulação), para que o resultado final seja mais acurado e convincente; para este item, é importante que o pesquisador saiba como conduzir a coleta de dados nessas diferentes fontes.
- ii. Criar um banco de dados para armazenar e organizar as evidências coletadas sobre o estudo de caso sejam elas notas do pesquisador, documentos, tabelas, narrativas, etc.
- iii. Manter o encadeamento das evidências, deixando claras as ligações entre as questões que foram feitas, os dados coletados e as conclusões obtidas, mostrando assim que as conclusões refletem de fato os dados coletados.

A última etapa apontada por Yin (2005) consiste na análise das evidências e dados coletados. Analisar, segundo o autor, significa examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Apesar de não haver estratégias e técnicas de análise muito bem definidas, é importante que, independente da estratégia ou técnica escolhida, o resultado final produza análises de alta qualidade, exigindo dos pesquisadores considerar todas as evidências separadas de qualquer interpretação e que estes demonstrem interesse adequado para explorar interpretações alternativas. O autor apresenta três estratégias analíticas gerais para analisar os dados: basear-se em proposições teóricas, pensar sobre explicações concorrentes e desenvolver uma descrição de caso.

Basear-se em proposições teóricas:

A primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao seu estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo basearam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletiram o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir (Yin, 2005).

Pensar sobre explicações concorrentes:

Uma segunda estratégia analítica geral tenta definir e testar explicações concorrentes. Essa estratégia pode ser relacionada à primeira, na medida em que as proposições teóricas originais tenham incluído hipóteses concorrentes. No entanto, a estratégia é relevante mesmo na ausência dessas proposições teóricas e é especialmente útil ao se fazer avaliações do estudo de caso (Yin, 2005).

Desenvolver uma descrição de caso:

A terceira estratégia analítica geral é desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso. É preferível utilizar proposições teóricas ou explicações concorrentes a utilizar essa estratégia, embora ela possa ser uma alternativa quando você estiver enfrentando dificuldades para fazer qualquer uma dessas abordagens funcionar (Yin, 2005).

A metodologia de estudo de caso conforme proposta por Yin (2005) foi adotada para este trabalho, sendo a análise dos resultados baseada em proposições teóricas.

Optou-se por esta metodologia, pois se pretende obter um conhecimento mais aprofundado de uma realidade delimitada (TRIVIÑOS, 1990), além de se utilizar uma descrição analítica de uma situação para a compreensão do assunto investigado (FACHIN, 2003). Ou ainda, o presente estudo trata de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real (YIN, 2005).

3.4 O Projeto de Pesquisa

Com base na estrutura proposta por Yin (2005) foram definidos os componentes do plano de pesquisa para o presente estudo, que são detalhados nas próximas seções: as questões do estudo, as proposições do estudo, a unidade de análise e a lógica e os critérios para a interpretação das evidências.

3.4.1 As Questões de Estudo

O primeiro passo foi definir com clareza as questões de estudo, aquilo que a pesquisa pretende descobrir e responder (YIN, 2005).

A questão principal a ser respondida pela pesquisa foi definida como: “Quais os principais fatores ou recursos que podem ter influência crítica no sucesso da estratégia a ser adotada por um banco participando no mercado brasileiro de comércio exterior?”

Além dessa questão principal, também se procurava responder outras questões secundárias:

- Como esses fatores ou recursos podem gerar vantagem competitiva sustentada a um banco atuando neste mercado?
- Esses fatores ou recursos colocam o Banco Santander Banespa em posição de desvantagem, de paridade competitiva, de vantagem competitiva temporária ou sustentada perante seus competidores?

- Um recurso como presença e experiência em outros mercados internacionais pode gerar vantagem competitiva no mercado brasileiro de comércio exterior, para um banco que os possua?

3.4.2 As Proposições do Estudo

Segundo Yin (2005), as proposições do estudo devem orientar quais evidências são relevantes e onde se deve buscá-las; deve-se também buscar na teoria o que é sugerido como resposta às perguntas da pesquisa.

Dessa forma, as proposições deste estudo foram retiradas da literatura de Marketing de Serviços, Gestão de Operações e de Serviços, e da Estratégia da Visão Baseada em Recursos, cuja revisão foi feita no Capítulo 2, além de terem sido complementadas pela realização de entrevistas individuais realizadas com clientes e funcionários do Banco Santander Banespa para confirmar sua relevância.

Utilizando como modelo de análise dos recursos o modelo VRIO da teoria da Visão Baseada em Recursos, as proposições de estudo surgiram da revisão teórica de Marketing de Serviços, e de Gestão de Operações e de Serviços, com base nas quais foram identificados três grupos – Front-Office, Back-Office e Organização – de fatores ou recursos que podem se tornar fonte de vantagem competitiva para empresas operando no setor de serviços, do qual fazem parte bancos operando no mercado de comércio exterior.

Conforme define Yin (2005), essas proposições teóricas serviram também como estratégia analítica para a análise dos resultados.

3.4.3 A Unidade de Análise

A unidade de análise é o objeto de análise do caso, o que se pretende estudar; sua escolha deve considerar o ângulo sobre o qual se pretende estudar o assunto, além de fornecer os limites para a coleta de dados e a análise do caso.

Foi escolhido o Banco Santander Banespa como objeto de análise, especificamente os clientes e funcionários envolvidos nas operações de comércio exterior e que sejam do segmento Empresas ou *middle-market*. Com essa escolha, além de possibilitar o estudo dos prováveis recursos que podem vir a gerar vantagem competitiva, objeto da questão principal, será possível responder às questões secundárias, devido à grande rede de bancos do Grupo Santander distribuídas em vários outros países, além do fato de sua presença no Brasil ser recente e o banco ocupar posição de destaque no mercado de comércio exterior. Também contribuiu para a escolha do Banco Santander Banespa como unidade de análise, o fato de a autora ser funcionária desta instituição, facilitando o acesso às pessoas e às informações necessárias para o estudo.

Apesar de Yin (2005) afirmar que o estudo de caso duplo já é mais valioso do que o de caso único, o presente estudo de caso, por lidar com algumas informações consideradas sigilosas pelas empresas, como investimentos em tecnologia, não poderia ter sido realizado com outros bancos, mantendo-se a mesma estrutura de pesquisa. A primeira etapa da pesquisa, realizada através de entrevistas individuais com funcionários e clientes do Banco Santander Banespa, só foi possível pelo fato de a autora ser funcionária da instituição. A fim de elevar a confiabilidade dos resultados, buscou-se explorar através de questões abertas a resposta espontânea dos entrevistados a respeito de recursos e competências considerados importantes para eles e que são percebidos nos concorrentes, devido ao fato de as empresas de *middle-market* atualmente serem clientes de vários bancos. Como será explorado na parte da análise dos resultados, todas as empresas que responderam ao questionário são clientes de vários bancos e operam em comércio exterior com eles, aumentando assim a validade dos resultados.

3.4.4 A Lógica e os Critérios para a Interpretação das Evidências

A lógica deve indicar as ações a serem tomadas com as evidências coletadas; representa a descrição de padrões para a comparação das evidências coletadas com a teoria. Os critérios para interpretar as constatações devem definir o grau de

adequação necessário para que um dado específico possa confirmar ou não um padrão.

Assim, a lógica e os critérios para interpretação das evidências coletadas vieram da estratégia da Visão Baseada em Recursos, da distinção entre fatores qualificadores e ganhadores de pedidos, e das proposições teóricas utilizadas para este estudo, conforme Capítulo 2.

A teoria da estratégia da Visão Baseada em Recursos forneceu a lógica para a avaliação dos fatores e recursos analisados, de forma a atender a necessidade de resposta para a pergunta de pesquisa. Esta teoria também foi a base para a definição das proposições da pesquisa, então um primeiro critério para avaliar as evidências coletadas foi a conformidade com as proposições iniciais. Um critério secundário foi definido para que, se algum novo fator ou recurso viesse a ser identificado durante a análise das evidências coletadas, considerando-se que ele não fazia parte das proposições iniciais, este novo fator ou recurso seria também avaliado à luz da teoria da estratégia da Visão Baseada em Recursos.

3.5 A Coleta das Informações e dos Dados

Segundo Yin (2005), a segunda etapa de um estudo de caso é a coleta de dados ou evidências, podendo ser através de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas ou participantes, e artefatos físicos.

Segundo Malhotra (2006), a concepção de uma pesquisa envolve vários passos:

- i. Definição da informação necessária
- ii. Análise de dados secundários
- iii. Pesquisa qualitativa
- iv. Métodos de coleta de dados quantitativos
- v. Procedimentos de mensuração e escalas
- vi. Elaboração do questionário
- vii. Processo de amostragem e tamanho da amostra
- viii. Plano de análise dos dados

A definição do problema é a primeira e mais importante etapa em qualquer projeto de pesquisa e sua definição envolve discussões com os responsáveis pelas decisões, entrevistas com especialistas do setor, análise de dados secundários e, talvez, alguma pesquisa qualitativa.

Segundo o autor, nem sempre as informações obtidas com os tomadores de decisão, especialistas e dados secundários são suficientes, então pode ser necessário realizar pesquisas qualitativas adicionais para se compreender o problema e seus fatores subjacentes.

O autor define pesquisas qualitativas como não-estruturadas, de natureza exploratória, baseadas em pequenas amostras e devendo basear-se em evidências objetivas e ser sustentadas pela teoria. Suas constatações devem ser consideradas ensaios, resultados não definitivos ou dados para pesquisas posteriores. Normalmente essa pesquisa é seguida por pesquisas exploratórias adicionais ou por pesquisas conclusivas. Quando uma pesquisa exploratória qualitativa é a única pesquisa feita, deve-se tomar cuidado no uso das constatações.

Pelo motivo exposto, este estudo utilizou-se de duas fases de levantamento de dados. Na primeira fase foram realizadas entrevistas individuais e semi-estruturadas com funcionários e clientes do Banco Santander Banespa e participantes das operações de comércio exterior. Na segunda parte de coleta de dados foi realizada pesquisa pela Internet com uma amostra probabilística de clientes do segmento estudado.

3.5.1 O Instrumento de Coleta de Informações

O levantamento inicial de informações foi realizado através de pesquisa exploratória qualitativa, portanto de forma não-estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequena amostra. Usou-se a técnica qualitativa de entrevistas analíticas, ou seja, entrevistas individuais realizadas pessoalmente ou por telefone, com o objetivo

de sondar em detalhe o pensamento dos entrevistados. O objetivo da pesquisa exploratória é ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador (MALHOTRA, 2006).

Ainda segundo o autor, a pesquisa exploratória é usada quando se precisa definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem. Os resultados devem ser considerados ensaios, não-definitivos ou como dados para pesquisas posteriores.

O objetivo do uso de uma pesquisa exploratória qualitativa no início deste estudo foi coletar informações que confirmassem se os recursos e competências identificados através da revisão teórica eram considerados importantes e geradores de algum tipo de vantagem competitiva pelos grupos envolvidos nas operações de comércio exterior, tanto clientes quanto funcionários do Banco Santander Banespa.

Após a elaboração do instrumento de pesquisa, conforme consta nos APÊNDICES A e B, foi realizado pré-teste através de entrevistas individuais com dois clientes e dois funcionários do banco, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais (MALHOTRA, 2006). Foram então feitas duas pequenas alterações nos enunciados de duas questões, que possibilitaram melhorar sua compreensão.

Após as alterações, foi entrevistada amostra não probabilística de clientes e funcionários do Banco Santander Banespa, que atuam em comércio exterior. Assim, foram entrevistados quatro diretores de áreas envolvidas com os processos e/ou as operações de comércio exterior de todos os segmentos de clientes. Também foram entrevistados seis gerentes de comércio exterior¹⁸ e cinco gerentes de relacionamento¹⁹ que têm contato direto com os clientes, estes gerentes pertencendo a diferentes segmentos de clientes. Além disso, foram entrevistados seis clientes de diferentes segmentos. Algumas entrevistas foram realizadas por telefone, pois os entrevistados são de outras cidades e estados. Quanto aos diretores e gerentes, o contato foi feito previamente pela autora, solicitando uma

¹⁸ Os gerentes de comércio exterior são contatados diariamente pelos clientes para suas operações de comércio exterior.

¹⁹ Os gerentes de relacionamento cuidam da relação global do cliente com o banco, atendendo-o em diversos produtos e serviços, e não somente em comércio exterior.

data e horário que melhor conviesse ao entrevistado. Quanto aos clientes, o contato inicial foi feito pelo respectivo gerente de comércio exterior, com a finalidade de avisá-los com antecedência que a autora entraria em contato depois de alguns dias. Os próprios gerentes verificaram com seus clientes a melhor data e horário para a entrevista, quando então os clientes foram contatados pela autora e as entrevistas realizadas, sendo todas elas por telefone.

3.5.2 O Instrumento de Coleta de Dados

Após o levantamento de informações realizado através das entrevistas individuais, foi elaborado um questionário para ser respondido por uma amostra probabilística de clientes do Banco Santander Banespa, pertencentes ao segmento Empresas. O objetivo foi aumentar a quantidade de respostas através de amostra probabilística, para assim elevar também o grau de confiabilidade dos resultados e dessa forma poder-se-ia concluir que os resultados são representativos da população.

Após a realização da pesquisa qualitativa inicial, verificou-se que as percepções dos funcionários e dos clientes de cada segmento eram diferentes com relação a um mesmo atributo ou recurso avaliado, por isso optou-se por delimitar a população estudada, restringindo-a aos clientes do segmento Empresas ou *middle-market*. Por exemplo, para o segmento Grandes Empresas, o item limite de crédito não é considerado importante como ganhador de pedidos, visto que as grandes empresas não encontram dificuldades em conseguir que os bancos lhes atribuam limites muitas vezes mais do que suficientes para suas operações. Além disso, outra diferença percebida pelas entrevistas foi que, caso uma operação tenha valor superior ao limite disponível, os bancos aprovam em caráter extraordinário e com rapidez um aumento do limite para as Grandes Empresas. Para o segmento de *middle-market*, a obtenção de limites de crédito não se dá dessa mesma forma e com a mesma facilidade. Por esse motivo, as empresas de *middle-market* consideram muito importante, ou um fator ganhador de pedidos, para o relacionamento com um banco, que ele lhe atribua um limite de crédito de valor ao menos suficiente para suas necessidades creditícias. Também pode ser citado o

fator preço, que não é considerado como ganhador de pedidos para as empresas do segmento Grandes Empresas, pois seu poder de negociação é muito grande, levando-se em consideração que os bancos buscam melhorar a qualidade de seus ativos através de operações com grandes empresas, mesmo que se sujeitem a ganhos menores. Por outro lado, as empresas de *middle-market* têm menor poder de negociação por seu porte e sua necessidade maior de limites de crédito, fazendo então com que o item preço seja bastante valorizado por este segmento.

O ideal seria que fosse realizada a mesma pesquisa com os dois segmentos, Empresas e Grandes Empresas, porém considerando cada segmento como uma amostra separada da outra para fins de análise dos resultados de forma correta, mas como não havia condições de tempo para que se seguisse dessa forma, esta será uma das sugestões de futuras pesquisas.

Durante as entrevistas com funcionários e clientes foi obtido como uma provável fonte de vantagem competitiva: “o Grupo Santander possui presença mundial através de sua rede de bancos e, portanto, essa experiência lhe garante vantagem competitiva frente aos concorrentes do ponto de vista de *know-how* e de possibilidades de negócios dentro do grupo com melhores condições”.

Em vista dessa constatação, este item passou a fazer parte das questões a serem avaliadas na segunda parte da pesquisa realizada somente com clientes de *middle-market*, cujo texto integral encontra-se no APÊNDICE C. Decidiu-se por utilizar um questionário através de um site de pesquisas na Internet (www.surveymonkey.com), devido ao fato de os clientes estarem localizados em diversos estados do país. Com a amostra probabilística, não se poderia prever onde estariam os clientes selecionados, e um questionário por correio poderia sofrer atrasos.

A elaboração do questionário levou em consideração alguns aspectos destacados por Malhotra (2006):

- i. Especifique a informação necessária – Os dados foram obtidos pelo levantamento feito através da revisão teórica, que indicou os recursos e competências a serem avaliados, complementados pelas respostas obtidas na fase das entrevistas individuais.

- ii. Especifique o tipo de método de entrevista – Optou-se pela Internet para facilitar o acesso àquelas empresas que não estivessem localizadas na capital São Paulo.
- iii. Determine o conteúdo de perguntas individuais – As perguntas foram elaboradas de forma que cada uma abordasse um único recurso oriundo da revisão teórica.
- iv. Planeje as perguntas de forma a superar a incapacidade e a falta de vontade do entrevistado em responder – As perguntas foram elaboradas de forma direta e com palavras simples e sem sentido duplo, o número de questões foi reduzido ao mínimo possível para que não tomasse muito tempo do respondente.
- v. Decida sobre a estrutura da pergunta – Foram incluídas perguntas estruturadas e não-estruturadas. O primeiro bloco de perguntas era não-estruturado e visava identificar a amostra (mantendo o caráter anônimo da pesquisa), com informações como área de trabalho na empresa, tempo como cliente do banco, quantidade de bancos com os quais a empresa trabalha, existência de concentração de operações com algum banco específico. As demais perguntas foram estruturas para resposta numa escala de 1 a 7, a fim de que o respondente não desprezasse a escala se fosse até 3, ou dificultasse a resposta se fosse acima de 9. Conforme Corrêa e Caon (2005), “tudo leva a crer que uma escala de 5 ou 7 posições seja a mais adequada”.
- vi. Determine o enunciado da pergunta – As perguntas foram formuladas de forma a definir claramente o problema em questão, utilizando palavras simples e comuns, além de não utilizar palavras ambíguas.
- vii. Organize a pergunta na ordem adequada – A ordem dos conjuntos de perguntas foi definida propositalmente com o objetivo de se ganhar a confiança e a cooperação dos entrevistados através de questões simples, interessantes e não-ameaçadoras. Dessa forma, o primeiro conjunto de questões solicitava respostas simples, como área de atuação do respondente em sua empresa, há quanto tempo a empresa era cliente do Banco Santander Banespa, com quantos bancos mais operava em comércio exterior e se havia concentração em algum deles.
- viii. Identifique o formato e o leiaute – Para evitar distorções como maior atenção às perguntas no início do questionário e menor às últimas, após a primeira parte de perguntas, que tinham a finalidade de caracterizar a amostra, todas as demais questões eram alteradas de forma aleatória dentro de seu conjunto para cada

pessoa que acessasse o site, permitindo dessa forma reduzir distorções devido à posição da pergunta no seu conjunto. Também foi desenhado um leiaute em que cada grupo de perguntas era apresentado em apenas uma página. Ao terminar as perguntas daquele conjunto, o respondente devia clicar e mudar de página para prosseguir para o grupo seguinte de perguntas.

- ix. Reproduza o questionário – O questionário foi feito de forma a ser agradável de ser lido, com cores suaves e espaços amplos entre as questões, a fim de facilitar a leitura e a permanência do respondente diante do monitor do computador durante o tempo necessário para responder todas as questões.
- x. Faça um pré-teste do questionário – O pré-teste foi realizado com a participação de quatro clientes e não houve nenhum problema apontado.

Para definição da amostra, o primeiro critério para que a empresa fizesse parte das possíveis selecionadas foi possuir limite de crédito aprovado pelo banco. As demais foram excluídas, porque não teriam como analisar os serviços e produtos oferecidos pelo Banco Santander Banespa. Após serem listadas em ordem alfabética, foram gerados números aleatórios através do software Excel e assim determinou-se a amostra para estudo. Das 900 empresas que fazem parte do segmento Empresas, 788 satisfizeram o critério de limite aprovado, então foram gerados 100 números aleatórios de 1 a 788. O tamanho de 100 empresas para a amostra foi determinado considerando-se que os gerentes de comércio exterior fariam contato com os clientes selecionados, anteriormente ao envio do link para a pesquisa, e que dessa maneira a taxa de não respondentes seria baixa.

Ficou acertado que os gerentes enviariam e-mails para seus clientes selecionados (com texto elaborado pela autora e aprovado pelos gerentes) e depois de alguns dias a autora enviaria um novo e-mail com o link para a pesquisa, porém os gerentes solicitaram que os primeiros contatos com os clientes fossem feitos por telefone. Devido à mudança de procedimento e ao fato de que os gerentes não têm muita disponibilidade de tempo durante o dia, esta alteração acarretou atrasos com relação ao cronograma inicial previsto para o término da pesquisa e, principalmente, uma redução no número de respostas até sua data de encerramento. Assim, foram contatados por telefone pelos gerentes do banco 48 clientes, para os quais a autora

enviou um email com o link da pesquisa após o primeiro contato telefônico, porém foram recebidas as respostas de 21 deles até a data de encerramento da pesquisa.

Durante toda a etapa de levantamento de informações e dados houve o cuidado em seguir as indicações de Yin (2005) para que a qualidade do projeto de pesquisa fosse mantida, então se procurou manter as condições de qualidade, validade e confiabilidade da pesquisa. Para isso foram utilizadas várias fontes de evidência disponíveis para cobrir cada uma das proposições teóricas estudadas, atentando para os cuidados específicos na elaboração dos instrumentos e na realização das coletas de evidências através de entrevistas e em seguida através de pesquisas, sempre tendo em mente os possíveis vieses, riscos de imprecisão, de reflexibilidade, seletividade e disponibilidade na coleta de dados com cada fonte diferente. Dessa forma, foram seguidas as indicações do autor, ou seja, houve preocupação com a triangulação usando-se várias fontes de evidência convergentes, foi criado um banco de dados para armazenar e organizar as evidências coletadas, foi mantido o encadeamento das evidências, deixando claras as ligações entre as questões que foram feitas, os dados coletados e as conclusões obtidas, mostrando assim que as conclusões refletem de fato os dados coletados (YIN, 2005).

Neste capítulo foi detalhada a metodologia de pesquisa adotada para este trabalho, incluindo um estudo de caso único, com duas fases de pesquisa exploratória, a primeira baseada em entrevistas e a segunda em pesquisa realizada através da Internet, para verificação da percepção de clientes a respeito de recursos e competências que possam vir a ser fontes de vantagem competitiva para bancos atuando no mercado brasileiro de comércio exterior.

No próximo capítulo serão fornecidos detalhes sobre o caso objeto de estudo deste trabalho bem como sua contextualização no mercado bancário brasileiro de comércio exterior.

4 ESTUDO DE CASO: O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO E O BANCO SANTANDER BANESPA

Neste capítulo será feita a caracterização do setor e da empresa estudada neste trabalho. A primeira parte deste capítulo traz a composição do Sistema Financeiro Nacional bem como fornece uma idéia quantitativa de sua estrutura. Na segunda parte são explicados detalhes do funcionamento do mercado cambial, pois o mercado de comércio exterior está sujeito às normas desse mercado, tanto em termos de definições gerais quanto sobre suas características no Brasil. São também apresentadas as Instituições autorizadas pelo Banco Central do Brasil a operar no mercado de câmbio. E por último são analisadas informações e dados do Grupo Santander no mundo e do Banco Santander Banespa, objeto de estudo deste trabalho.

4.1 O Sistema Financeiro Nacional – SFN

O Sistema Financeiro Nacional, SFN, é composto conforme Quadro 6.

Orgãos normativos	Entidades supervisoras	Operadores		
Conselho Monetário Nacional - CMN	Banco Central do Brasil - Bacen	Instituições financeiras captadoras de depósitos à vista	Demais instituições financeiras	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros
	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	Bolsas de mercadorias e futuros	Bolsas de valores	
Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP	Superintendência de Seguros Privados - Susep	Sociedades seguradoras	Sociedades de capitalização	Entidades abertas de previdência complementar
	IRB-Brasil Resseguros			
Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC	Secretaria de Previdência Complementar - SPC	Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)		

Quadro 6: Composição do Sistema Financeiro Nacional

Fonte: site do Banco Central do Brasil (BCB), 2007

(<http://www.bcb.gov.br/?SFNCOMP>)

O SFN é formado por três categorias de instituições:

- i. Órgãos Normativos.
- ii. Entidades Supervisoras.
- iii. Operadores.

O mercado bancário, foco da análise deste estudo, faz parte da categoria dos Operadores, e é formado pelas Instituições Financeiras Captadoras de Depósitos à Vista, que por sua vez compreende:

- i. Bancos Múltiplos²⁰
- ii. Bancos Comerciais²¹
- iii. Caixa Econômica Federal²²
- iv. Cooperativas de Crédito²³.

²⁰ Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994).

²¹ Os bancos comerciais são instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994).

²² A Caixa Econômica Federal, criada em 1.861, está regulada pelo Decreto-Lei 759, de 12 de agosto de 1969, como empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Trata-se de instituição assemelhada aos bancos comerciais, podendo captar depósitos à vista, realizar operações ativas e efetuar prestação de serviços. Uma característica distintiva da Caixa é que ela prioriza a concessão de empréstimos e financiamentos a programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esporte. Pode operar com crédito direto ao consumidor, financiando bens de consumo duráveis, emprestar sob garantia de penhor industrial e caução de títulos, bem como tem o monopólio do empréstimo sob penhor de bens pessoais e sob consignação e tem o monopólio da venda de bilhetes de loteria federal. Além de centralizar o recolhimento e posterior aplicação de todos os recursos oriundos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), integra o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e o Sistema Financeiro da Habitação (SFH). Maiores informações poderão ser encontradas no endereço: www.caixa.gov.br

²³ As cooperativas de crédito observam, além da legislação e normas do sistema financeiro, a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Atuando tanto no setor rural quanto no urbano, as cooperativas de crédito podem se originar da associação de funcionários de uma mesma empresa ou grupo de empresas, de profissionais de determinado segmento, de empresários ou mesmo adotar a livre admissão de associados em uma área determinada de atuação, sob certas condições. Os eventuais lucros auferidos com suas operações - prestação de serviços e oferecimento de crédito aos cooperados - são repartidos entre os associados. As cooperativas de crédito devem adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Cooperativa", vedada a utilização da palavra "Banco". Devem possuir o número mínimo de vinte cooperados e adequar sua área de ação às possibilidades de

Não fazem parte do escopo deste estudo, mas a fim de evitar confusões por conta da denominação, somente serão citados os participantes dos grupos que têm o termo “financeiro” em seu nome. Do grupo das “Demais Instituições Financeiras” fazem parte as Agências de Fomento, as Associações de Poupança e Empréstimo, os Bancos de Desenvolvimento, os Bancos de Investimento, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), as Companhias Hipotecárias, as Cooperativas Centrais de Crédito, as Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento, as Sociedades de Crédito Imobiliário e as Sociedades de Crédito ao Microempreendedor; e do grupo “Outros Intermediários Financeiros e Administradores de Recursos de Terceiros” fazem parte as Administradoras de Consórcio, as Sociedades de Arrendamento Mercantil, as Sociedades Corretoras de Câmbio, as Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários, as Sociedades de Crédito Imobiliário e as Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários.

Na Tabela 2 é apresentada a evolução da quantidade de instituições por segmento, de Dezembro/2001 a Janeiro/2007. A diminuição na quantidade de bancos deve-se a processos de fusões e aquisições, tanto da parte de bancos de capital nacional quanto de bancos de capital estrangeiro.

reunião, controle, operações e prestações de serviços. Estão autorizadas a realizar operações de captação por meio de depósitos à vista e a prazo somente de associados, de empréstimos, repasses e refinanciamentos de outras entidades financeiras, e de doações. Podem conceder crédito, somente a associados, por meio de desconto de títulos, empréstimos, financiamentos, e realizar aplicação de recursos no mercado financeiro (Resolução CMN 3.106, de 2003).

Tabela 2: Evolução da Quantidade de Instituições por Segmento

Segmento	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Jan
Banco Múltiplo	153	143	141	139	138	137	136
Banco Comercial (1)	28	23	23	24	22	21	21
Banco de Desenvolvimento	4	4	4	4	4	4	4
Caixa Econômica	1	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	20	23	21	21	20	18	17
Sociedade de Crédito Financiamento e Investimento	42	46	47	46	50	51	50
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	177	161	147	139	133	116	114
Sociedade Corretora de Câmbio	43	42	43	47	45	48	49
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	159	151	146	138	134	133	134
Sociedade de Arrendamento Mercantil	72	65	58	51	45	41	41
Sociedade de Crédito Imobiliário (2) e Associação de Poupança e Empréstimo	18	18	18	18	18	18	18
Companhia Hipotecária	7	6	6	6	6	6	6
Agência de Fomento	9	10	11	12	12	12	12
Subtotal	756	693	666	646	628	606	603
Cooperativa de Crédito	1.379	1.430	1.454	1.436	1.439	1.452	1.453
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor	23	37	49	51	55	56	56
Subtotal	2.135	2.160	2.170	2.133	2.122	2.114	2.112
Sociedade Administradora de Consórcios	399	376	365	364	342	333	334
Total	2.534	2.536	2.535	2.497	2.464	2.447	2.446

(1) Inclui os bancos estrangeiros (filiais no país);

(2) Inclui 15 Sociedades de Crédito Imobiliário - Repassadoras (SCIR) que não podem captar recursos junto ao público

Fonte: site do BCB - Unacad (<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/d200701/quadro1.asp>)

Os bancos múltiplos e comerciais constituem a maior parte do SFN. A Tabela 3 detalha alguns números dos 10 e dos 50 maiores bancos brasileiros.

Em dezembro de 2006, comparativamente aos totais do SFN, os 50 maiores bancos representavam 84,90% dos ativos totais, 77,20% do patrimônio líquido, 77,40% do lucro líquido e 91,50% dos depósitos totais. Se considerarmos todos os bancos,

esses percentuais passam a ser respectivamente, 97,51%, 93,51%, 96,56% e 97,80%. Ou seja, os bancos representam quase a totalidade do SFN, seja por ativos, PL, lucro líquido ou depósitos totais.

Tabela 3: Sumário do Balancete dos Maiores Bancos (em R\$ mil) – Dez/06

	Instituições	Nr de Funcionários (1)	Número de Clientes (1)	Ativo Total	Patrimônio Líquido	Lucro Líquido	Depósito Total	Nº de Agências
1	BANCO DO BRASIL	107.101	21.420.016	296.356.419	20.758.158	2.155.588	158.840.958	4.048
2	BRADESCO	70.924	16.611.424	213.302.930	24.756.782	1.876.597	83.969.141	3.018
3	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	104.934	30.120.536	209.532.835	9.182.469	1.042.212	121.390.492	2.428
4	ITAÚ	57.989	10.614.545	205.156.179	28.208.599	3.361.271	62.243.101	2.534
5	BANCO REAL	31.039	6.498.234	119.160.302	10.587.931	1.172.241	55.138.214	1.095
6	SANTANDER BANESPA	22.955	6.678.486	102.125.938	7.975.612	752.502	31.925.294	1.062
7	UNIBANCO	25.917	8.976.180	97.785.134	10.019.000	714.295	36.370.360	934
8	SAFRA	5.629	105.961	61.820.338	4.106.070	494.809	12.924.625	104
9	HSBC	27.724	2.232.891	58.265.728	4.111.914	500.547	37.725.095	935
10	VOTORANTIM	692	1.681	56.707.483	5.146.546	664.294	19.641.280	10
TOTAL DOS 50 BANCOS				1.696.125.941	153.524.914	15.361.956	715.755.638	
% SOBRE O TOTAL DO SFN				84,90%	77,20%	77,40%	91,50%	
COOPERATIVAS DE CRÉDITO				30.234.217	6.226.622	444.135	13.285.117	
% SOBRE O TOTAL DO SFN				1,50%	3,10%	2,20%	1,70%	
TOTAL DO CONSOLIDADO NÃO BANCÁRIO				19.483.972	6.667.881	238.253	3.942.909	
% SOBRE O TOTAL DO SFN				1,00%	3,40%	1,20%	0,50%	
TOTAL DO SETOR BANCÁRIO				1.948.135.339	185.919.220	19.160.750	764.669.168	
% SOBRE O TOTAL DO SFN				97,51%	93,51%	96,56%	97,80%	
TOTAL DO SFN				1.997.853.528	198.813.723	19.843.138	781.897.194	

(1) Fonte: Banco Central Do Brasil

Fonte: sites da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) e do BCB, 2007

4.2 O Mercado Cambial

Cada país possui sua própria moeda e há necessidade de um ponto de encontro para os compradores de moedas e seus respectivos vendedores. Esse ponto de encontro é o Mercado Cambial que pode ser livre ou controlado pelo governo. No mercado livre os participantes podem comprar e vender livremente moedas estrangeiras, a presença do governo é quase inexistente (exceto para coibir a especulação e defender a moeda nacional), as taxas de câmbio flutuam livremente de acordo com o mercado, os participantes podem manter contas no exterior e no seu próprio país em moeda estrangeira. No mercado controlado pelo governo o governo está sempre presente, restringindo a liberdade de câmbio, a compra e a venda de moedas estrangeiras seguem normas do governo, pessoas físicas e jurídicas não podem manter contas no exterior, não é permitida a existência de contas em moedas estrangeiras no país, os participantes não podem comprar e vender livremente a moeda estrangeira (MAIA, 2006).

4.2.1 O Mercado Cambial Brasileiro

O Brasil já esteve em situação de monopólio cambial, ou seja, em qualquer operação envolvendo entrada de divisas, como em exportações ou entrada de capitais, a moeda estrangeira tinha que ser repassada ao Banco Central após o fechamento de câmbio, por quem recebeu as divisas, com as instituições autorizadas a operar em câmbio. Da mesma forma, as saídas de divisas, como em importações ou retorno de capitais, tinham que ser cobertas pelo Banco Central após o fechamento de câmbio. Além disso, durante regimes de monopólio cambial, a taxa de câmbio é fixada pelo governo, através do Banco Central. Durante o governo Collor, a partir de 19/03/1990, o monopólio cambial no Brasil foi extinto, porém não existe liberdade cambial total, porque o Banco Central intervém no mercado para alterar a taxa de câmbio (MAIA, 2006).

4.2.2 Participantes do Mercado Cambial

Segundo Maia (2006), são participantes do mercado cambial:

- i. Os vendedores de moedas estrangeiras: exportadores, tomadores de empréstimos externos, turistas procedentes do exterior, comerciantes de serviços (empresas de turismo e navegação), investidores estrangeiros em bolsas nacionais (na ocasião do ingresso das divisas), especuladores, quando a legislação do país o permite.
- ii. Os compradores de moedas estrangeiras: importadores, turistas nacionais que viajam para o exterior, comerciantes de serviços (empresas de turismo e navegação), investidores estrangeiros em bolsas nacionais (quando retornam suas aplicações a seus países de origem), devedores de empréstimos externos, especuladores, quando a legislação do país o permite.
- iii. Os bancos: funcionam como pontes entre os compradores e os vendedores. Em alguns países é obrigatório que as operações cambiais sejam realizadas em bancos. No Brasil as operações cambiais são consideradas ilegítimas se não forem realizadas pelo intermédio de uma instituição autorizada pelo Banco Central a operar no mercado de câmbio.
- iv. Os corretores: atuam na parte burocrática e na operacional. Na parte burocrática, fazem com que os documentos transitem adequadamente por órgãos como alfândegas. Na parte operacional, pesquisam junto aos bancos as melhores taxas e condições para seus clientes.

4.2.3 As Instituições Autorizadas a Operar no Mercado de Câmbio Brasileiro

Dentre os participantes do mercado cambial, o Banco Central do Brasil autoriza algumas dessas instituições a operar neste mercado. A lista completa das instituições autorizadas a operar no mercado de câmbio brasileiro encontra-se no ANEXO D. No ANEXO C encontram-se as definições de alguns termos técnicos usados no ANEXO D.

Conforme ANEXO D, do total de 174 instituições autorizadas a operar no Mercado de Câmbio brasileiro, 86 são Bancos Múltiplos, 17 são Bancos Comerciais e mais a Caixa Econômica Federal, totalizando 104 agentes, isto é, 60% do total das instituições autorizadas.

4.3 O Grupo Santander e o Banco Santander Banespa

Este tópico traz informações sobre o Grupo Santander e especialmente sobre o Banco Santander Banespa, objeto de estudo deste caso.

Inicia-se por uma breve explicação do Grupo Santander e a seguir se contextualiza o Banco Santander Banespa no mercado brasileiro de câmbio e comércio exterior.

O Grupo Santander está presente em mais de 40 países com operações de atacado e varejo. Em dezembro de 2006, na Espanha era o maior banco, com 10,4 milhões de clientes, representando 17% de market-share. No Chile o Santander também era o primeiro colocado, com 3,1 milhões de clientes e 22% de market-share. No Brasil, o Banco Santander Banespa tinha 5% de market share, com 7,4 milhões de clientes, ocupando o 4º lugar entre os bancos privados.

Em valor de mercado o Banco Santander ocupa a 12ª posição mundial, atrás de grandes bancos dentre os quais Citigroup, Bank of América, HSBC, JP Morgan Chase and Co., Bank of China, Royal Bank of Scotland.

No Quadro 7 figuram alguns dados que possibilitam obter uma idéia do tamanho do Grupo. O total de ativos em dezembro de 2006 era de US\$ 1,098 bilhões e o lucro líquido era US\$ 9,5 milhões. O número de agências no mundo todo era de 10.852, o total de funcionários, 129.749 e mais de 67 milhões de clientes faziam parte da base atendida pela rede mundial do Grupo.

Grupo Santander 2006 (US\$ MM)

Ativos	1.098.210
Créditos	689.247
Recursos Gerenciados	
Depósitos	759.144
Fundos de Investimento e Pensão (1)	220.102
Lucro Líquido Atribuído	9.522

Presença Mundial **2.006**

Agências	10.852
Funcionários	129.749
Clientes	> 67 milhões

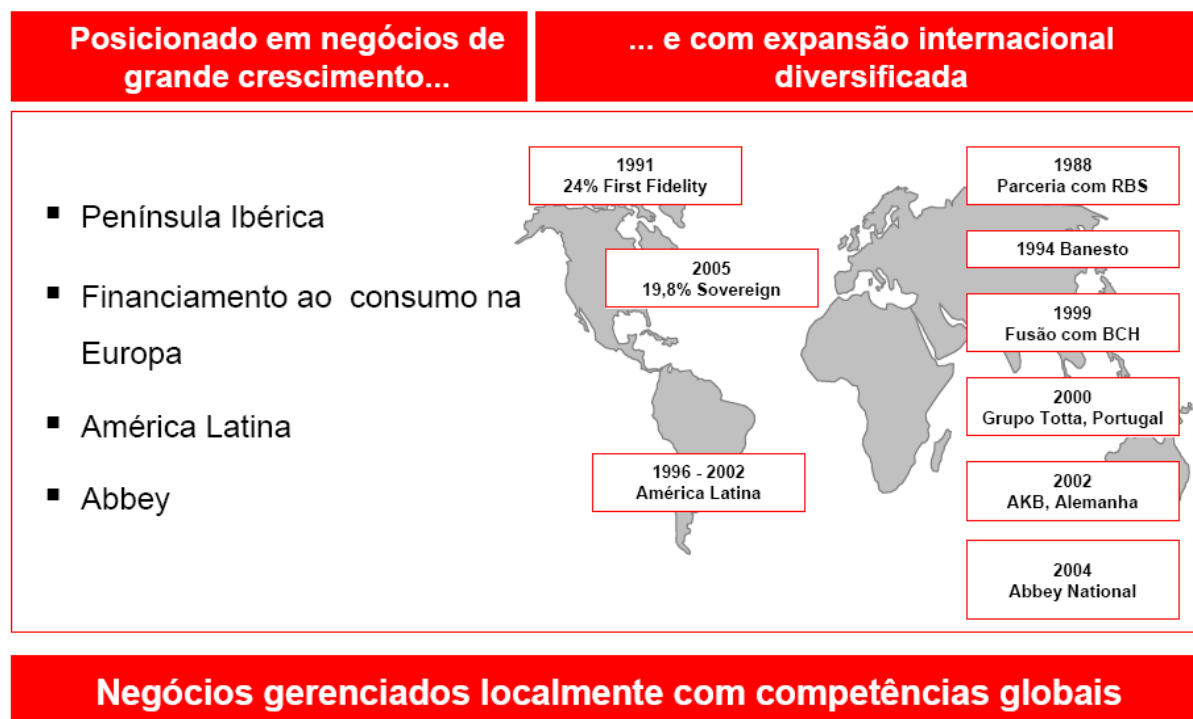
(1) Inclui Patrimônios Administrados

Quadro 7: O Grupo Santander em Números

Elaborado pela Autora

Fonte: Área de Relacionamento com Investidores do Banco Santander Banespa

O Banco adota uma estratégia que inclui posicionar-se globalmente em países e negócios de grande crescimento, e com expansão internacional diversificada. O Quadro 8 traz as aquisições e os acordos firmados nos últimos anos.



Quadro 8: Estratégia de Posicionamento Mundial do Grupo Santander
Fonte: Área de Relacionamento com Investidores do Banco Santander Banespa

O Banco Santander Banespa é o resultado da fusão dos bancos adquiridos pelo espanhol Santander Central Hispano no Brasil, desde 1997, quando o então banco de investimentos brasileiro controlado pelo espanhol iniciou sua estratégia de aquisições, comprando os bancos: Geral do Comércio, Noroeste, Meridional, Bozano Simonsen e Banespa.

Sua atuação concentra-se nas regiões sul e sudeste do país, pois é nesta área onde está a maior parte da riqueza, medida pelo PIB. No estado de São Paulo o banco tem forte presença, em decorrência da compra do Banespa em 2000.

O Banco Santander Banespa empregava 22.955²⁴ pessoas em dezembro de 2006, dos quais 21.540 funcionários diretos.²⁵ Por total de ativos, na mesma data o banco estava em 4º lugar entre os bancos privados, depois de seis anos de operação no país após a aquisição do Banespa, com um total de 7,4 milhões de clientes e um R\$

²⁴ Fonte: site do Banco Central do Brasil, 2007

²⁵ Funcionários diretos excluem os funcionários em licença e pré-aposentados. (Fonte: Relações com Investidores do Banco Santander Banespa).

102,0 milhões em ativos. Durante o ano de 2006, o banco investiu R\$ 46 milhões em ações sociais, sendo que deste total R\$ 30 milhões foram destinados à educação.

Na área Operacional de Comércio Exterior, a operação se dá como em uma “fábrica”, nome inclusive utilizado internamente, ou seja, cada pessoa exerce uma única atividade no fluxo de processamento das operações. O resultado foi ganho em produtividade e agilidade.

Existe grande preocupação com a qualidade e segurança na prestação dos serviços, por isso os investimentos em tecnologia são constantes e visam melhorar o fluxo, o acesso às informações, e agilizar o tempo de processamento ao mesmo tempo em que se busca eliminar desperdícios e retrabalho.

O Banco Santander Banespa foi escolhido como objeto de estudo desse trabalho pelo seu crescimento verificado nos últimos anos. Além disso, o fato de a autora ser funcionária da instituição também influenciou essa escolha, pois dessa forma existe maior facilidade para a obtenção dos dados necessários para a realização deste estudo.

Neste capítulo foram apresentados a composição, os conceitos e os detalhes do Sistema Financeiro Nacional, do Mercado de Câmbio bem como foram analisados detalhes do Banco Santander Banespa, caso a ser estudado através desse trabalho.

No próximo capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos através das pesquisas realizadas para este estudo.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através dos dados coletados durante o estudo de caso. Inicialmente são detalhadas as informações coletadas por meio de entrevistas individuais com funcionários e clientes do Banco Santander Banespa, operando no mercado brasileiro de comércio exterior. A seguir são apresentados os resultados das pesquisas realizadas com clientes através da Internet. Finalmente para concluir o capítulo, é feita a análise dos resultados obtidos à luz do modelo VRIO da teoria da Visão Baseada em Recursos, fundamentação teórica desenvolvida para este fim neste trabalho.

5.1 Apresentação das Informações e dos Dados Coletados

Conforme detalhado no Capítulo 3, este trabalho utilizou a metodologia de Estudo de Caso, tendo sido o caso estudado o Banco Santander Banespa, especificamente a área de comércio exterior e o segmento de clientes Empresas ou *middle-market*. Para o levantamento de informações e dados foram usados dois instrumentos distintos baseados na fundamentação teórica desenvolvida neste trabalho, que incluiu Gestão de Serviços e de Operações, Marketing de Serviços e Estratégia, especialmente a estratégia da Visão Baseada em Recursos, *RBV-Resource-based View*.

Após o levantamento da teoria mencionada, foram identificados os prováveis fatores que poderiam gerar vantagem competitiva a um banco operando no mercado brasileiro de comércio exterior:

- i. Customização de produtos e serviços às necessidades do cliente
- ii. Variedade de produtos e serviços oferecidos
- iii. Limite de crédito concedido ao cliente
- iv. Frequência de visitas e de contatos do gerente do banco com o cliente
- v. Flexibilidade e rapidez para adaptar e executar alterações no pacote de serviços e produtos, de acordo às expectativas e necessidades do cliente

- vi. Disponibilidade de serviços e produtos complementares
- vii. Preços abaixo dos praticados pelos concorrentes
- viii. Cordialidade, capacitação técnica e rapidez do gerente ao atender o cliente
- ix. Rapidez na entrega e qualidade dos serviços e produtos, por parte da área Operacional
- x. Tecnologia

Em seguida foi elaborado questionário para realização de pesquisa exploratória qualitativa, portanto de forma não-estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequena amostra, usando-se a técnica qualitativa de entrevistas analíticas, ou seja, entrevistas individuais que sondam em detalhe o pensamento dos entrevistados. O objetivo do uso de uma pesquisa exploratória qualitativa no início deste estudo foi coletar informações que confirmassem se os recursos e competências identificados através da revisão teórica eram considerados importantes e geradores de algum tipo de vantagem competitiva pelos grupos envolvidos nas operações de comércio exterior, tanto clientes quanto funcionários do Banco Santander Banespa.

Os resultados obtidos mostraram que tanto clientes quanto funcionários reconheciam a importância de competências como capacitação técnica do gerente para atender o cliente, resolver seus problemas, propor soluções customizadas, além de agilidade para todos estes itens, desde o início do processo de atendimento até a entrega do serviço. Tanto clientes quanto funcionários mencionaram a importância do atendimento personalizado e do relacionamento entre cliente e gerente. Também foi mencionado por todos os entrevistados o fato de o banco ter comprometimento com o cliente, apoiando-o nos momentos bons e nos ruins.

No item limite de crédito, agilidade para aprovação e valor aprovado, os clientes do segmento Empresas não responderam o mesmo que os clientes de Grandes Empresas. Para Grandes Empresas o limite de crédito é aprovado rapidamente e em volume compatível ou superior às suas necessidades, porém para o segmento Empresas a percepção é contrária, não existe nem agilidade nem adequação a suas necessidades. As opiniões dos gerentes de cada segmento estavam em concordância com as opiniões dos clientes de cada segmento.

Também houve um item mencionado por funcionários como um possível fator de vantagem competitiva, que foi a presença do Grupo Santander em outros países, porém este item não foi considerado como importante para os clientes do segmento Empresas. Alguns clientes do segmento Grandes Empresas mencionaram esse item como vantagem, porém de forma isolada. Foi também mencionado por funcionários que nenhum banco conseguiria posicionar-se na América Latina, por exemplo, com a mesma força e presença que o Santander, porque custaria muito caro abrir novos bancos ou ainda adquirir outros bancos para assumir posição similar. Porém, também não houve concordância dos clientes sobre esse item. Clientes do segmento Grandes Empresas mencionaram que já utilizaram outras unidades do Grupo Santander, como Londres e Porto Rico, para realizar operações mais estruturadas. Da parte dos clientes do segmento Empresas não houve colocação similar.

Com base nas respostas obtidas nessas entrevistas, foi então complementado o questionário utilizado na pesquisa pela Internet, para incluir a questão sobre a presença do banco em outros países.

Como mencionado no Capítulo 3, essa segunda etapa de pesquisa foi feita somente com os clientes do segmento Empresas, tendo em vista que os grupos apresentaram posições diferentes na primeira etapa de entrevistas, conforme explicado anteriormente. O questionário da pesquisa poderia ser usado para os dois segmentos, porém a análise dos resultados teria que se feita em separado, e por isso este estudo não considerou a aplicação da pesquisa aos dois segmentos.

No questionário da pesquisa feito pela Internet iniciou-se com a solicitação de algumas informações sobre o cliente, mas sem que isso afetasse o caráter de anônimo da pesquisa. A seguir foram feitos dois grupos de perguntas. O primeiro grupo de questões avaliava os recursos e competências que os clientes consideram importantes para os bancos de forma geral (e não relacionado às operações com o Banco Santander Banespa), dentro do universo de operações no mercado de comércio exterior. O segundo grupo de questões avaliava os mesmos recursos e competências, porém era solicitado que se comparasse o desempenho do Banco

Santander Banespa com os demais bancos com os quais o cliente tivesse relacionamento em comércio exterior. As escalas para os dois grupos de questões variavam de 1 a 7.

Na Tabela 4 está uma comparação dos resultados obtidos através das respostas ao primeiro grupo de perguntas (Importância dos produtos e serviços de Comércio Exterior) e ao segundo grupo (Desempenho do Banco Santander Banespa com relação a seus concorrentes). Os valores de 1 a 3 significam pouca importância e desempenho inferior aos concorrentes, 4 significa média importância e desempenho similar aos concorrentes, 5 a 7 significa muita importância e desempenho superior aos concorrentes, respectivamente ao primeiro e segundo grupo de questões.

Tabela 4: Resultados Percentuais Comparados – Importância X Desempenho

	Importância			Desempenho		
	1 a 3	4	5 a 7	1 a 3	4	5 a 7
Produtos e serviços de Comércio Exterior customizados às necessidades de sua empresa.	0%	10%	90%	0%	0%	100%
Grande variedade de produtos e serviços de Comércio Exterior.	0%	30%	70%	11%	26%	63%
Limite de crédito concedido pelo banco a sua empresa.	0%	5%	95%	37%	26%	37%
Presença do banco em outros países.	10%	15%	75%	11%	47%	42%
Visitas frequentes do Gerente de Comércio Exterior a sua empresa.	5%	15%	80%	22%	32%	46%
Contatos frequentes do Gerente de Comércio Exterior com sua empresa, por telefone.	0%	10%	90%	16%	21%	63%
Contatos frequentes do Gerente de Comércio Exterior com sua empresa, por email.	5%	15%	80%	16%	16%	68%
Flexibilidade para adaptar o pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior às expectativas e necessidades de sua empresa.	0%	0%	100%	21%	16%	63%
Rapidez para executar alterações no pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior oferecidos.	0%	0%	100%	26%	21%	53%
Disponibilidade de serviços e produtos complementares às necessidades de sua empresa e que não sejam de Comércio Exterior.	5%	11%	84%	16%	53%	31%

Preços abaixo dos praticados pelos concorrentes.	5%	0%	95%	37%	31%	32%
Cordialidade do Gerente de Comércio Exterior ao atendê-lo por telefone.	0%	0%	100%	5%	5%	90%
Capacitação técnica do Gerente de Comércio Exterior.	0%	0%	100%	0%	11%	89%
Rapidez do Gerente em Comércio Exterior para resolver suas dúvidas e problemas.	0%	0%	100%	0%	16%	84%
Rapidez no atendimento prestado a sua empresa pela área Operacional do banco.	0%	0%	100%	11%	5%	84%
Qualidade no atendimento prestado a sua empresa pela área Operacional do banco.	0%	0%	100%	11%	11%	79%
Uso da tecnologia para fornecer serviços melhores e respostas mais rápidas.	0%	0%	100%	16%	21%	63%

Fonte: Pesquisa Internet realizada com clientes *middle-market*

Nota: Elaborada pela autora

Nota-se que a maior parte dos clientes entrevistados respondeu entre 5 e 7 quando questionados sobre a importância dos produtos, serviços, recursos ou competências avaliados.

Com relação ao desempenho do Banco Santander Banespa, destacam-se as competências “customização dos serviços e produtos”, com 100% dos respondentes considerando o desempenho como superior ao dos concorrentes, e “cordialidade no atendimento pelo telefone” e “capacitação técnica do gerente”, com 90% e 89%, respectivamente, dos respondentes considerando-o superior aos concorrentes. Este resultado é importante, comparando a importância atribuída a esses itens pelos clientes: 90%, 100% e 100%, respectivamente.

Por outro lado, nos fatores “limite de crédito concedido” e “preço”, o Banco Santander Banespa ficou abaixo dos concorrentes. Quanto ao preço, 37% consideram que o desempenho é inferior aos concorrentes e 32% consideram superior. Quanto ao limite de crédito concedido, 37% consideram o desempenho inferior e 37% consideram superior, enquanto que o grau de importância foi considerado elevado por 95% dos respondentes.

Sobre o item “presença do banco em outros países”, quando os clientes analisaram esse recurso de forma geral, atribuíram 75% de importância. Ao analisar o desempenho do Banco Santander Banespa comparado aos demais bancos, foi considerado por 42% dos respondentes como superior e 47% escolheram desempenho similar. Comparando este resultado com as respostas obtidas nas entrevistas individuais sobre este item, percebe-se que, se por um lado os funcionários e alguns clientes do segmento Grandes Empresas do banco consideram que sua presença no exterior é uma fonte de vantagem competitiva, para os clientes *middle-market* este recurso não é reconhecido da mesma forma.

Os resultados completos da pesquisa estão no APÊNDICE D, onde constam os percentuais individuais de resposta para cada valor entre 1 e 7.

Além desses resultados numéricos, possíveis de serem obtidos por conta da escala de resposta utilizada, havia questões abertas onde o entrevistado podia fazer o comentário que julgasse necessário. Também eram solicitadas informações em forma de questão aberta a respeito da existência de concentração de operações com algum banco. As questões abertas não eram de resposta obrigatória.

A última questão foi formulada da seguinte forma:

“Comparando os bancos que atuam no mercado de comércio exterior no Brasil e com os quais sua empresa tenha relacionamento, qual o melhor concorrente do Banco Santander Banespa em termos de desempenho, de acordo com sua percepção? Por quê?”

Essa questão foi respondida por nove entrevistados. As respostas mencionaram o Banco do Brasil (três vezes), o Bradesco (duas vezes), o Calyon (uma vez), ABN Real (uma vez), Daycoval (uma vez) e uma resposta não mencionou o nome do banco. Seguem as respostas na íntegra e da forma como foram escritas pelos respondentes:

- "Banco do Brasil, por possuir um limite operacional superior, taxas de juros a custo menores, agilidade na renovação dos limites operacionais, serviços acessórios sempre disponíveis."

- "ABN REAL. Este é o banco que oferece as melhores oportunidades e qualidade de atendimento tanto gerencial quanto de retaguarda, inclusive com um nível de compreensão de nossas necessidades que excede o esperado, sempre atendendo nossas demandas e praticando preços justos. "
- "Bradesco, por ter uma gerência com maior tempo de duração no cargo, o que facilita o relacionamento banco/empresa, diferentemente do Banespa, que nos últimos 2 anos trocou diversas vezes nossa gerência, ao ponto de um determinado momento não sabermos nem quem era o gerente."
- "Atualmente trabalho somente com Santander e mais um Banco para o comércio exterior. Creio que a qualidade, empenho e a rapidez de atendimento de um Banco faz toda uma diferença, e no momento posso dizer que as 2 são excelentes. Não são as máquinas, nem a Internet que fazem a diferença nesta era de tecnologia, mas o atendimento profissional. "
- "Pelo nosso caso, seria o Banco Calyon. Pela agilidade e qualidade no atendimento"
- "BANCO BRADESCO. PORQUE TEM OS MESMO PRODUTOS, COM MENOR CUSTO E FLEXIBILIDADE"
- O banco Santander Banespa tem nos prestado um bom serviço, sempre através de nosso gerente de conta Paulo Cereser, e com um excelente apoio do back office. Atualmente, a instituição com quem mais tenho feito operações em Comex , o Banco Daycoval, de São Paulo, justamente por seu atendimento excelente, sua preocupação em nos oferecer os serviços de Comex e sua alta flexibilidade quanto a limites de crédito de Comex."
- Banco do Brasil, porque tem preços mais baixos e limite de crédito maior
- BB, oferece melhores custos e me dá bom limite de crédito

Somente um cliente colocou sua opinião no campo destinado a uma das questões abertas incluídas ao final de cada grupo de questões:

- "A questão do 'tratamento', da lida com o cliente, precisa muitas vezes ser melhorada. Em bancos grandes, essa lida muitas vezes acaba ficando insuficiente, muitas vezes esquecida, diferentemente do que acontece em bancos menores, com menor volume, onde o atendimento e o relacionamento com o cliente são mais estreitos. Quando uma pequena ou média empresa exportadora procura através de seus gerentes de conta uma assessoria em comércio exterior, porque este ponto é

de fundamental importância, num país tão burocrático como o nosso. Nesse sentido a especialização e a capacidade do gerente de conta em resolver todos os problemas que vierem a acontecer são importantíssimas."

Os resultados apresentados serão discutidos na próxima seção.

5.2 Análise dos Resultados

Esta parte do capítulo visa analisar as informações, os dados e os resultados obtidos através dos critérios ganhadores de pedidos e qualificadores, e a seguir à luz do modelo VRIO, oriundo da estratégia da Visão Baseada em Recursos.

5.2.1 Aspectos Gerais

No início deste trabalho foi enunciado o objetivo geral deste estudo como "identificar e analisar quais os principais fatores ou recursos que podem ter influência crítica no sucesso da estratégia a ser adotada por um banco participante do mercado brasileiro de comércio exterior".

Os prováveis recursos ou competências foram identificados através da revisão teórica das áreas de Gestão de Operações e de Serviços, Marketing de Serviços e Estratégia (Capítulo 2). Foi realizada uma etapa de entrevistas individuais, na qual foi levantada mais uma fonte provável de vantagem competitiva, a presença do banco em outros países. Essa lista de competências e recursos foi então submetida a uma nova pesquisa para validação dos resultados.

No Quadro 9 temos a relação de recursos e competências obtida a partir do referencial teórico, mais a "presença do banco em outros países", que foram analisadas através da pesquisa, bem como o suporte teórico de cada um deles.

RECURSOS / COMPETÊNCIAS	AUTOR
Produtos e serviços de Comércio Exterior customizados às necessidades de sua empresa.	Slack, Chambers, Johnston (2002); Kon (2004); Boyer, Lewis (2002); Corrêa e Caon (2006)
Grande variedade de produtos e serviços de Comércio Exterior.	Corrêa e Caon (2006)
Limite de crédito concedido pelo banco a sua empresa.	Dias (2006)
Presença do banco em outros países.	Entrevistas individuais com clientes e funcionários
Visitas freqüentes do Gerente de Comércio Exterior a sua empresa.	Albrecht (1984); Lobos (1993); Dias (2006); Corrêa e Caon (2006)
Contatos freqüentes do Gerente de Comércio Exterior com sua empresa, por telefone.	Albrecht (1984); Lobos (1993); Dias (2006); Corrêa e Caon (2006)
Contatos freqüentes do Gerente de Comércio Exterior com sua empresa, por email.	Albrecht (1984); Lobos (1993); Dias (2006); Corrêa e Caon (2006)
Flexibilidade para adaptar o pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior às expectativas e necessidades de sua empresa.	Heskett et al. (1994); Boyer, Lewis (2002); Kon (2004); Slack, Chambers e Johnston (2002); Corrêa e Caon (2006)
Rapidez para executar alterações no pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior oferecidos.	Slack, Chambers e Johnston (2002); Corrêa e Caon (2006); Lopes Filho (2006)
Disponibilidade de serviços e produtos complementares às necessidades de sua empresa e que não sejam de Comércio Exterior.	Heskett et al. (1994); Corrêa e Caon (2006)
Preços abaixo dos praticados pelos concorrentes.	Boyer, Lewis (2002); Kon (2004); Slack, Chambers e Johnston (2002); Corrêa e Caon (2006); Lovelock, Wirtz e Lapert (2004)
Cordialidade do Gerente de Comércio Exterior ao atendê-lo por telefone.	Albrecht (1984); Lobos (1993); Dias (2006); Corrêa e Caon, (2006); Lopes Filho (2006)
Capacitação técnica do Gerente de Comércio Exterior.	Albrecht (1984); Heskett et al. (1994); Corrêa e Caon (2006); Dias (2006); Lopes Filho (2006)
Rapidez do Gerente em Comércio Exterior para resolver suas dúvidas e problemas.	Slack, Chambers e Johnston (2002); Corrêa e Caon (2006); Dias (2006); Lopes Filho (2006)
Rapidez no atendimento prestado a sua empresa pela área Operacional do banco.	Heskett et al. (1994); Boyer, Lewis (2002); Kon (2004); Chase, Aquilano e Jacobs (2005); Slack, Chambers e Johnston (2002); Corrêa e Caon (2006); Dias (2006)
Qualidade no atendimento prestado a sua empresa pela área Operacional do banco.	Heskett et al. (1994); Boyer, Lewis (2002); Kon (2004); Chase, Aquilano e Jacobs (2005); Slack, Chambers e Johnston (2002); Corrêa e Caon (2006); Dias (2006)
Uso da tecnologia para fornecer serviços melhores e respostas mais rápidas.	Heskett et al. (1994); Boyer, Lewis (2002); Kon (2004); Chase, Aquilano e Jacobs (2005); Slack, Chambers e Johnston (2002)

Quadro 9: Recursos e Competências de acordo com Cada Autor
Elaborado pela autora

Considerando a Matriz Importância-Desempenho de Slack, Chambers e Johnston (2002), obtém-se a Tabela 5, onde se pode avaliar em conjunto a importância para os clientes (critérios qualificador, ganhador de pedidos ou menos importante) e a ação necessária para cada item avaliado pela pesquisa.

Tabela 5: Critério de Importância do Fator X Ação Necessária

	Critério Qualificador	Critério Ganhador de Pedidos	Ação urgente	Melhoria	Adequado
Produtos e serviços de Comércio Exterior customizados às necessidades de sua empresa.		Ganhador de Pedidos			Adequado
Grande variedade de produtos e serviços de Comércio Exterior.	Qualificador				Adequado
Limite de crédito concedido pelo banco a sua empresa.		Ganhador de Pedidos	Ação urgente		
Presença do banco em outros países.	Qualificador			Melhoria	
Visitas frequentes do Gerente de Comércio Exterior a sua empresa.	Qualificador			Melhoria	
Contatos frequentes do Gerente de Comércio Exterior com sua empresa, por telefone.		Ganhador de Pedidos		Melhoria	
Contatos frequentes do Gerente de Comércio Exterior com sua empresa, por email.	Qualificador				Adequado
Flexibilidade para adaptar o pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior às expectativas e necessidades de sua empresa.		Ganhador de Pedidos		Melhoria	
Rapidez para executar alterações no pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior oferecidos.		Ganhador de Pedidos		Melhoria	
Disponibilidade de serviços e produtos complementares às necessidades de sua empresa e que não sejam de Comércio Exterior.	Qualificador		Ação urgente		
Preços abaixo dos praticados pelos concorrentes.		Ganhador de Pedidos	Ação urgente		
Cordialidade do Gerente de Comércio Exterior ao atendê-lo por telefone.		Ganhador de Pedidos			Adequado
Capacitação técnica do Gerente de Comércio Exterior.		Ganhador de Pedidos			Adequado
Rapidez do Gerente em Comércio Exterior para resolver suas dúvidas e problemas.		Ganhador de Pedidos			Adequado
Rapidez no atendimento prestado a sua empresa pela área Operacional do banco.		Ganhador de Pedidos			Adequado

Qualidade no atendimento prestado a sua empresa pela área Operacional do banco.		Ganhador de Pedidos			Adequado
Uso da tecnologia para fornecer serviços melhores e respostas mais rápidas.		Ganhador de Pedidos		Melhoria	

Fonte: Pesquisa Internet realizada com clientes *middle-market*

Nota: Elaborada pela autora

Estes dados possibilitam visualizar o critério de importância atribuído pelos clientes a cada fator analisado e, ao mesmo tempo e de acordo com o grau de importância, possibilitam analisar a situação do Banco Santander Banespa em termos de desempenho comparativo a seus concorrentes e assim verificar qual ação deve ser tomada com relação a cada fator. Dessa forma, nota-se que os itens “limite de crédito concedido” e “preço” são considerados “ganhadores de pedidos” e necessitam de ação urgente, ou seja, a importância desses dois itens é grande para os clientes e o desempenho do Banco Santander Banespa está abaixo dos seus concorrentes.

A seguir será aplicado o modelo VRIO a cada um dos resultados da pesquisa no que diz respeito aos recursos ou competências que podem se tornar fontes de vantagem competitiva, e será analisado cada um desses recursos ou competências de acordo com os três grupos definidos no Capítulo 2.

Ao fazer a análise dos recursos e competências do Grupo I – Front Office e Grupo II – Back Office (detalhados na seção 2.7), à luz do modelo VRIO, foram obtidos os mesmos resultados, que estão representados no Esquema 7.

VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO	POSIÇÃO COMPETITIVA	DESEMPENHO ECONÔMICO	FORÇAS OU FRAQUEZAS
V	R	I	O			
Não				Desvantagem	Abaixo da média	Fraqueza
Sim	Não	Não		Paridade	Média	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Superior	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada	Superior	Força e competência distintiva plena

Esquema 7: Recursos e Competências do Grupo I e II à luz do Modelo VRIO

Elaborado pela autora

Fonte: Adaptado de Barney, Jay; *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

Pode-se concluir que os recursos todos são valiosos, tendo em vista os resultados da pesquisa com clientes compilados na Tabela 4. Apesar de valiosos, eles não podem ser considerados como raros e são imitáveis.

De acordo com as pesquisas, alguns clientes preferem os bancos menores porque o atendimento é mais personalizado. Essa personalização no atendimento pode até se tornar fonte de vantagem competitiva temporária (enquanto outros bancos não fazem o mesmo), porém não será possível que se torne fonte de vantagem competitiva sustentada, pois pode ser copiada facilmente. Se a vantagem é obtida graças a uma pessoa em particular, essa pessoa pode mudar de emprego e com isso levar sua vantagem competitiva para outra empresa. Apesar de os clientes considerarem importantes competências como rapidez e qualidade nos serviços de Back-Office, mais uma vez não se pode garantir que estes recursos sejam fonte de vantagem competitiva sustentada, pois não são raros e são imitáveis. Ou seja, os recursos associados ao Front-Office e ao Back-Office não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentada, pois apesar de serem valiosos, não são raros e nem difíceis de imitar. Além disso, a análise nos mostra que o Banco Santander Banespa encontra-se em situação de paridade competitiva com relação a seus

concorrentes, no que se refere a competências e recursos do Front-Office e Back-Office.

Com relação ao Grupo III – Organização, ao aplicar o modelo VRIO, conclui-se que:

1) Investimentos em tecnologia são considerados valiosos pelos clientes (conforme resultado da pesquisa), podem ser raros (se produzidos por um único fabricante, por exemplo), porém são imitáveis, pois mesmo que um único fabricante o produza hoje, é questão de tempo para que outras empresas tenham acesso à mesma tecnologia ou à tecnologia que a substitua, para que deixe de existir alguma vantagem. Dessa forma, conforme Esquema 8, vantagem competitiva baseada em tecnologia pode trazer vantagem temporária somente.

VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO	POSIÇÃO COMPETITIVA	DESEMPENHO ECONÔMICO	FORÇAS OU FRAQUEZAS
V	R	I	O			
Não				Desvantagem	Abaixo da média	Fraqueza
Sim	Não	Não		Paridade	Média	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Superior	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada	Superior	Força e competência distintiva plena

Esquema 8: Recurso “Tecnologia” do Grupo III à luz do Modelo VRIO

Elaborado pela autora

Fonte: Adaptado de Barney, Jay; *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

2) Limite de crédito, preço e presença do banco no exterior são considerados importantes pelos clientes (de acordo com a pesquisa), e, portanto, são valiosos; quanto à raridade, tanto crédito quanto preço dependem de políticas internas e, por isso, estão sujeitos à ambigüidade causal ou dependência do caminho para se chegar a eles e, dessa forma, são difíceis de imitar; quanto à presença do banco em outros países, se um banco já está estabelecido em vários países, para aqueles que

não têm a mesma presença internacional haverá o desencorajamento por questões econômicas, pois custa caro comprar bancos ou abrir suas próprias agências em outros países. Assim sendo, esses recursos são valiosos, são raros e são difíceis de imitar, portanto, se forem explorados pela empresa, serão fonte de vantagem competitiva sustentada, conforme o modelo VRIO da RBV.

Porém, ao se considerar os resultados da pesquisa do ponto de vista de desempenho do Banco Santander Banespa em relação a seus concorrentes, conclui-se que os recursos limite de crédito, preço e presença do banco no exterior não são considerados importantes pelos clientes (de acordo com a pesquisa, estes recursos foram considerados como apresentando desempenho superior aos concorrentes por 37%, 42% e 32% dos respondentes, respectivamente), e, portanto, não podem ser considerados valiosos. O Esquema 9 mostra que, em consequência, nestes três recursos o Banco Santander Banespa encontra-se em desvantagem em relação a seus concorrentes.

VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO	POSIÇÃO COMPETITIVA	DESEMPENHO ECONÔMICO	FORÇAS OU FRAQUEZAS
V	R	I	O			
Não				Desvantagem	Abaixo da média	Fraqueza
Sim	Não	Não		Paridade	Média	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Superior	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada	Superior	Força e competência distintiva plena

Esquema 9: Recursos “Limite de Crédito”, “Preço” e “Presença no Exterior” do Grupo III à luz do Modelo VRIO

Elaborado pela autora

Fonte: Adaptado de Barney, Jay; *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

Com base nas análises feitas, tem-se a resposta para o objetivo principal deste trabalho, “identificar e analisar quais os principais fatores ou recursos que podem ter influência crítica no sucesso da estratégia a ser adotada por um banco participante do mercado brasileiro de comércio exterior”. Com base nos recursos e competências identificados através da revisão teórica e das pesquisas, e a seguir analisados através do modelo VRIO, pode-se concluir que se uma empresa busca vantagem competitiva sustentada, ela deverá explorar seus próprios recursos, que sejam considerados valiosos pelos clientes, e ao mesmo tempo raros e difíceis de imitar. Se a empresa satisfizer um nível de paridade competitiva, bastará que ela apresente um bom desempenho em alguns dos recursos considerados valiosos pelos clientes.

5.2.2 Aspectos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho foram enunciados da seguinte forma:

- i. Identificar os principais fatores ou recursos necessários para um banco competir no mercado brasileiro de comércio exterior.
- ii. Verificar quais fatores ou recursos podem afetar positiva ou negativamente o sucesso da estratégia de posicionamento de um banco no mercado brasileiro de comércio exterior.
- iii. Analisar como esses fatores ou recursos podem vir a gerar vantagem competitiva sustentada a um banco atuando neste mercado.
- iv. Verificar se esses fatores ou recursos colocam o Banco Santander Banespa em posição de desvantagem, de paridade competitiva, de vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentada perante seus competidores.
- v. Verificar se a presença e a experiência em outros mercados internacionais podem gerar vantagem competitiva para um banco operando no mercado brasileiro de comércio exterior.

Recorrendo ao modelo VRIO e às competências e recursos levantados através da revisão teórica, pode-se chegar aos recursos necessários para um banco competir no mercado brasileiro de comércio exterior. Assim, se analisarmos os resultados

obtidos na pesquisa e compilados na Tabela 4, pode-se concluir que os recursos levantados pela teoria que serviu de fundamentação teórica para este trabalho representam o conjunto de recursos necessários para se operar no mercado bancário brasileiro de comércio exterior. Como uma única empresa dificilmente terá todos esses recursos ao mesmo tempo, ela deverá escolher a estratégia que melhor retire valor para a utilização de seus recursos.

Para verificar quais fatores ou recursos podem afetar positiva ou negativamente o sucesso da estratégia de posicionamento de um banco no mercado brasileiro de comércio exterior, é necessário analisar a forma como a empresa explora esses recursos e se eles lhe garantem vantagem ou não. Por exemplo, investir muito dinheiro para adquirir alguma nova tecnologia. Se a empresa tomar essa decisão, deverá considerar que pode perder a vantagem competitiva rapidamente, então são decisões que devem ser tomadas com muita cautela. Qualquer recurso que seja utilizado para a satisfação do cliente, estará agregando valor ao cliente e à empresa e dessa forma afetará positivamente a estratégia dessa empresa. Se uma empresa não sabe como utilizar seus recursos, terminará por situar-se em uma posição de desvantagem competitiva, podendo acarretar perdas financeiras e até a falência.

Para analisar como esses fatores ou recursos podem vir a gerar vantagem competitiva sustentada a um banco atuando neste mercado, deve-se analisar o conjunto de recursos que esse banco possui, além de sua história, sua cultura organizacional, os relacionamentos dentro e fora da empresa, etc, e buscar determinar qual a melhor forma para essa empresa, com fatores que são únicos como sua cultura, poder tirar vantagem dos seus recursos.

Conforme detalhado na Tabela 5, ao analisar se um recurso é qualificador ou ganhador de pedidos em conjunto com a prioridade para seu melhoramento, uma empresa pode priorizar melhorias nos fatores que necessitem de ações urgentes, garantindo assim que estará focando os problemas que precisam de solução no curto prazo, além de verificar se está desperdiçando recursos com excesso de desempenho em fatores considerados menos importantes por seus clientes. O método usado neste estudo foi simples e permitiu ter uma idéia de como recursos podem ser utilizados para gerar vantagem competitiva bem como buscar explicar o

motivo de não gerarem tal vantagem. Uma empresa pode adotar abordagem similar ou mais completa e chegará ao resultado pretendido.

Para verificar se esses fatores ou recursos colocam o Banco Santander Banespa em posição de desvantagem, de paridade competitiva, de vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentada perante seus competidores, é necessário retornar às análises dos resultados das pesquisas deste estudo. De acordo com tais resultados, os clientes do Banco Santander Banespa não reconhecem como valiosos no desempenho atual da instituição, fatores como “preço”, “limite de crédito” e “presença em outros países”, porém bastaria dispor-se a modificar sua forma de atuação no que diz respeito a esses recursos, principalmente com relação a preço e limite de crédito, considerando que são ganhadores de pedidos. No entanto, pode não haver interesse em melhorar preços ou aumentar o limite de crédito concedido atualmente. Qualquer decisão deve estar alinhada com a estratégia da instituição. Com relação à “presença do banco em outros países”, apesar de a pesquisa indicar ser fator qualificador e na prioridade de melhoramento encontrar-se na zona “melhoria”, considerando as respostas obtidas nas entrevistas, em que este item foi mencionado várias vezes, pode existir a possibilidade de que este recurso não esteja sendo valorizado pelos clientes, em oposição à instituição, que acredita estar utilizando-o como gerador de valor para o cliente. Portanto, atualmente, no que diz respeito aos recursos “preço”, “limite de crédito” e “presença em outros países” o Banco Santander Banespa encontra-se em situação de desvantagem frente a seus concorrentes.

Com relação ao recurso tecnologia, o Banco Santander Banespa encontra-se em situação de vantagem competitiva temporária conforme análise através do Modelo VRIO, posição confirmada pela classificação desse recurso como ganhador de pedidos, porém na zona de melhoria.

Com relação aos recursos de Front-Office e Back-Office, o Banco Santander Banespa está bem avaliado por seus clientes, porém são recursos que não são raros e nem difíceis de imitar. Além disso, em sua maioria são fatores ganhadores de pedidos e qualificadores, além de estarem nas zonas “adequado” ou necessitando de “melhoria”. Dessa forma, a empresa consegue criar uma oferta de

valor relevante, reconhecida pelos clientes, mas vários outros conseguem fazer o mesmo, então ela se encontra numa posição de paridade competitiva (PARENTE, BRITO, 2006).

O último objetivo específico deste trabalho, “verificar se a presença e a experiência em outros mercados internacionais podem gerar vantagem competitiva para um banco operando no mercado brasileiro de comércio exterior”, foi analisado para a situação do Banco Santander Banespa. A experiência em outros mercados internacionais deveria ser fonte de vantagem competitiva, desde que esses recursos fossem valorizados pelos clientes, o que se verificou não acontece com o objeto do presente estudo de caso. Se uma empresa possui experiência em mercados internacionais, seu conjunto de recursos e competências será construído em dependência de um caminho único e de pequenas e únicas decisões tomadas ao longo deste caminho, portanto com possibilidades de ter recursos raros e difíceis de imitar. Se este recurso não está lhe gerando o valor que esperava, algo está errado dentro da empresa e na forma como ela percebe esse recurso em detrimento à percepção de valor por parte do cliente.

Este capítulo apresentou as informações e os dados levantados através dos instrumentos utilizados neste estudo de caso, bem como analisou os resultados encontrados com base na Matriz Importância-Desempenho e à luz do modelo VRIO oriundo da estratégia da Visão Baseada em Recursos, principal embasamento teórico deste trabalho.

O próximo capítulo traz as conclusões deste estudo bem como as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

6 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Este capítulo começa por fornecer uma visão geral do trabalho, analisa os resultados obtidos, e a seguir enumera as limitações do estudo, sugestões para futuras pesquisas e as conclusões.

6.1 Visão Geral do Trabalho

O presente estudo partiu da teoria de Gestão de Serviços e de Operações, Marketing de Serviços, e Estratégia, principalmente na estratégia da Visão Baseada em Recursos, para, através de um estudo de caso, identificar e analisar os fatores ou recursos que podem gerar vantagem competitiva a bancos atuando no mercado brasileiro de comércio exterior, através do Modelo VRIO, oriundo da Visão Baseada em Recursos, e da Matriz Importância-Desempenho de Slack, Chambers e Johnston (2002).

O trabalho foi estruturado, após a revisão dos fundamentos teóricos e do levantamento de dados sobre o caso objeto de estudo, em uma pesquisa de campo dividida em duas partes, uma primeira constituída por entrevistas individuais com funcionários e clientes do Banco Santander Banespa, e uma segunda através de pesquisa feita através da Internet com amostra probabilística de clientes do segmento Empresas da instituição, para confirmar as informações em estudo, além de garantir maior credibilidade e precisão aos resultados obtidos.

Com base nos resultados obtidos da pesquisa com clientes, e após análise desses dados através da Matriz Importância-Desempenho, de Slack, Chambers e Johnston (2002), e do Modelo VRIO, oriundo da estratégia da Visão Baseada em Recursos, RBV – *Resource-based View*, foi possível responder a questão principal deste estudo, ou seja, identificar e analisar os fatores ou recursos que podem gerar vantagem competitiva a bancos atuando no mercado brasileiro de comércio exterior, a saber:

- i. Flexibilidade e rapidez na customização de produtos e serviços às necessidades do cliente.
- ii. Variedade de produtos e serviços oferecidos.
- iii. Limite de crédito concedido ao cliente.
- iv. Frequência de visitas e de contatos do gerente do banco com o cliente.
- v. Flexibilidade e rapidez para adaptar e executar alterações no pacote de serviços e produtos, de acordo às expectativas e necessidades do cliente.
- vi. Disponibilidade de serviços e produtos complementares.
- vii. Preços abaixo dos praticados pelos concorrentes.
- viii. Cordialidade, capacitação técnica e rapidez do gerente ao atender o cliente.
- ix. Rapidez na entrega e qualidade dos serviços e produtos, por parte da área Operacional.
- x. Tecnologia.
- xi. Presença do banco em outros países.

Além disso, as análises dos resultados possibilitaram observar que o Banco Santander Banespa encontra-se em situação de desvantagem competitiva com relação a alguns dos recursos do Grupo III – Organização, como “preço”, “limite de crédito” e “presença em outros países”. Preço e limite de crédito são avaliados como critérios ganhadores de pedidos e com necessidade de ação urgente, enquanto que presença em outros países é qualificador e necessita melhoria. Com relação ao recurso “tecnologia”, também pertencente ao Grupo III, o Banco Santander Banespa encontra-se em situação de vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, porém de caráter temporário, tendo em vista que tecnologia é um recurso considerado valioso pelos clientes, é raro, porém não é difícil de imitar. Essa posição é confirmada pela classificação desse recurso como ganhador de pedidos, porém na zona de melhoria.

O Banco Santander Banespa encontra-se em situação de paridade competitiva com seus concorrentes no que diz respeito aos recursos e competências do Grupo I - Front-Office e do Grupo II - Back-Office. Tais recursos podem ser resumidos como todos os recursos materiais e pessoais, características e competências necessárias para um atendimento ao cliente com qualidade e de forma que ela seja percebida pelo cliente, como frequência e forma de contato, rapidez no atendimento,

capacitação técnica, cordialidade, rapidez para executar alterações no pacote de serviços (customização), integridade, comunicação, qualidade percebida, treinamento, experiência, etc. Muito embora considerados valiosos pelos clientes, esses recursos não são raros e nem difíceis de imitar.

6.2 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas

Este estudo de caráter exploratório apresenta algumas limitações em função da metodologia e dos procedimentos adotados.

Uma das principais limitações deste estudo está relacionada à limitada visão sobre as condições competitivas dos concorrentes, visto que foi usado apenas o ponto de vista dos clientes do Banco Santander Banespa. Muito embora a totalidade dos clientes participantes das duas fases de pesquisa de campo é também cliente de outros bancos, não estão incluídas no estudo as empresas que são clientes de outros bancos exclusivamente.

Além disso, por se tratar de estudo de caso único, mesmo com todos os cuidados e precauções tomados nas diversas etapas do trabalho, corre-se o risco de imprecisões e vieses.

Uma terceira limitação deve-se ao pequeno número de pessoas entrevistadas na primeira etapa, 6 clientes e 15 funcionários do banco, bem como na segunda etapa de pesquisa, onde 21 respondentes participaram da pesquisa.

Também é necessário levar em consideração que a autora é funcionária da instituição que serviu de base para o estudo. Apesar de terem sido tomadas todas as precauções para se evitar qualquer viés ou imprecisão por conta deste fato (escolha de amostra probabilística para realização de pesquisa, sigilo garantido aos entrevistados e participantes da pesquisa), podem ter ocorrido vieses desconhecidos pela autora.

Sugere-se para futuras pesquisas a realização de estudo similar a este, mas com maior número de entrevistados, para que sejam obtidas respostas em número suficiente e que garanta que a amostra seja representativa da população. De uma população de 788 empresas, pretendia-se obter a resposta de uma amostra de tamanho 100, porém somente 21 respostas foram consideradas nos resultados deste estudo, pois esta era a quantidade recebida até a data de encerramento da pesquisa. A quantidade maior de respostas, além da manutenção dos demais procedimentos adotados neste estudo, garantirão maior validade científica ao estudo.

Também seria de grande valia se outros bancos e empresas de serviços se dispusessem a realizar estudo similar a fim de analisar seus recursos. Haveria ganhos para as empresas que estudassem seus recursos e formas de transformá-los em vantagem competitiva sustentada. No caso do setor de serviços, que ganha cada vez mais espaço na economia, tal estudo seria de grande contribuição tanto para os empreendedores quanto para a comunidade científica, pela contribuição que pode trazer para o mercado como um todo, sejam clientes ou proprietários ou cientistas. No setor bancário os ganhos também seriam muitos, devido à falta de estudos similares neste setor.

Além disso, o uso da RBV como ferramenta de análise para a elaboração de estratégia ainda tem muitas lacunas a preencher, então novos estudos estariam contribuindo para o aperfeiçoamento desta teoria. Segundo Hoopes, Madsen e Walker (2003), a falta de clareza nos conceitos da RBV e a inconsistência na sua operacionalização observada em diferentes estudos provocam os entraves para o desenvolvimento da RBV de forma sustentável. Rugman e Verbeke (2002) observam que mesmo a exata definição de alguns conceitos chave, como recursos, competências, competências centrais, capacidades e capacidades dinâmicas, ainda não foram acordadas ou permanecem ambíguas e controversas.

6.3 Conclusões

O presente trabalho respondeu à questão principal deste estudo: “identificar e analisar quais os principais fatores ou recursos que podem ter influência crítica no sucesso da estratégia a ser adotada por um banco participante do mercado brasileiro de comércio exterior”.

Através da revisão da teoria de Gestão de Serviços e de Operações, de Marketing de Serviços e de Estratégia, com foco na estratégia da Visão Baseada em Recursos, foram levantados os possíveis recursos ou competências que seriam prováveis fontes de vantagem competitiva a um banco operando no mercado brasileiro de comércio exterior. Com base em um estudo de caso do Banco Santander Banespa, operacionalizado através de duas fases de pesquisa, uma primeira através de entrevistas individuais com seis clientes e quinze funcionários, e a segunda através de pesquisa pela Internet com vinte e um clientes do segmento Empresas (*middle-market*) do Banco Santander Banespa, foram obtidos os resultados que, analisados através da Matriz Importância-Desempenho de Slack, Chambers e Johnston (2002) e do Modelo VRIO oriundo da RBV ou Visão Baseada em Recursos, possibilitaram chegar às respostas para as questões deste estudo.

Conforme análises realizadas no Capítulo 5, além de responder à questão principal do estudo, este trabalho possibilitou:

- i. Identificar os principais fatores ou recursos necessários para um banco competir no mercado brasileiro de comércio exterior.
- ii. Verificar quais fatores ou recursos podem afetar positiva ou negativamente o sucesso da estratégia de posicionamento de um banco no mercado brasileiro de comércio exterior.
- iii. Analisar como esses fatores ou recursos podem vir a gerar vantagem competitiva sustentada a um banco atuando neste mercado.
- iv. Verificar se esses fatores ou recursos colocam o Banco Santander Banespa em posição de desvantagem, de paridade competitiva, de vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentada perante seus competidores.

- v. Verificar se a presença e a experiência em outros mercados internacionais podem gerar vantagem competitiva para um banco operando no mercado brasileiro de comércio exterior.

Como se propôs desde o início, este estudo contribuiu cientificamente ao utilizar o Modelo VRIO, possibilitando o aperfeiçoamento dessa ferramenta ao aplicá-la na prática, além de explorar o referencial teórico das áreas de Estratégia, de Marketing de Serviços e de Gestão de Serviços e Operações, identificando nele os recursos que se aplicam aos bancos atuando no mercado de comércio exterior, e ainda por se tratar de estudo que utiliza embasamento teórico que pode ser adaptado para diferentes empresas atuando no setor de serviços. Além disso, pode servir de base para o estudo de outros setores, principalmente para aqueles com características similares, ou seja, mercados razoavelmente maduros, bastante regulamentados e com poucas possibilidades para inovações, frente à rivalidade entre os atuais *players* ou à entrada de novos competidores com recursos que lhes possibilitem obter vantagens competitivas.

O presente estudo realizou o levantamento e a análise dos fatores críticos de sucesso para bancos atuando no mercado brasileiro de comércio exterior, com base em levantamento teórico e suas respectivas análises através da Matriz Importância-Desempenho e do Modelo VRIO. Os resultados obtidos são indicativos da situação atual do mercado e do Banco Santander Banespa, e refletem unicamente o pensamento e a visão dos clientes que participaram da pesquisa. Como já explicado, a quantidade de respostas obtidas foi pequena. Os resultados das análises não levam em consideração a estratégia das empresas, principalmente do Banco Santander Banespa, objeto do estudo de caso deste trabalho, portanto pode haver divergência entre o resultado apresentado neste trabalho e a estratégia real adotada pela empresa. Também não se levou em conta para estes resultados, a análise do setor, nos moldes da teoria de Porter. O ideal é que se faça em conjunto as duas análises, do setor onde se insere uma empresa e também de seus recursos e competências internas, para assim chegar a uma conclusão mais completa a respeito das condições de competitividade do mercado e do potencial de uma empresa em aproveitar seus recursos de forma a obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; *Revolução nos Serviços: Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar os Seus Clientes*. 3ª Edição, São Paulo: Pioneira, 1992.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H.; Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, Jan. 1993.

BARNEY, Jay B.; Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, Oct. 1986 a.

BARNEY, Jay B.; Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, Jul. 1986b.

BARNEY, Jay B.; Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 791-800, Oct. 1986c.

BARNEY, Jay B.; Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, Jay B.; Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 49-61, Nov. 1995.

BARNEY, Jay B.; The Resource-based Theory of the Firm. *Organization Science*, v. 7, n. 5, p. 469-469, Sep./Oct. 1996.

BARNEY, Jay B.; Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 41-56, Jan. 2001.

BARNEY, Jay B.; *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, Jay B.; Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 643-650, Dec. 2001.

BETHLEM, Agrícola; *Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil – Texto e Casos*. Coleção Coppead de Administração, Atlas, 2003.

BERRY, Leonard R.; PARASURAMAN, A.; *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press, 1991.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram; *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business, 2002.

BOYER, Kenneth K.; LEWIS, Marianne W.; Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-Offs in Operations Strategy. *Production and Operations Management*, v. 11, n. 1, p. 9-20, Spring 2002.

BUSSAB, Wilton; MORETTIN, Pedro A.; *Estatística Básica*. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J.; JACOBS, F. Robert; *Administração da Produção para a Vantagem Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A.; Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, p. 118-128, Jul./Aug. 1995.

CONNER, Kathleen R.; A Historical Comparison of the Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 121-154, Mar. 1991.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A.; *Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro; *Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

D'AVENI, Richard A.; Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework. *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 3, p. 45-60, Aug. 1995.

DIAS, Sérgio R. (Coord.); *Marketing: Estratégia e Valor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIAS, Sergio R.; *Decisões, Ações e Oportunidades na Formulação da Estratégia de Marketing*. In: Dias, Sérgio R. (Coord.); *Marketing: Estratégia e Valor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel; Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.

ECO, Umberto; *Como se faz uma Tese*. 18ª Edição, Perspectiva, 2003.

EISENHARDT, Kathleen M.; Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

FACHIN, Odília; *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERRIER, Walter J.; Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, p. 858-877, Aug. 2001.

FLEXA, Iberê A.; *A Densa Floresta da Estratégia e a sua Essência*. In: Dias, Sérgio R. (coordenador); *Marketing: Estratégia e Valor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GELADE, Garry A.; YOUNG, Stephen; Test of a Service Profit Chain Model in the Retail Banking Sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 78, n. 1, p. 1-22, Mar. 2005.

GRANT, Robert M.; The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-136, Spring 1991.

GUARITA, Celeste E.I.; *Percepções de Qualidade, Sacrifício e Valor: Uma Investigação em Serviços Bancários*. 2005. Tese de Doutorado apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K.; Strategic Intent. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 7/8, p. 148-161, Jul./Aug. 2005.

HAMEL, Gary; Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 4, p. 69-82, Jul./Aug. 1996.

HAMMERSLEY, Martyn; GOMM, Roger; FOSTER, Peter; *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*. California: Sage-USA, 2001.

HESKETT, James L.; JONES, Thomas O.; LOVEMAN Gary W.; SASSER, W. Earl, Jr.; SCHLESINGER, Leonard, A.; Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, p. 164-170, Mar./Apr. 1994.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl, Jr.; SCHLESINGER, Leonard, A.; *The Service-Profit Chain*. New York: Free Press, 1997.

HOOPES, David G.; MADSEN, Tammy L.; WALKER, Gordon; Why is there a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 889-902, Oct. 2003.

HINSHAW, Michael; A Survey of Key Success Factors in Financial Services Marketing and Brand Management. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 10, n. 1, p. 37-48, Sep. 2005.

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; KIM, H.; International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 4, p. 767-798, Aug. 1997.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; *Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*. 6th Edition, Thomson South Western, 2005.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W.; *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. 8th Edition, Thomson South Western, 2004.

ITAMI, H.; *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard; *Exploring Corporate Strategy*. 7th Enhanced Media Edition, Prentice Hall, 2006.

KANTER, Rosabeth M.; Thriving Locally in the Global Economy. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 5, p. 151-160, Sep./Oct. 1995.

KANTER, Rosabeth M.; Thriving Locally in the Global Economy. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 8, p. 119-127, Aug. 2003.

KASH, Rick; *A Nova Ordem do Mercado: Procura e Oferta*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée; *A Estratégia do Oceano Azul : Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante*. 11^a Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KON, Anita; *Economia de Serviços: Teoria e Evolução no Brasil: inclui uma análise sobre o impacto do setor de serviços no desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, Joseph T.; Penroses's Resource-based Approach: The Process and Product of Research Creativity. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 1, p. 109-139, Jan. 2000.

LAMBIN, Jean-Jacques; *Marketing Estratégico*. 4^a Edição, McGraw-Hill, 2006.

LEARNED, Edmund P.; CHRISTENSEN, Roland; ANDREWS, Kenneth R.; GUTH, William; *Business Policy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1969.

LOBOS, Julio; *Encantando o Cliente Externo e Interno*. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOPES FILHO, Luciano S.; *Marketing de Vantagem Competitiva: Como as Empresas de Sucesso Descartaram o Marketing Tradicional e Criaram um Novo Marketing, Impulsionado por Rupturas Tecnológicas e Globalização de Mercados*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; LAPERT, Denis; *Marketing des Services*. 5^a Edição, Pearson Education France, 2004.

MAGRETTA, Joan; *What Management is: How it Works and Why it's Everyone's Business*. New York: The Free Press, 2002.

MAIA, Jayme de M.; *Economia Internacional e Comércio Exterior*. 10ª Edição, Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K.; *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 4ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M.; *Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. Atlas, 2006, 6ª Edição.

MATHUR, Shiv S.; KENYON, Alfred; *Creating Value: Shaping Tomorrow's Business*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

MILLER, Danny; EISENSTAT, Russell; FOOTE, Nathaniel; Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations. *California Management Review*, v. 44, n. 3, p. 37-54, Spring 2002.

MINTZBERG, Henry; The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987 a.

MINTZBERG, Henry; The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 25-32, Fall 1987b.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.; *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3rd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUHM, Gerhard; *La Tattica Tedesca Nella Campagna d'Italia, in Linea Gotica Avamposto dei Balcani, a cura di Amedeo Montemaggi*. Edizioni Civitas, Roma, 1993.

MÜLLER, Andréas; FARINA, Erik; (2004, setembro). Todos Querem o Middle-Market – Mas poucos conseguem conquistá-lo. Afinal, por que tantas empresas fracassam ao explorar o segmento mais próspero do mercado corporativo brasileiro? *Revista Amanhã*. Acesso 10 março 2007, em <http://amanha.terra.com.br/edicoes/203/especial.asp>.

NEWMAN, William; *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1951.

NOHRIA, Nitin; JOYCE, William; ROBERSON, Bruce; What Really Works. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 7, p. 42-52, Jul. 2003.

PARENTE, Juracy; BRITO, Luiz A. L.; *Estratégia de Varejo*. In: Dias, Sérgio R. (coordenador); *Marketing: Estratégia e Valor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

PENROSE, Edith T.; *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd Edition, Oxford: Oxford UK, 1959.

PETERAF, Margaret A.; The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.

PORTER, Michael E.; *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E.; *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E.; What is Strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec.1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary; The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

RAY, Sougata; RAMAKRISHNAN, K.; Resources, Competences and Capabilities Conundrum: A Back-to-Basics Call. *Decision*, v. 33, n. 2, p. 1-24, Dec. 2006.

REED, Richard; DeFILLIPPI, Robert J.; Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 88-102, Jan. 1990.

RUGMAN, Alan M.; VERBEKE Alain; Edith Penrose's Contribution to the Resource-based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 769-780, Aug. 2002.

RUMELT, Richard P.; *Towards a Strategic Theory of the Firm*, In *Competitive Strategic Management*, R.B. Lamb, (Ed.), Prentice Hall, Engelwood Cliffs, NJ, 1984, p. 566-570.

SLACK, Nigel ; CHAMBERS, Stuart ; JOHNSTON, Robert ; *Administração da Produção*. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, Cláudio C.; *Introdução ao Comércio Exterior: Fundamentos Teóricos do Comércio Internacional*. Saraiva, 2004.

STREETER, Bill; The Future for Trade Services: Bright, Cloudy, Both. *American Bankers Association Banking Journal*, p. 55-58, Nov. 2006.

SUBRAMANIAM, Mohan; VENKATARAMAN, N.; Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 4, p. 359-378, Apr. 2001.

SUN-TZU; *A Arte da Guerra*; Rio de Janeiro: Record, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Administração*. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

TALLMAN, Stephen; Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy. *California Management Review*, v. 45, n. 1, p. 116-135, Fall 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.; *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. *World Investments Report 2006. FDI from Developing and*

Transition Economies: Implications for Development. Disponível em http://www.unctad.org/en/docs/wir2006overview_en.pdf. Acesso em: 20 março 2007.

VASCONCELLOS, Flávio C.; BRITO, Luiz A. L.; O Futuro da Estratégia – Entrevista com Jay Barney. *RAE Executivo*, v. 3, n. 2, p. 45-48, Mai./Jul. 2004.

VASCONCELLOS e Sá, Jorge A.S.; HAMBRICK, Donald C.; Key Success Factors: Test of a General Framework in the Mature Industrial-Product Sector. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 4, p. 367-382, Jul./Aug. 1989.

VIEIRA, Marcelo M.F.; ZOUAIN, Deborah M. (Coords.); *Pesquisa Qualitativa em Administração: Teoria e Prática*; Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VON CLAUSEWITZ, Carl; *Da Guerra*; São Paulo: Martins Fontes, 1979.

WELLS, Stuart; *Choosing the Future: The Power of Strategic Thinking*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.

WERNERFELT, Birger; A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984.

WHITTINGTON, Richard; *What is Strategy – and does it matter?* London: International Thomson Business Press, 1997.

ZAGOTTA, Robert; ROBINSON, Don; Keys to Successful Strategy Execution. *Journal of Business Strategy*, v. 23, n. 1, p. 30-34, Jan./Feb. 2002.

ZEITHAML, Valerie; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard R.; *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press, 1990.

YIN, Robert K.; *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 3ª Edição, Bookman, 2005.

ZAHRA, Shaker A.; The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, Vol. 13, n. 1, p. 36-42, Feb. 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista da Pesquisa Exploratória com funcionários

Visa conhecer mais detalhes sobre a atuação do BSB no mercado brasileiro de comércio exterior. Através das respostas de administradores do banco – ocupando variadas posições hierárquicas – pretende-se analisar a visão de tais funcionários a respeito de questões associadas à elaboração da estratégia para Comex do banco, sua execução, além da sensibilidade e visão sobre potenciais diferenciais competitivos frente aos demais competidores, problemas internos do banco, possibilidades de crescimento, gestão, execução, marketing, suporte, etc, e a partir daí identificar o que se pode considerar como recurso que possibilite ao BSB adquirir vantagem competitiva sobre seus competidores.

A – Identificação do respondente:

(O ideal seria que o entrevistado tivesse experiência em outro banco atuando no mesmo mercado de Comex, para que pudesse contribuir com a visão que tinha quando estava na concorrência e com a atual visão do negócio).

- área de trabalho:
- cargo:
- tempo de banco:
- tempo na atividade atual:
- empresa anterior:
- tempo na empresa anterior:
- áreas de atuação na empresa anterior:
- grau de contato com clientes:
- segmento de clientes que atende:
- quantidade de clientes na carteira:

B – Percepção do funcionário sobre o grau de (in)satisfação dos clientes com os serviços e produtos de Comex oferecidos pelo banco, em comparação com os outros bancos:

(Tem por objetivo avaliar as competências mercadológicas relativas do BSB, produtos e serviços que oferece, mercado de atuação, competência na gestão de serviços, de operações, tecnologia adequada, qualidade, atendimento, etc.)

- principal vantagem que o BSB oferece a seus clientes em termos de produtos e serviços Comex:
- observações sobre os comentários e posição dos clientes sobre os serviços e produtos de Comex oferecidos pelo BSB, em comparação com os outros bancos com os quais o cliente opera:
- adequação produtos e serviços oferecidos X necessidades dos clientes:
- fatores mais valorizados pelos clientes:
- conhecimento sobre os projetos sociais do banco e valor atribuído:
- de maneira geral, o que agrega mais valor ao cliente:
- o banco atende esses clientes no(s) fator(es) que mais lhe agrega(m) valor?
- e os concorrentes? São melhores ou piores? Melhores em quais fatores? Por quê?

C – Percepção do funcionário sobre o banco, adequação na prática à estratégia de atuação na área de Comex, cultura organizacional, bem como reações espontâneas do entrevistado:

(Tem por objetivo verificar se o funcionário percebe o valor quanto à execução da estratégia proposta, seja valor para o cliente, seja para ele, funcionário, de forma que se possa verificar na prática, fatos que levem os funcionários a acreditarem na estratégia proposta e a agirem de forma a alcançá-la).

- existem produtos ou serviços ou atividades do BSB que podem ser diferenciadas, mais adequadas aos clientes, do que podem oferecer os outros competidores baseado em sua experiência de trabalho em outros bancos?
- já existe isso hoje na prática?
- os clientes percebem o valor?
- você consegue pensar em serviços, produtos ou atividades que o BSB possa oferecer aos clientes e que seja único do BSB ou que competidores não possam copiar ou que seja muito caro copiar?
- quais atividades, produtos, serviços ou formas de competir seriam possíveis ou custariam menos para o BSB por conta de atividades complementares ou características únicas que o BSB possa já ter hoje?
- existe valor percebido para as operações realizadas com unidades do Santander em outros países?
- quanto a investimento nas pessoas, em sua formação, como acontece isso no banco? É suficiente?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista da Pesquisa Exploratória com clientes

Visa conhecer mais detalhes sobre a atuação do BSB no mercado brasileiro de comércio exterior. Através das respostas de clientes do banco pretende-se analisar a visão de tais clientes a respeito de questões como potenciais diferenciais competitivos frente aos demais competidores, eventuais problemas internos do banco, possibilidades de crescimento, gestão, execução, marketing, suporte, etc.

A – Identificação do respondente:

- área de trabalho:
- cargo:
- tempo de empresa:
- tempo na atividade atual:
- empresa anterior:
- tempo na empresa anterior:
- área de atuação na empresa anterior:

B – Percepção de valor para o cliente, grau de (in)satisfação com os serviços e produtos de Comex oferecidos pelo banco, em comparação com os outros bancos com os quais também opera Comex:

(Tem por objetivo avaliar as competências mercadológicas relativas do BSB, produtos e serviços que oferece, mercado de atuação, competência na gestão de serviços, de operações, tecnologia adequada, qualidade, atendimento, etc, do ponto de vista do cliente).

- principal vantagem que o BSB oferece em termos de produtos e serviços Comex:
- observações sobre os comentários e posição sobre os serviços e produtos de Comex oferecidos pelo BSB em comparação com os outros bancos com os quais o cliente opera:
- adequação produtos e serviços oferecidos X suas necessidades:
- fatores mais valorizados pelos clientes:
- conhecimento sobre os projetos sociais do banco e valor atribuído:
- de maneira geral, o que mais lhe agrega valor?
- o banco atende esses clientes no(s) fator(es) que mais lhe agrega(m) valor?
- e os concorrentes? São melhores ou piores? Melhores em quais fatores? Por quê?

C – Percepção do cliente sobre o banco e seus funcionários, consistência entre o oferecido e o entregue, etc, bem como reações espontâneas do entrevistado:

(Tem por objetivo verificar se o cliente percebe o valor quanto à execução do serviço / produto proposto)

- existem produtos ou serviços ou atividades do BSB que podem ser diferenciadas, mais adequadas aos clientes, do que podem oferecer os outros competidores, baseado em sua experiência de trabalho com outros bancos?
- já existe isso hoje na prática?
- o que você valoriza mais nessa relação?
- você consegue pensar em serviços, produtos ou atividades que o BSB possa oferecer aos clientes e que seja único do BSB ou que competidores não possam copiar ou que seja muito caro copiar?
- quais atividades, produtos, serviços ou formas de competir seriam possíveis ou custariam menos para o BSB por conta de atividades complementares ou características únicas que o BSB possa já ter hoje?
- existe valor percebido para as operações realizadas com unidades do Santander em outros países?

APÊNDICE C – Pesquisa Final com clientes

Pesquisa com empresas para mestrado na FGV-EAESP

02/04/2007

Bem-vindo



Prezado(a) Senhor(a),

O questionário que você acessará nas próximas páginas é para uma dissertação de mestrado na FGV-EAESP.

A tarefa deve lhe tomar entre quinze a vinte minutos e pede-se que você responda às questões até 20/04/2007.

Salientamos que esta pesquisa é confidencial e anônima, não havendo qualquer forma de identificar o Respondente de cada questionário, e suas respostas serão usadas em conjunto com as respostas de outras empresas.

Gostaríamos de agradecer por sua participação e podemos lhe enviar a versão final do trabalho, se for de seu interesse. Se desejar, envie um e-mail para tcrubega@terra.com.br e assim que a dissertação tiver sido concluída, você receberá uma cópia por e-mail.

Atenciosamente,

Teresa Cristina Rubega
Orientanda

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio
Orientador

Elaborada em março/2007.

Pesquisa com empresas para mestrado na FGV-EAESP

Página 2

	RESPOSTAS	
Qual é sua área de atuação em sua empresa?		
Há quanto tempo sua empresa é cliente do Banco Santander Banespa?	anos	meses
Há quanto tempo sua empresa opera em Comércio Exterior com o Banco Santander Banespa?	anos	meses
Excluindo o Banco Santander Banespa, com quantos bancos mais sua empresa opera em Comércio Exterior?		
Há concentração de suas operações de Comércio Exterior em algum banco?		
Caso a resposta à questão anterior tenha sido sim, qual o nome desse banco?		

A seguir você deverá indicar o nível de importância para sua empresa do produto ou serviço mencionado. As respostas variam numa escala de 1 a 7, onde 1 significa “nada importante” e 7 significa “extremamente importante”.

Assinale a resposta que corresponda ao grau de importância que você atribui aos produtos e aos serviços de Comércio Exterior oferecidos a sua empresa pelos bancos com os quais sua empresa tem relacionamento.

	RESPOSTAS						
	1 = NADA IMPORTANTE			7 = EXTREMAMENTE IMPORTANTE			
	1	2	3	4	5	6	7
Produtos e serviços de Comércio Exterior customizados às necessidades de sua empresa.	0	0	0	0	0	0	0
Grande variedade de produtos e serviços de Comércio Exterior.	0	0	0	0	0	0	0
Limite de crédito concedido pelo banco a sua empresa.	0	0	0	0	0	0	0
Presença do banco em outros países.	0	0	0	0	0	0	0
Visitas freqüentes do Gerente de Comércio Exterior a sua empresa.	0	0	0	0	0	0	0
Contatos freqüentes do Gerente de Comércio Exterior com sua empresa, por telefone.	0	0	0	0	0	0	0
Contatos freqüentes do Gerente de Comércio Exterior com sua empresa, por email.	0	0	0	0	0	0	0
Flexibilidade para adaptar o pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior às expectativas e necessidades de sua empresa.	0	0	0	0	0	0	0
Rapidez para executar alterações no pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior oferecidos.	0	0	0	0	0	0	0
Disponibilidade de serviços e produtos complementares às necessidades de sua empresa e que não sejam de Comércio Exterior.	0	0	0	0	0	0	0
Preços abaixo dos praticados pelos concorrentes.	0	0	0	0	0	0	0
Cordialidade do Gerente de Comércio Exterior ao atendê-lo por telefone.	0	0	0	0	0	0	0
Capacitação técnica do Gerente de Comércio Exterior.	0	0	0	0	0	0	0

Frequência de contatos do Gerente de Comércio Exterior do Banco Santander Banespa com sua empresa, por telefone.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequência de contatos do Gerente de Comércio Exterior do Banco Santander Banespa com sua empresa, por email.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade para adaptar o pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior às expectativas e necessidades de sua empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez para executar alterações no pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior oferecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de serviços e produtos complementares às necessidades de sua empresa e que não sejam de Comércio Exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preços abaixo dos praticados pelos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cordialidade do Gerente de Comércio Exterior ao atendê-lo por telefone.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitação técnica do Gerente de Comércio Exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez do Gerente de Comércio Exterior para resolver suas dúvidas e problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez no atendimento prestado a sua empresa pela área Operacional do Banco Santander Banespa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade no atendimento prestado a sua empresa pela área Operacional do Banco Santander Banespa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso da tecnologia para fornecer serviços melhores e respostas mais rápidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escreva aqui quaisquer comentários que julgar pertinentes passar aos autores da pesquisa sobre o tema deste questionário

Pesquisa com empresas para mestrado na FGV-EAESP**Página 5**

Comparando os bancos que atuam no mercado de comércio exterior no Brasil e com os quais sua empresa tenha relacionamento, qual o melhor concorrente do Banco Santander Banespa em termos de desempenho, de acordo com sua percepção?

Pesquisa com empresas para mestrado na FGV-EAESP**Página Final**

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Teresa Cristina Rubega
Orientanda

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio
Orientador

APÊNDICE D – Resultados da Pesquisa Final com Clientes

Recursos e Competências Avaliadas	Avaliação da Importância							Avaliação do Desempenho						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Produtos e serviços de Comércio Exterior customizados às necessidades de sua empresa.	0%	0%	0%	10%	10%	30%	50%	0%	0%	0%	0%	21%	63%	16%
Grande variedade de produtos e serviços de Comércio Exterior.	0%	0%	0%	30%	15%	10%	45%	0%	0%	11%	26%	42%	21%	0%
Limite de crédito concedido pelo banco a sua empresa.	0%	0%	0%	5%	5%	20%	70%	11%	0%	26%	26%	21%	16%	0%
Presença do banco em outros países.	5%	0%	5%	15%	30%	15%	30%	0%	5%	5%	47%	26%	11%	5%
Visitas frequentes do Gerente de Comércio Exterior a sua empresa.	0%	0%	5%	15%	40%	35%	5%	0%	11%	11%	32%	21%	16%	11%
Contatos frequentes do Gerente de Comércio Exterior com sua empresa, por telefone.	0%	0%	0%	10%	25%	35%	30%	0%	5%	11%	21%	21%	32%	11%
Contatos frequentes do Gerente de Comércio Exterior com sua empresa, por email.	5%	0%	0%	15%	25%	25%	30%	0%	5%	11%	16%	32%	26%	11%
Flexibilidade para adaptar o pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior às expectativas e necessidades de sua empresa.	0%	0%	0%	0%	10%	40%	50%	5%	0%	16%	16%	37%	21%	5%
Rapidez para executar alterações no pacote de produtos e serviços de Comércio Exterior oferecidos.	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	5%	11%	11%	21%	37%	11%	5%
Disponibilidade de serviços e produtos complementares às necessidades de sua empresa e que não sejam de Comércio Exterior.	0%	0%	5%	11%	26%	37%	21%	5%	0%	11%	53%	11%	21%	0%
Preços abaixo dos praticados pelos concorrentes.	0%	0%	5%	0%	5%	40%	50%	0%	11%	26%	32%	21%	5%	5%
Cordialidade do Gerente de Comércio Exterior ao atendê-lo por telefone.	0%	0%	0%	0%	20%	30%	50%	0%	0%	5%	5%	11%	53%	26%
Capacitação técnica do Gerente de Comércio Exterior.	0%	0%	0%	0%	0%	15%	85%	0%	0%	0%	11%	21%	47%	21%
Rapidez do Gerente em Comércio Exterior para resolver suas dúvidas e problemas.	0%	0%	0%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	0%	16%	26%	37%	21%
Rapidez no atendimento prestado a sua empresa pela área Operacional do banco.	0%	0%	0%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	11%	5%	37%	37%	11%
Qualidade no atendimento prestado a sua empresa pela área Operacional do banco.	0%	0%	0%	0%	5%	30%	65%	0%	0%	11%	11%	37%	32%	11%
Uso da tecnologia para fornecer serviços melhores e respostas mais rápidas.	0%	0%	0%	0%	15%	35%	50%	0%	0%	16%	21%	32%	32%	0%

ANEXOS

ANEXO A - RESOLUÇÃO 3.389/06

Dispõe sobre o recebimento do valor das exportações brasileiras, e dá outras providências.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão extraordinária realizada em 4 de agosto de 2006, com base no art. 4º, incisos V, VIII e XXXI, e no art. 57 da referida Lei, no art. 12 da Lei 7.738, de 9 de março de 1989 e na Medida Provisória 315, de 3 de agosto de 2006,

R E S O L V E U:

Art. 1º Os exportadores brasileiros de mercadorias e serviços podem manter no exterior o valor correspondente a, no máximo, 30% (trinta por cento) da receita de exportações, devendo a parcela restante ser objeto de celebração e liquidação de contrato de câmbio em instituição integrante do sistema financeiro autorizada a operar no mercado de câmbio no País, ressalvados os casos específicos previstos na legislação e regulamentação em vigor.

§ 1º As operações de câmbio a que se refere este artigo são liquidadas mediante a entrega do valor em moeda estrangeira ou do documento que o represente ao banco com o qual tenha sido celebrado o contrato de câmbio.

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se, também, às ocorrências seguintes, verificadas até 210 dias antes da entrada em vigor desta Resolução:

I - despacho averbado em registro de exportação constante do Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex); e

II - serviços prestados a residentes no exterior.

§ 3º As instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional com as quais forem firmados os contratos de câmbio de exportação devem, até o dia 15 (quinze) do mês subsequente às correspondentes liquidações, fornecer por intermédio de mecanismo eletrônico regulado pelo Banco Central do Brasil, para acesso exclusivo da Secretaria da Receita Federal, os seguintes dados:

I - nome empresarial e número de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) do vendedor da moeda estrangeira, se pessoa jurídica, ou nome e número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), se pessoa física;

II - montante das liquidações, consolidado mensalmente por tipo de moeda estrangeira e por natureza da operação;

III - montante do contravalor em reais das liquidações referidas no inciso II, consolidado mensalmente; e

IV - nome e número de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional autorizada a operar no mercado de câmbio, compradora da moeda estrangeira.

§ 4º Os dados a que se refere o § 3º compreendem as liquidações de contratos de câmbio relativos aos embarques de mercadorias e prestações de serviço de que trata o § 2º.

(§§ 3º e 4º acrescentados pela [Resolução 3.417](#), de 27.10.2006)

Art. 2º O disposto no artigo anterior não se aplica aos valores de exportação com curso no Convênio de Pagamento e Créditos Recíprocos, bem como àqueles objeto de financiamento concedido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e

Social (BNDES) ou pelo Tesouro Nacional, os quais devem observar a regulamentação específica.

Art. 3º Os contratos de câmbio podem ser celebrados para liquidação pronta ou futura, prévia ou posteriormente ao embarque da mercadoria e à prestação dos serviços, observada a regulamentação do Banco Central do Brasil.

Art. 4º A comprovação de ingresso no País das receitas de exportação pode, ainda, se dar pela liquidação de contrato simplificado de câmbio de exportação, com liquidação simultânea de contrato simplificado de transferência financeira para constituição de disponibilidade no exterior, observados os seguintes procedimentos:

I - a compra e a venda de moeda estrangeira devem ocorrer à mesma taxa de câmbio;

II - as contratações e liquidações simplificadas devem ser de mesmo valor e ocorrer na mesma data, na mesma instituição;

III - o valor em reais deve transitar a crédito e a débito em conta-corrente de titularidade do exportador;

IV - não haverá recepção de ordem de pagamento do exterior nem emissão de ordem de pagamento para o exterior.

Parágrafo único. As operações de que trata este artigo, de valor igual ou inferior ao equivalente a US\$ 20.000,00 (vinte mil dólares dos Estados Unidos) podem ser realizadas pelas sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades corretoras de câmbio ou de títulos e valores mobiliários e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários, autorizadas a operar no mercado de câmbio.

Art. 5º Os contratos de câmbio relativos a exportação podem ser celebrados por pessoa diversa do exportador nos casos de:

I - fusão, cisão ou incorporação de empresas e em outros casos de sucessão contratual previstos em lei;

II - decisão judicial;

III - empresas do mesmo grupo econômico, assim consideradas a empresa controladora e suas controladas, bem como as empresas que sejam controladas pela mesma controladora, em ambos os casos desde que haja por parte do exportador prévia comunicação à Secretaria da Receita Federal e a secretaria estadual ou distrital de fazenda ou órgão equivalente;

IV - exportações financiadas pelo BNDES ou pelo Tesouro Nacional;

V - exportações indenizadas pelo Fundo de Garantia à Exportação (FGE).

Parágrafo único. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a estabelecer a forma de ingresso no País das receitas de exportação nas situações deste artigo, bem como no inciso II do parágrafo único do art. 6º desta Resolução.

Art. 6º O recebimento do valor em moeda estrangeira decorrente de exportações deve ocorrer:

a) mediante crédito do correspondente valor em conta no exterior mantida em banco pelo próprio exportador; ou

b) a critério das partes, mediante crédito em conta mantida no exterior por banco autorizado a operar no mercado de câmbio no País, na forma da regulamentação em vigor.

Parágrafo único. É admitido o recebimento em forma distinta das indicadas nas alíneas “a” e “b” nas seguintes situações:

- I - entrega da moeda estrangeira em espécie ao banco autorizado a operar no mercado de câmbio, na forma a ser definida pelo Banco Central do Brasil;
- II - uso de cartão de crédito internacional, vale postal internacional ou outro instrumento em condições especificamente previstas na regulamentação do Banco Central do Brasil.

Art. 7º São vedadas instruções para pagamento ou para crédito no exterior, a terceiros, de qualquer valor de exportação, exceto nos casos de:

- I - comissão de agente e parcelas de outra natureza devidas a terceiros, residentes ou domiciliados no exterior, previstas no respectivo registro de exportação constante do Siscomex;
- II - exportações que forem conduzidas por intermediário no exterior, na forma e limite a serem definidos pelo Banco Central do Brasil.

Art. 8º Os valores decorrentes de recebimentos antecipados de exportação, para os quais não tenha havido o respectivo embarque da mercadoria ou a prestação de serviços, podem:

- I - mediante anuência prévia do pagador no exterior, ser convertidos pelo exportador em investimento direto de capital ou em empréstimo em moeda e registrados, no Banco Central do Brasil, nos termos da Lei 4.131, de 3 de setembro de 1962, modificada pela Lei 4.390, de 29 de agosto de 1964, e respectiva regulamentação; ou
- II - ser objeto de retorno ao exterior, observada a regulamentação tributária aplicável a recursos não destinados à exportação.

Art. 9º O valor em moeda nacional do encargo financeiro de que trata o art. 12 da Lei 7.738, de 9 de março de 1989, alterada pela Lei 9.813, de 23 de agosto de 1999, deve ser recolhido pelo banco comprador da moeda estrangeira, observados os procedimentos estabelecidos pelo Banco Central do Brasil.

Art. 10. São admitidos, na forma da regulamentação do Banco Central do Brasil, descontos no exterior de cambiais de exportação, sem direito de regresso.

Art. 11. Os recebimentos de exportação em moeda nacional são admitidos quando previstos no registro de exportação no Siscomex.

Art. 12. Na hipótese de financiamentos de exportação concedidos por instituições governamentais, cabe ao órgão ou entidade que figurar como credor final da operação enviaar os esforços necessários ao recebimento da moeda estrangeira correspondente.

Art. 13. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a editar a regulamentação que se fizer necessária ao cumprimento do disposto nesta Resolução, definindo, inclusive, os serviços prestados a pessoas físicas ou jurídicas residentes, domiciliadas ou com sede no exterior passíveis de enquadramento nesta Resolução.

Art. 14. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogada

a Resolução 3.266, de 4 de março de 2005, e os artigos 14-A e 35-A da Resolução 3.265, de 4 de março de 2005, inseridos pela Resolução 3.311, de 31 de agosto de 2005.

Brasília, 4 de agosto de 2006.
Henrique de Campos Meirelles
Presidente

Fonte: Site do Banco Central do Brasil, 2007 (<http://www.bcb.gov.br/?RESOL3389>)

ANEXO B – LEI n. 11.371, de 28 de Novembro de 2006

DOU de 29.11.2006

Dispõe sobre operações de câmbio, sobre registro de capitais estrangeiros, sobre o pagamento em lojas francas localizadas em zona primária de porto ou aeroporto, sobre a tributação do arrendamento mercantil de aeronaves, sobre a novação dos contratos celebrados nos termos do § 1º do art. 26 da Lei nº 9.491, de 9 de setembro de 1997; altera o Decreto nº 23.258, de 19 de outubro de 1933, a Lei nº 4.131, de 3 de setembro de 1962, o [Decreto-Lei nº 1.455, de 7 de abril de 1976](#); e revoga dispositivo da [Medida Provisória nº 303, de 29 de junho de 2006](#).

Faço saber que o **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** adotou a [Medida Provisória nº 315, de 2006](#), que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Renan Calheiros, Presidente da Mesa do Congresso Nacional, para os efeitos do disposto no art. 62 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 32, combinado com o art. 12 da Resolução nº 1, de 2002-CN, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Os recursos em moeda estrangeira relativos aos recebimentos de exportações brasileiras de mercadorias e de serviços para o exterior, realizadas por pessoas físicas ou jurídicas, poderão ser mantidos em instituição financeira no exterior, observados os limites fixados pelo Conselho Monetário Nacional.

§ 1º O Conselho Monetário Nacional disporá sobre a forma e as condições para a aplicação do disposto no **caput** deste artigo, vedado o tratamento diferenciado por setor ou atividade econômica.

§ 2º Os recursos mantidos no exterior na forma deste artigo somente poderão ser utilizados para a realização de investimento, aplicação financeira ou pagamento de obrigação próprios do exportador, vedada a realização de empréstimo ou mútuo de qualquer natureza.

Art. 2º O Conselho Monetário Nacional poderá estabelecer formas simplificadas de contratação de operações simultâneas de compra e de venda de moeda estrangeira, relacionadas a recursos provenientes de exportações, sem prejuízo do disposto no art. 23 da Lei nº 4.131, de 3 de setembro de 1962.

Parágrafo único. Na hipótese do **caput** deste artigo, os recursos da compra e da venda da moeda estrangeira deverão transitar, por seus valores integrais, a crédito e a débito de conta corrente bancária no País, de titularidade do contratante da operação.

Art. 3º Relativamente aos recursos em moeda estrangeira ingressados no País referentes aos recebimentos de exportações de mercadorias e de serviços, compete ao Banco Central do Brasil somente manter registro dos contratos de câmbio.

Parágrafo único. O Banco Central do Brasil fornecerá à Secretaria da Receita Federal os dados do registro de que trata o **caput** deste artigo, na forma por eles estabelecida em ato conjunto.

Art. 4º O art. 23 da Lei nº 4.131, de 3 de setembro de 1962, passa a vigorar acrescido do seguinte § 7º :

"Art. 23.

.....
 § 7º A utilização do formulário a que se refere o § 2º deste artigo não é obrigatória nas operações de compra e de venda de moeda estrangeira de até US\$ 3.000,00 (três mil dólares dos Estados Unidos da América) ou do seu equivalente em outras moedas." (NR)

Art. 5º Fica sujeito a registro em moeda nacional, no Banco Central do Brasil, o capital estrangeiro investido em pessoas jurídicas no País, ainda não registrado e não sujeito a outra forma de registro no Banco Central do Brasil.

§ 1º Para fins do disposto no **caput** deste artigo, o valor do capital estrangeiro em moeda nacional a ser registrado deve constar dos registros contábeis da pessoa jurídica brasileira receptora do capital estrangeiro, na forma da legislação em vigor.

§ 2º O capital estrangeiro em moeda nacional existente em 31 de dezembro de 2005, a que se refere o **caput** deste artigo, deverá ser regularizado até 30 de junho de 2007, observado o disposto no § 1º deste artigo.

§ 3º A hipótese de que trata o **caput** deste artigo, contabilizada a partir do ano de 2006, inclusive, deve ter o registro efetuado até o último dia útil do ano-calendário subsequente ao do balanço anual no qual a pessoa jurídica estiver obrigada a registrar o capital.

§ 4º O Banco Central do Brasil divulgará dados constantes do registro de que trata este artigo.

§ 5º O Conselho Monetário Nacional disciplinará o disposto neste artigo.

Art. 6º A multa de que trata a Lei nº 10.755, de 3 de novembro de 2003, não se aplica às importações:

I - cujo vencimento ocorra a partir de 4 de agosto de 2006; ou

II - cujo termo final para a liquidação do contrato de câmbio de importação, na forma do inciso II do **caput** do art. 1º da Lei nº 10.755, de 3 de setembro de 2003, não tenha transcorrido até 4 de agosto de 2006.

Art. 7º As infrações às normas que regulam os registros, no Banco Central do Brasil, de capital estrangeiro em moeda nacional sujeitam os responsáveis a multa de R\$ 1.000,00 (mil reais) a R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais).

Parágrafo único. O Conselho Monetário Nacional estabelecerá a gradação da multa a que se refere o **caput** deste artigo e as hipóteses em que poderá ser dispensada.

Art. 8º A pessoa física ou jurídica residente ou domiciliada no País que mantiver no exterior recursos em moeda estrangeira relativos ao recebimento de exportação, de que trata o art. 1º desta Lei, deverá declarar à Secretaria da Receita Federal a utilização dos recursos.

§ 1º O exercício da faculdade prevista no **caput** do art. 1º desta Lei implica a autorização do fornecimento à Secretaria da Receita Federal pela instituição financeira ou qualquer outro interveniente, residentes, domiciliados ou com sede no exterior das informações sobre a utilização dos recursos.

§ 2º A pessoa jurídica que mantiver recursos no exterior na forma do art. 1º desta Lei fica obrigada a manter escrituração contábil nos termos da legislação comercial.

§ 3º A Secretaria da Receita Federal disciplinará o disposto neste artigo.

Art. 9º A inobservância do disposto nos arts. 1º e 8º desta Lei acarretará a aplicação das seguintes multas de natureza fiscal:

I - 10% (dez por cento) incidentes sobre o valor dos recursos mantidos ou utilizados no exterior em desacordo com o disposto no art. 1º desta Lei, sem prejuízo da cobrança dos tributos devidos;

II - 0,5% (cinco décimos por cento) ao mês-calendário ou fração incidente sobre o valor correspondente aos recursos mantidos ou utilizados no exterior e não informados à Secretaria da Receita Federal, no prazo por ela estabelecido, limitada a 15% (quinze por cento).

§ 1º As multas de que trata o **caput** deste artigo serão:

I - aplicadas autonomamente a cada uma das infrações, ainda que caracterizada a ocorrência de eventual concurso;

II - na hipótese de que trata o inciso II do **caput** deste artigo:

a) reduzidas à metade, quando a informação for prestada após o prazo, mas antes de qualquer procedimento de ofício;

b) duplicadas, inclusive quanto ao seu limite, em caso de fraude.

§ 2º Compete à Secretaria da Receita Federal promover a exigência das multas de que trata este artigo, observado o rito previsto no Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972.

Art. 10. Na hipótese de a pessoa jurídica manter os recursos no exterior na forma prevista no art. 1º desta Lei, independente do efetivo ingresso de divisas a aplicação das normas de que tratam o § 1º e o inciso III do **caput** do art. 14 da Medida Provisória nº 2.158-35, de 24 de agosto de 2001, o inciso II do **caput** do art. 5º da Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002, e o inciso II do **caput** do art. 6º da Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003.

Art. 11. O art. 3º do Decreto nº 23.258, de 19 de outubro de 1933, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 3º É passível de penalidade o aumento de preço de mercadorias importadas para obtenção de coberturas indevidas." (NR)

Art. 12. As infrações aos arts. 1o, 2o e 3o do Decreto nº 23.258, de 19 de outubro de 1933, ocorridas a partir de 4 de agosto de 2006, serão punidas com multas entre 5% (cinco por cento) e 100% (cem por cento) do valor da operação.

§ 1º O Conselho Monetário Nacional disciplinará o disposto nos arts. 1º, 2º e 3º do Decreto nº 23.258, de 19 de outubro de 1933, podendo estabelecer gradação das multas a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 2º Sujeitam-se às penalidades do art. 6º do Decreto nº 23.258, de 19 de outubro de 1933, as sonegações de cobertura nos valores de exportação ocorridas até 3 de agosto de 2006.

Art. 13. O **caput** do art. 15 do Decreto-Lei nº 1.455, de 7 de abril de 1976, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 15. Na zona primária de porto ou aeroporto poderá ser autorizado, nos termos e condições fixados pelo Ministro de Estado da Fazenda, o funcionamento de lojas francas para venda de mercadoria nacional ou estrangeira a passageiros de viagens internacionais, na chegada ou saída do País, ou em trânsito, contra pagamento em moeda nacional ou estrangeira.

....." (NR)

Art. 14. Fica o Banco Central do Brasil dispensado de inscrever em dívida ativa e de promover a execução fiscal dos débitos provenientes de multas administrativas de sua competência, considerados de pequeno valor ou de comprovada inexecuibilidade, nos termos de norma por ele estabelecida.

Parágrafo único. Para os efeitos do disposto no **caput** deste artigo, o Banco Central do Brasil poderá, mediante ato fundamentado, efetuar o cancelamento de débitos inscritos e requerer a desistência de execuções já propostas.

Art. 15. Fica a União autorizada a pactuar com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES a novação dos contratos celebrados ao amparo do § 1º do art. 26 da Lei nº 9.491, de 9 de setembro de 1997, visando a dar-lhes forma de instrumento híbrido de capital e dívida, conforme definido pelo Conselho Monetário Nacional, mantida, no mínimo, a equivalência econômica das condições alteradas.

Art. 16. Fica reduzida a 0 (zero), em relação aos fatos geradores que ocorrerem até 31 de dezembro de 2013, a alíquota do imposto de renda na fonte incidente nas operações de que trata o inciso V do **caput** do art. 1º da Lei nº 9.481, de 13 de agosto de 1997, na hipótese de pagamento, crédito, entrega, emprego ou remessa por fonte situada no País a pessoa jurídica domiciliada no exterior, a título de contraprestação de contrato de arrendamento mercantil de aeronave ou dos motores a ela destinados, celebrado por empresa de transporte aéreo público regular, de passageiros ou de cargas, até 31 de dezembro de 2008.

Art. 17. Esta Lei entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 18. Fica revogado o inciso IV do **caput** do art. 7º da Medida Provisória nº 303, de 29 de junho de 2006.

Congresso Nacional, em 28 de novembro de 2006; 185º da Independência e 118º da República

Senador RENAN CALHEIROS
Presidente da Mesa do Congresso Nacional

Fonte: site do Ministério da Fazenda, 2007

(<http://161.148.231.100/Legislacao/Leis/2006/lei11371.htm>)

ANEXO C – Termos técnicos utilizados no cadastro dos Agentes Autorizados a Operar no Mercado de Câmbio

O Banco Central do Brasil, dando continuidade à política de transparência, disponibiliza aos usuários deste site consulta ao cadastro dos **Agentes autorizados a operar no Mercado de Câmbio**.

As informações fornecidas nesta consulta são atualizadas diariamente.

Esclarecemos, a seguir, alguns termos técnicos utilizados nas consultas:

- **Mercado de câmbio** – Regido pelo Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais (RMCCI), instituído pela [Circular nº 3.280](#), de 09 de março de 2005, abrange as compras e vendas de moedas estrangeiras, as transferências internacionais em reais, a compra e venda de ouro instrumento cambial, os capitais brasileiros no exterior e os capitais estrangeiros no Brasil;
- **Agentes** – Podem ser autorizados a operar no mercado: bancos comerciais, bancos múltiplos, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades corretoras de câmbio ou de títulos e valores mobiliários, sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários, agências de turismo e aos meios de hospedagem de turismo;
- **Instituições habilitadas a intermediar operações de câmbio** – Aquelas que atuam no mercado apenas registrando operação de câmbio de um cliente, tornando-a disponível para um banco autorizado.
- **Outros intermediários** – [Clique aqui para ver a relação](#).
- **Bancos autorizados no Mercado Interbancário COM CLEARING** – São instituições bancárias autorizadas, no mercado interbancário automático, que registram suas operações com a participação da Câmara de Compensação (Clearing).
- **Bancos autorizados no Mercado Interbancário SEM CLEARING** - São instituições bancárias autorizadas, no mercado interbancário automático, que registram suas operações sem a participação da Câmara de Compensação (Clearing).

Algumas instituições são apresentadas nas consultas do aplicativo com a seguinte expressão na frente do nome da instituição bancária: em “LIQUIDAÇÃO EXTRAJUDICIAL” ou “Em INTERVENÇÃO” em virtude dessas instituições não terem sido ainda encerradas pelo Banco Central.

Fonte: Site do Banco Central do Brasil, 2007 (<http://www.bcb.gov.br/?IAMCINTRO>)

ANEXO D – Instituições Financeiras e Outros Intermediários Autorizados no Brasil a Atuar no Mercado de Câmbio

Total de Instituições: 174

Nome Instituição	Atividade
ACTION S.A. DTVM	DISTRIBUIDORAS DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS
AGORA-SENIOR CTVM S.A.	CORRETORAS DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS
ALFA CORRETORA DE CVM S.A.	CORRETORAS DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS
AVIPAM CC LTDA.	CORRETORAS DE CÂMBIO
B & T ASSOCIADOS CC LT	CORRETORAS DE CÂMBIO
BANCO BANKPAR S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS SEM CARTEIRA COMERCIAL
BANCO GMAC S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS SEM CARTEIRA COMERCIAL
BANCO ITAUBANK S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BANCO KDB DO BRASIL	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BANCO SEMEAR S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BANESTES S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BANIF BCO INTERNACI	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BANK OF AMERICA BRA	ATIVIDADES DE ASSESSORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL
BANKBOSTON, N.A.	BANCOS COMERCIAIS
BANKPAR BANCO MÚLTIPLO S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO ABC-BRASIL S.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO ABN AMRO REAL S	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO AGRIMISA LIQ.EXTRJ	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO ALFA DE INVESTI	BANCOS DE INVESTIMENTO
BCO BAMERINDUS-LQ.EXTRJD	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BANERJ S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BANORTE S.A.-LIQ EXTJ.	BANCOS MÚLTIPLOS SEM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BARCLAYS S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BBM S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BEG S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BM&F SERV LIQ	BANCOS COMERCIAIS
BCO BMC S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BMD S/A-LQ.EXTRAJD	BANCOS COMERCIAIS
BCO BMG S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BNP PARIBAS BRA	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BRADESCO S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BRASCAN S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BRJ S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS SEM CARTEIRA COMERCIAL
BCO BVA S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO CACIQUE S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO CALYON BRASIL S	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO CARGILL S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO CITIBANK S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO COM.E DE INVEST	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO COMERCIAL URUGU	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO COOPERATIVO SIC	BANCOS COOPERATIVOS
BCO CREDIBEL S.A.	BANCOS MÚLTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO DA AMAZONIA S	BANCOS COMERCIAIS

BCO DAYCOVAL S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO DE INVESTIM.TENDENCIA S.A.	BANCOS DE INVESTIMENTO
BCO DE LA NACION ARGENTINA	BANCOS COMERCIAIS
BCO DE PERNAMBUCO S	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO DIBENS S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO DO BRASIL S.A	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO DO NORDESTE DO	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO ECONOMICO S/A-EM LIQ.EXTJU	BANCOS MULTIPLOS SEM CARTEIRA COMERCIAL
BCO EST. STA. CATAR	BANCOS COMERCIAIS
BCO EST.ALAGOAS S/A-LIQ.EXTRAJ	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO ESTADO DO PARA	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO ESTADO RIO GRAN	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO FIBRA S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO FINASA S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO FININVEST S.A	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO IND.E COMERCIAL S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO INDL DO BRASIL S/A	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO INDUSVAL S/A	BANCOS COMERCIAIS
BCO INV CREDIT SUIS	BANCOS DE INVESTIMENTO
BCO ITAU S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO ITAU BBA S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO J. SAFRA S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO J.P. MORGAN S	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO KEB DO BRASIL SA	BANCOS COMERCIAIS
BCO MAXIMA S.A.	BANCOS COMERCIAIS
BCO MERCANTIL DO BR	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO MERCANTIL S.A.-EM LIQ.EXTJ	BANCOS MULTIPLOS SEM CARTEIRA COMERCIAL
BCO MERRILL LYNCH INVEST. S.A.	BANCOS DE INVESTIMENTO
BCO MODAL S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO MORGAN STANLEY	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO NAC DES ECON E	BANCOS DE DESENVOLVIMENTO
BCO NACIONAL-EM LQ.EXTJ	BANCOS MULTIPLOS SEM CARTEIRA COMERCIAL
BCO NOSSA CAIXA S	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO OURINVEST S.A	BANCOS MULTIPLOS SEM CARTEIRA COMERCIAL
BCO PANAMERICANO	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO PAULISTA S.A.	BANCOS COMERCIAIS
BCO PEBB S.A.	SOCIEDADES DE PARTICIPACAO
BCO PINE S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO PONTUAL S.A.-LQ.EXTJD.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO PROSPER S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO PROVINCIA B.AIRES	BANCOS COMERCIAIS
BCO RABOBANK INTERN	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO RENDIMENTO S.A.	BANCOS COMERCIAIS
BCO REP.ORIENT.URUG	BANCOS COMERCIAIS
BCO RURAL MAIS S.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO RURAL S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO SAFRA S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO SANTANDER BANESPA S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO SANTOS NEVES-LQ.EXTRJD	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO SCHAHIN S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO SIMPLES S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO SOCIETE GENERAL	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL

BCO SOFISA S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO STANDARD DE INV	BANCOS DE INVESTIMENTO
BCO SUDAMERIS BRA	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO SUMITOMO MITSUI BRASILEIRO	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO TOKYO-MITSUBISHI UFJ	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO UBS PACTUAL S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO UBS S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO VOTORANTIM S.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO VR S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BCO WESTLB DO BRASI	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BES INVEST. BRASIL-	BANCOS DE INVESTIMENTO
BONUS-BANVAL CCTVM LTDA	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
BPN BRASIL BCO MULTIPLO S.A.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
BRB BANCO DE BRASIL	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
CAIXA ECON. FEDERAL	CAIXAS ECONOMICAS
CATEDRAL CORRETORA C T	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
CC ONNIX LTDA.	CORRETORAS DE CÂMBIO
CIA REAL DE VALORES DT	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
CITIBANK N.A.	BANCOS COMERCIAIS
COLUNA S.A. DTVM	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
CONFIDENCE CC S.A.	CORRETORAS DE CÂMBIO
CORREPARTI CORRETORA DE CAMBIO	CORRETORAS DE CÂMBIO
CORRETORA SOUZA BARROS	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
CORVAL CVM S/A	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
COTACAO DTVM S/A	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
DEBONI DTVM LTDA	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
DEUTSCHE BANK S/A B	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
DIBRAN DTVM LTDA	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
DIDIER-LEVY ASSOCIADOS CC S/A	CORRETORAS DE CÂMBIO
DILLON S.A. DTVM	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
DIRETRIZ - CC LTDA	CORRETORAS DE CÂMBIO
DOURADA CORRETORA CAMBIO LTDA	CORRETORAS DE CÂMBIO
DRESDNER BANK BRASI	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
DRESDNER BANK LATEI	BANCOS COMERCIAIS
EBADIVAL-E.BAGGIO DTVM	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
EBS CAPITAL CORR.CAMBIO S.A.	CORRETORAS DE CÂMBIO
ESC LEROSA S/A CV	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
FAIR CORRETORA DE CAMBIO S A	CORRETORAS DE CÂMBIO
FINAMBRAS CCTVM LTDA	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
FITTA DTVM S.A.	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
GOLDMAN SACHS DO BRASIL B.MULT	BANCOS MULTIPLOS SEM CARTEIRA COMERCIAL
GRACO CORR.CAMBIO S.A.	CORRETORAS DE CÂMBIO
H.H. PICCHIONI S/A COR	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
HOYA CVC LTDA	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
HSBC BANK BRASIL S.	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
INDUSVAL S/A CTVM	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
ING BANK N.V.	BANCOS COMERCIAIS
INTERCAM CORR. DE CAMB	CORRETORAS DE CÂMBIO
INTRA S/A CCV	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
JPMORGAN CHASE BANK	BANCOS COMERCIAIS
KRAUS - SCC LTDA	CORRETORAS DE CÂMBIO
LASTRO RDV DTVM LTDA.	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS

LEVYCAM C.C.V. LTDA	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
LIRA S.A. CORRETORA DE CAMBIO	CORRETORAS DE CÂMBIO
MARSAM DTVM LTDA	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
MIDAS CCTVM S.A.	CORRETORAS DE CÂMBIO
MOEDA - SCC LTDA	CORRETORAS DE CÂMBIO
OBOE DTVM S.A.	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
OLIVEIRA FRANCO SCVC	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
OUROMINAS DTVM LTDA	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
PACIFIC INVEST DTVM	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
PARMETAL DTVM LTDA	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
PATACAO DTVM LTDA	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
PIONEER CORRETORA DE C	CORRETORAS DE CÂMBIO
PLANNER CORRET.VALO	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
PREVIBANK S.A. DTVM	DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
RENOVA CC LTDA	CORRETORAS DE CÂMBIO
S. HAYATA CORRETORA CAMBIO S/A	CORRETORAS DE CÂMBIO
SAO PAULO CORR.DE VAL.	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
SC BOA VIAGEM SC CAMBIO LTDA	CORRETORAS DE CÂMBIO
SC LABOR CORRETORA DE CAMBIO	CORRETORAS DE CÂMBIO
SLW CVC LTDA	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
SOCOPA-SC. PAULISTA	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
SWAP SOC. C. CAMBIO LT	OUTROS SERVICOS TECNICOS ESPECIALIZADOS
TOV C.CAMBIO,TIT.VAL.MOB.LTDA	CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS
TREVISO CC LTDA	CORRETORAS DE CÂMBIO
UNIBANCO UN.BCOS.BR	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
UNICARD BCO MULTIPL	BANCOS MULTIPLOS COM CARTEIRA COMERCIAL
UNO-E BRASIL BCO INVESTIMENTO	BANCOS DE INVESTIMENTO

Data de Atualização: 16/03/2007

Fonte: site do Banco Central do Brasil, 2007 (<http://www.bcb.gov.br/?IAMCIFO>)