

Uma análise da competitividade dos bancos de varejo no Brasil

Mauro Luiz Costa Campello (FIZO/UNICID) mcampello@yahoo.com

Israel Brunstein (POLI-USP) brunstei@usp.br

Resumo

Os bancos de varejo, muito criticados pelo governo e pela população em geral pelos lucros e serviços prestados, vêm apresentando nos últimos anos uma capacidade de ajuste às diversas mudanças ocorridas tanto no cenário econômico, com a estabilização da economia, como também têm buscado formas diversas de superar todas as mudanças que enfrentaram. Dentro desse quadro, com uma concorrência cada vez mais forte, o que faz com que os bancos do segmento varejo sejam tão competitivos assim, apresentando os recentes resultados, com lucros cada vez maiores? Quais são os fatores que influem nessa situação? O que os bancos fizeram para alcançar tal nível de competitividade? Como isso é visto pelos gerentes regionais, gerentes de agência e gerentes de negócios dos bancos? Este artigo pretende buscar respostas para estas perguntas. Para tanto, foi elaborada uma pesquisa de campo com gerentes de alguns bancos para identificação e avaliação dos fatores de competitividade. Os resultados da pesquisa mostram que os bancos não alcançaram os níveis atuais de rentabilidade apenas pela aplicação dos juros praticados em seus empréstimos, mas sim por diversas mudanças e adoção de várias estratégias competitivas.

Palavras-chave: Competitividade, Mudanças, Resultados.

1. Introdução

Nos últimos vinte anos os bancos mostraram alta competitividade em muitos momentos e de diversas formas, mesmo com a implantação de planos econômicos entre 1986 e 1994, o que se verifica pelos resultados obtidos pelos mesmos e amplamente divulgados. É importante observar que os bancos, principalmente os de varejo, demonstraram agilidade, flexibilidade e capacidade de inovação, introduzindo qualidade em seus processos e constituindo-se, segundo Emília (2004), no segmento que mais investe em tecnologia da informação - em 2003 foram R\$ 4,2 bilhões, cerca de 19% a mais que em 2002 (FEBRABAN, 2004). Segundo Fontenla (1977), os bancos mudaram consideravelmente sua forma de atuação ao longo dos quase duzentos anos de existência. Para o crescimento dos negócios, os bancos revisaram o modelo de funcionamento, buscando rentabilidade e competitividade num mercado cada vez mais disputado e com mudanças constantes nos concorrentes e clientes mais exigentes, mais informados, com novas expectativas e necessidades. Os bancos de varejo buscam o aumento de sua base de clientes para diluição de seus custos fixos bem como um processo de fidelizar seus clientes - os atuais, os conquistados da concorrência e os novos clientes que entram a cada ano nesse mercado - otimizando os resultados e o retorno do capital investido. Com o Plano Real, a inflação vem se mantendo em níveis mensais muito baixos por um longo tempo. Isso fez com que o ajuste dos bancos fosse mais significativo, passando suas receitas originadas do *float* (gerada pela inflação e alta taxa de juros) para o *spread* (diferença entre o valor pago pela captação do dinheiro e a taxa dos empréstimos) e também para as tarifas - receitas não financeiras - cobradas pelos produtos e serviços. O fato dos bancos apresentarem ultimamente lucros elevados deixa a impressão geral que tais instituições chegam a esses resultados apenas através da aplicação de altas taxas de juros sobre os empréstimos concedidos aos seus clientes. Na verdade, os bancos chegaram a esses resultados através da competitividade de suas estratégias de atuação, como será visto nesse trabalho.

2. O mercado: passado e presente

Estão presentes vários elementos no mercado bancário: bens, serviços, produtos, preço, fornecedores, compradores, vendedores, produtores, taxa de juros, qualidade do serviço,

forma de entrega dos produtos, prazo, custo, quantidade, concorrentes entre outros. Para a análise deste item - passado e presente - serão tratados os seguintes elementos: **clientes** - pessoas e empresas, **produtos** - os produtos e serviços comercializados pelos bancos, **bancos** e **gerentes** - inclui os gerentes de agências e os gerentes de negócios: os “vendedores” dos bancos. Para a avaliação destes elementos ao longo do tempo, foram consideradas as informações obtidas de gerentes de vários bancos nos quais o primeiro autor realizou treinamentos e consultoria no período de 1998 a 2004. Foram analisadas duas situações: passado - vinte anos atrás, e presente - o momento atual. Tais informações estão no Quadro 1.

ITENS	PASSADO	PRESENTE
CLIENTES	Pouca informação, presentes na agência, menos exigentes, fiéis à instituição, resistentes à tecnologia, dependentes de pessoas, pouco preocupados com qualidade e custo.	Mais informados e exigentes, vão menos à agência, mais independentes, menos fiéis à instituição, preocupação com qualidade e custo, informatizados, questionadores.
PRODUTOS	Simple, manuais, pouca tecnologia, foco em aplicações, pouco compromisso com qualidade, pequena variedade de produtos, inflexíveis, tradicionais, vendidos na agência.	Diversificados (ativos, passivos e serviços), segmentados, automatizados, foco na necessidade do cliente, prazos maiores, tarifas, vendas por outros meios, foco em serviços.
BANCOS	Maior número de bancos, redes pequenas, pouco uso de tecnologia, forte presença de bancos oficiais, pouca presença de bancos estrangeiros, fácil geração de receita (via <i>float</i>), agências grandes, muitos funcionários nas agências, menor agressividade comercial.	Menor número de bancos, redes maiores, menor presença de bancos oficiais, maior presença de bancos estrangeiros, privatização de bancos estatais, alto uso de tecnologia, intermediação financeira, receitas não financeiras, alta agressividade comercial, agências com menos funcionários.
GERENTES	Sem formação acadêmica em sua maioria, sem muito conhecimento e planejamento, passivos (esperavam os clientes), “tiradores de pedidos”, posição de <i>status</i> , processo de carreira, trabalho individual.	Exigência de formação acadêmica, maior conhecimento, outras habilidades, atuação ativa, vendedor, carteirização de clientes, trabalho em equipe, mais volátil em relação à instituição, uso de informática.

Fonte: Treinamento comercial e consultoria para gerentes dos bancos Banespa, BBV Banco, Boavista, Bradesco, Caixa Econômica Federal, HSBC, Mercantil de São Paulo - FINASA, Santander e Sudameris entre 1998 e 2004.

Quadro 1 - Análise do mercado bancário: passado e presente.

3. As mudanças

Segundo Johnson (2001), tanto as pessoas como as empresas devem estar preparadas para mudar rapidamente e muitas vezes. No início de suas atividades os bancos atuavam como depositários de valores de terceiros e até mesmo como emissores de moeda. Anos mais tarde, sua função tradicional, segundo Janowitz (1986) era a de captar dinheiro do público e oferecer empréstimos. Com o tempo, os bancos passaram a executar outros serviços: recebimento de carnês de pagamento, pagamento de empregados e fornecedores, oferecer cartões de crédito, cheques especiais, cheques de viagem, ordens de pagamento, depósitos a prazo fixo, seguros, fundos de investimento, câmbio. O aumento dos valores processados e o volume de documentos subiram vertiginosamente, obrigando os bancos a manter maior controle sobre estas operações. Era a necessidade de mudar os processos de trabalho para permitir o aumento da produtividade dos serviços prestados (Janowitz, 1986). Conceitualmente, a receita básica dos bancos deveria vir através do *spread*, mas numa tendência mundial, destaca Leite (1996), os bancos estão obtendo cada vez mais receitas de serviços ou tarifas - receitas não financeiras - item importante na composição da receita total dos bancos modernos. Alguns aspectos são responsáveis pelo crescimento deste tipo de receita: a estabilização da economia e a mudança do perfil dos clientes: mais exigentes e procurando por novos serviços. A abertura da economia também provocou mudanças estruturais no mercado bancário e em outros setores da economia: fusões, aquisições, privatizações; chegada de bancos estrangeiros fortes, mudando a forma de atuação do mercado e reduzindo o número de bancos, conforme Tabela 1, com a conseqüente alteração na participação no mercado.

ANO	1964	1967	1970	1980	1984	1988	1994	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nº. DE BANCOS	336	262	178	111	111	109	244	203	194	193	181	166	163

Fonte: Adaptado de Janowitz (1986), FEBRABAN (2004).

Tabela 1 - Evolução do número de bancos.

4. Competitividade

Nota-se tanto no mercado bancário como em outros mercados, uma forte competição entre as diversas empresas participantes do mesmo. De acordo com Vale (1992), as empresas competem de forma acirrada em vários níveis, sempre procurando não só as áreas de influência, como também suas vantagens comparativas e maiores fatias de mercado. Em busca de escala, os bancos fizeram fusões, associações, incorporações e terceirizaram atividades fora do seu *core business*. Na busca de competitividade, inclui-se também a crescente utilização de inovações tecnológicas e financeiras como diferenciais na disputa por clientes. Para Porter (1986), qualquer segmento econômico deve compreender suas forças competitivas e as estratégias que podem levar ao sucesso. O modelo do autor cita cinco forças competitivas: 1) Concorrentes; 2) Ingressantes; 3) Fornecedores; 4) Compradores; 5) Substitutos. Para enfrentar essas cinco forças competitivas, o mesmo autor (Porter, 1989) recomenda atuar em três estratégias competitivas: 1) Liderança no custo: uma posição de baixo custo gera para a empresa retornos acima da média do mercado, como nos bancos; 2) Diferenciação: no caso dos bancos, a diferenciação é difícil por se tratar de um mercado de *commodities* (Porter, 2000), mas é conseguida com a inovação nos produtos, porém, logo copiados pela concorrência; 3) Enfoque: a segmentação implementada pelos bancos segue essa linha. De acordo Swaelen (1992), o caminho que leva à competitividade passa pela formação dos trabalhadores e pela tecnologia, ou seja, a melhoria da qualidade gera uma redução de custos (produtividade) que conduz à uma maior competitividade. Tal conceito é compartilhado por Contador (1997), que cita que a produtividade é medida pela relação entre os resultados obtidos da produção e os recursos produtivos empregados nessa produção e observa que a qualidade gera custos menores em função de menor re-trabalho e erros, atrasos e melhor uso dos insumos; por sua vez, a produtividade melhora a produção o que permite a conquista de novos mercados em função da melhor qualidade e preços menores. Para o autor, a qualidade e a produtividade são pilares básicos da competitividade.

5. Fatores de competitividade analisados

Foram levantados 25 possíveis fatores relacionados com a competitividade dos bancos de varejo. Tais fatores foram identificados através de informações do mercado estudado, sendo os mais relevantes praticados pelo mesmo, conforme levantamento bibliográfico e serão agora analisados e listados por ordem alfabética.

5.1. Agilidade: refere-se à rapidez com que um banco reage às mudanças do mercado, a um ataque da concorrência, às oportunidades ou às solicitações dos clientes. Johnson (2001) cita que quando estamos atentos e notamos cedo as pequenas mudanças, isso ajuda a adaptar-se com vantagens às maiores mudanças que ocorrerão. Para Porter (1986) a agilidade de atuação no mercado é um diferencial competitivo.

5.2. Capilaridade/rede: capilaridade, no jargão bancário, está relacionada com a distribuição da rede de agências ou pontos de atendimento de um banco pelo território nacional, ou seja, a presença física da instituição na maior parte possível do país, bem como nos pontos estratégicos onde se encontram novas possibilidades de negócios a serem exploradas. Assim, quanto maior o número de agências, o número de pontos de atendimento de uma instituição financeira, bem como sua distribuição, maior é sua rede e capilaridade, ou seja, maior sua chance de fazer negócios em regiões diferentes do país. A tecnologia, segundo Costabile (2000) é a grande responsável pela maior capilaridade dos bancos, pois permite o atendimento ao cliente através de canais alternativos dispersos pelos mais diversos pontos do país e até mesmo em sua casa ou em seu escritório.

5.3. Clima organizacional: Davis & Newstrom (1998) citam que o comportamento organizacional integra quatro elementos: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente. Isso envolve conceitos fundamentais sobre a natureza das pessoas e das organizações, ou seja, como os colaboradores estão preparados para o desempenho de suas funções, seu crescimento

e desenvolvimento para atingirem níveis mais altos de competência, criatividade e realização, face à importância de serem os recursos centrais em qualquer organização e qualquer sociedade. Então, o comportamento organizacional deve criar produtividade nas organizações. Aí se inclui conhecimento, habilidade, atitude, motivação. A motivação faz, segundo Davis & Newstrom (1998), o colaborador adquirir capacidade. É importante, para todo esse processo ocorrer de forma normal, que as empresas gerem condições que motivem os colaboradores a um melhor desempenho, ou seja, criem um clima organizacional que facilite o trabalho para alcançar os resultados pretendidos. Esse clima também reflete a capacidade da empresa de atração e retenção de funcionários competentes que contribuam com os resultados desejados.

5.4. Conveniência/comodidade: um dos princípios básicos para se aumentar as vendas é dar aos clientes condições de economizar tempo e energia, segundo Berry et al (2001). Os clientes atuais dos bancos, conforme Quadro 1, são mais exigentes, mais informados, desejam ir menos às agências, são preocupados com a qualidade e custo, além de serem mais independentes e questionadores. Conforme Berry et al (2001), são quatro as dimensões da conveniência para os clientes: 1) Acesso: facilidade de acesso a uma agência, a um caixa eletrônico, a uma central de atendimento ou ao banco via *internet*; 2) Procura: embora muitos clientes saibam o que desejam, muitas vezes só decidem a compra em função do atendimento; 3) Posse: facilidade de ter o serviço ou produto desejado; no caso dos bancos, o atendimento ágil, gentil e eficiente fornecido pelos gerentes; 4) Transações: facilidade de obtenção de informações na agência sem filas, em pagamentos com cartões de saques onde o sistema esteja sempre funcionando e alternativas de horário para realizar um serviço qualquer.

5.5. Correspondentes bancários: representam uma conveniência de acesso à população. Através de regulamentação do Banco Central, os correspondentes bancários ou agências alternativas passaram a ser uma nova forma de expansão para os bancos, principalmente os de varejo que buscam maior capilaridade com novos pontos-de-venda, visando atingir uma parte da população ainda sem acesso aos serviços bancários e permitir um crescimento geográfico com menores custos de instalação. O compartilhamento entre bancos e lotéricas, agências de correios, supermercados e farmácias são exemplos de correspondentes bancários. A grande vantagem para a instalação de correspondentes bancários é seu baixo custo comparado a uma agência tradicional, cerca de 8% do investimento total, conforme Gradilone (2002). A Tabela 3 mostra a evolução do número de correspondentes bancários no período de 4 anos.

ANO/VARIAÇÃO %	2000	2001	2002	2003	% 03/02	% 03/00
Nº. CORRESPONDENTES BANCÁRIOS	5.976	8.638	13.950	15874	13,8%	165,6%

Fonte: FEBRABAN (2004).

Tabela 3 – Evolução do número de correspondentes bancários.

5.6. Custo: segundo Levy (1992), deve ser considerado que o custo de um produto ou serviço é o resultado de toda a cadeia de atividades que o compõem. As “condicionantes de custos” são os fatores que podem afetar o custo de um produto ou serviço: participação no mercado, economia de escala, medida da capacidade empregada, interdependência das atividades, interdependência das unidades de negócios, integração vertical, efeito de oportunidade de atualização da tecnologia utilizada, métodos e procedimentos operativos, localização física e outros impactos não controláveis dos cenários externos (economia e concorrência, por exemplo). Então, o processo de redução de custos acaba sendo uma busca pela maior competitividade das empresas, uma vez que, cita Levy (1992), a proposta sistêmica que inclui o lado da demanda sustenta que o problema estratégico consiste na apresentação competitiva entre percepções do consumidor e não entre os produtos tangíveis dos concorrentes. O processo decisório do consumidor leva em consideração o “valor” que ele dá para a marca: para ter um baixo valor dos produtos ou serviços, os bancos devem reduzir seus custos e vários aspectos contribuem para isso.

5.7. Escala: após a implantação dos diversos planos econômicos visando o controle da inflação, os bancos perderam, segundo Salomão (2002), grande parte dos ganhos. Assim, para compensar essa perda, possuir um maior número de pontos de atendimento passou a ser um fator importante para alcançar um maior número de clientes, e assim aumentar as vendas de produtos, serviços e maior concessão de crédito, ou seja, ganhar escala no jargão bancário. O ganho de escala pode ser feito através de aberturas de novas agências ou pela compra de instituições menores, públicas de acordo com o programa de privatização, ou aquelas enfraquecidas pelas novas regras do mercado. Dessa forma, os bancos conseguiram vencer concorrentes com a rápida expansão da carteira de clientes, citado por Salomão (2002). Porter (1986) cita que a escala cria barreiras para a entrada de novos concorrentes, além de levar à redução de custos unitários dos produtos: uma de suas estratégias competitivas.

5.8. Fidelização de clientes: segundo Griffin (2001), a fidelidade de um cliente está relacionada ao seu comportamento de compra. A autora diz que *“um cliente fiel repete suas compras regularmente; compra diferentes linhas de produtos e serviços; recomenda a empresa e seus produtos a outras pessoas; demonstra ser imune à pressão da concorrência; e pode tolerar uma falha ocasional sem desertar, graças à relação estabelecida por um serviço habitualmente bom”*. Logo, não basta ter o cliente satisfeito, o ideal é que, além de satisfeito, ele volte para adquirir o mesmo produto ou serviço ou até mesmo um outro, e, se possível, o indique para outras pessoas. Este processo envolve uma “escala de fidelização” na qual os clientes vão evoluindo: cliente presumido; cliente potencial qualificado; cliente que concretiza a primeira compra; cliente freqüente; cliente habitual (ou fiel) e cliente “pregador”, ou seja, um divulgador espontâneo. À medida que o cliente vai subindo nessa escala, seu grau de fidelidade vai crescendo, ou seja, são criados vínculos entre o cliente e a instituição.

5.9. Flexibilidade: no jargão bancário, flexibilidade está relacionada com a capacidade de se adaptar às rápidas e diversas mudanças freqüentes do mercado, ou seja, reagir às normas e regulamentos dos órgãos reguladores, atendimento às necessidades diferenciadas de algum cliente ou muitos clientes, buscar nichos específicos de atuação. Flexibilidade envolve fazer planos alternativos para o caso da concorrência, de acordo com Krause (1996), atuar de forma rápida e ameaçar sua posição. Johnson (2001) fala em ter flexibilidade no sentido de se antecipar às mudanças. A mudança dos clientes acarretou alterações nos produtos e na forma de venda e de entrega dos mesmos bem como no atendimento aos clientes: os gerentes mudaram sua postura passiva de atuar e foram atrás dos clientes, deixando de ser “tiradores de pedidos”, transformando-se em consultores financeiros dos mesmos (Campello, 2004).

5.10. Imagem/reputação: esse tema está ligado à marca. Segundo Clancy & Krieg (2002) a construção de uma marca é resultado de vários fatores: definir um alvo, descobrir tudo sobre ele - motivações, problemas, necessidades - configurar um produto ou serviço ou até mesmo uma empresa e dar um preço de modo a suprir as motivações, os problemas e as necessidades do alvo. Depois, liberar a comunicação para dizer com palavras ou outras formas que você faz isso melhor que todos. Aí, tem-se uma marca. Para esses mesmos autores, a marca pode ser associada a sucesso ou fracasso. No caso dos bancos, a marca deve significar sucesso, segurança, boa reputação e até mesmo ética. Esta análise sobre a imagem e reputação está mais voltada para os aspectos e impactos causados nos clientes, ou seja, no mercado externo, incluindo a solidez da instituição. Correias (2003) considera a reputação ou a imagem como um objetivo estratégico e prioritário para as empresas atualmente. Conseguir, segundo o autor, o respeito de todos os públicos - interno e externo - e mantê-lo, constitui forma permanente de criar valor para o negócio, dependendo de um esforço de sensibilização, motivação, formação de equipes, mudanças necessárias e uma boa comunicação interna.

5.11. Inovação: os bancos podem ser considerados um mercado de *commodities*, pela semelhança de seus produtos e serviços (Porter, 2000). A busca pela inovação como fator de diferenciação é freqüente, ou seja, é necessário que sempre ocorram lançamentos de novos produtos originados pela demanda de um mercado mais exigente. Alguns fatores econômicos

indicam a necessidade de se inovar com produtos, como, por exemplo, a redução dos juros reais no governo atual (Camargos, 2003). Isso leva os bancos, e outras instituições financeiras, a criar novas alternativas de investimento além de reorganizar suas estruturas. Uma estratégia ideal de tornar obsoletos os produtos ou serviços do concorrente, segundo Krause (1996), é a inovação. Quando um banco lança no mercado um novo produto ele já sabe que em pouco tempo os concorrentes o copiarão (Campello, 2004). Para Vasques (2003), não basta ouvir o cliente falar, é necessário fazer algo com essas informações, como o lançamento de produtos face às necessidades despertadas das reclamações recebidas.

5.12. Juros/economia: conforme Canuto (2002), tanto a estabilidade quanto o crescimento na macroeconomia supõem um bom estado na saúde do sistema financeiro. Na ausência dessa robustez, quaisquer pequenos choques negativos provenientes do setor não-financeiro têm sua propagação amplificada por instituições financeiras débeis. Por seu turno, impulsos positivos não se traduzem em expansão macroeconômica sustentável. A própria política monetária, para não ter seu raio de alcance restringido, exige pernas microeconômicas e sistêmicas saudáveis na órbita financeira. O Brasil passa por um momento de reformas fundamentais para seu desenvolvimento: controle inflacionário, uma reforma fiscal, a reforma da previdência social, esperando, assim condições para o crescimento, conforme opinião de diversos economistas. A alta carga tributária no Brasil chega a quase 40% do Produto Interno Bruto (PIB), que penaliza investimentos na produção e inibe a geração de empregos. Segundo Canuto (2001), as taxas médias de *spread* no Brasil variaram muito de 1999 até 2001 e ainda são elevadas até comparadas com outros países latino-americanos. Assim, continua baixa a proporção do crédito bancário no PIB brasileiro - 31% - em relação a outros países em função deste quadro.

5.13. Lucro: Gabriel Jorge Ferreira, ex-presidente da FEBRABAN, citado por Fortunato (2003), acredita não ser “*racional criticar os lucros dos bancos*” no momento que a economia vem sendo questionada pelas altas taxas de juros que impactam todo o mercado. “*Lucro é o princípio ativador da humanidade, não é crime, é lícito e fomenta a produção*”, continua Ferreira, que completa: “*outras empresas que conquistam lucros elevados não são tão questionadas quanto os bancos, setor amplamente vigiado e regulamentado*”. Ainda segundo Ferreira, o *spread* bancário é tão alto no Brasil não por conta dos ganhos dos bancos, mas por outros motivos tais como: entraves criados pela carga tributária, pelo enxugamento de liquidez no mercado, provocado pelo recolhimento do depósito compulsório, e pela inadimplência, consequência da legislação protecionista ao devedor que deveria ser revista.

5.14. Nível de estresse dos funcionários: o número de funcionários por agência vem sendo reduzido ao longo do tempo, conforme Salomão (2002). Isso faz com que haja uma maior pressão de trabalho sobre os funcionários, baseado no foco em resultados, com uma cobrança crescente por negócios, como destacado por Rechzeigel & Vanalle (2000), podendo, em alguns casos gerar o estresse. Segundo Comis (1997), o estresse não é uma doença, mas um processo de luta do organismo em relação aos agentes agressores, ou seja, uma reação do organismo à tais mudanças que podem afetar o desempenho das pessoas em suas funções nas empresas onde trabalham. Os principais agentes estressores, segundo vários especialistas, trariam grandes benefícios às empresas e às pessoas quando reduzidos, além do aumento da competitividade. É inegável, para Emília (2003), que os funcionários estressados têm queda do rendimento, o que não é bom nem para sua auto-estima, muito menos para a empresa.

5.15. Propaganda/marketing: atualmente, seja na televisão, no rádio, em folhetos, em patrocínios, nas revistas, jornais, *out-doors*, na própria *internet*, ou outras mídias, estão presentes anúncios diversos e muitos deles de bancos, chamando a atenção não só dos clientes dos bancos anunciantes e também dos concorrentes. São situações que envolvem marketing. Segundo Churchill & Peter (2003), a American Marketing Association (AMA) define marketing como “*o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais*”. Para Kotler (2001), a função de marketing está

relacionada com a arte ou a técnica de bem realizar as trocas. Toledo (1978) destaca que o fato de facilitar a realização de trocas implica a existência e o interesse de pelo menos duas partes, bem como essas trocas podem gerar um relacionamento contínuo ou se extinguirem imediatamente ao fato da troca em si, o que não é do interesse dos bancos.

5.16. Qualidade: para Kotler (2001), a satisfação das necessidades e interesses dos clientes constitui fator importante para a obtenção de um desempenho lucrativo para as empresas. No caso dos bancos, com tanta similaridade entre os produtos, a diferenciação se dá através do serviço prestado pelos colaboradores dessas instituições: os funcionários das centrais de atendimento, o pessoal de atendimento das agências e pelos gerentes de negócios dos bancos. O serviço de qualidade é uma ferramenta de venda e uma vantagem competitiva no longo prazo quando os serviços/produtos apresentam características comuns - caso dos bancos - e cria condições de relacionamento entre bancos e clientes (Tschohl & Franzmeier, 1996).

5.17. Relacionamento: McKenna (1999) cita que os clientes são a chave de sucesso de qualquer negócio e as empresas estão sempre buscando atrair novos clientes, porém, em muitas situações, não conseguem compreender que a *forma* usada para atrair clientes muitas vezes é mais importante do que o número de clientes que atraem. Para Bogmann (2002), o relacionamento, que envolve o atendimento e o processo de venda, procura criar novo valor para os clientes e reconhece o papel fundamental que os mesmos tem, bem como o que desejam. Isto exige da empresa um foco no cliente e reconhece o valor do cliente por todo o seu período de vida de consumo. Para Stone & Woodcock (1998), o marketing de relacionamento se baseia no uso de diversas técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidados com os clientes para identificá-lo de forma individualizada e personalizada, criando um relacionamento entre a empresa e o cliente - relacionamento esse que deve se prolongar por várias transações - e administrar esse relacionamento em benefício não só do cliente como também da própria empresa, rentabilizando as soluções. Em outras palavras, o relacionamento é importante e não é feito apenas com um negócio, inclui o conceito de pós-venda, onde se buscam novas necessidades dos clientes e novas vendas, as vendas complementares, ou seja, um processo de venda estruturado e contínuo. É importante que tais atividades sejam feitas de uma forma diferenciada para ser percebida pelos clientes. A venda hoje em dia deve ser feita diferente de como era feita no passado, já que os clientes são mais informados, conforme o Quadro 1. É necessário que se quebrem paradigmas no processo de venda, ou seja, acabar com o “achismo” e conhecer bem as necessidades dos clientes. Costabile (2003) cita que o relacionamento entre os gerentes dos bancos e os clientes continuará existindo mesmo com o uso de tecnologia, já que o relacionamento de negócios está vinculado à confiança na instituição e nas pessoas: gerentes de negócios e clientes.

5.18. Remuneração/benefícios: a participação nos resultados é sempre uma forma de garantir um estímulo permanente aos funcionários das empresas. Nos bancos, com o aumento significativo dos lucros, os bancários foram beneficiados com a distribuição de R\$ 1,2 bilhão como Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) em 2002. Tal distribuição favoreceu, principalmente, os bancários de menores salários. Além da remuneração variável, os bancos oferecem, segundo a FEBRABAN (2004), uma gama significativa de benefícios para seus funcionários: ajuda-alimentação, assistência médico-odontológica, auxílio-creche, e auxílio-transporte, atingindo o total de R\$ 2,8 bilhões em 2002. Algumas instituições pagam comissões sobre vendas, via campanhas, ou premiação em viagens ou outros bens, vinculada ao cumprimento de metas específicas, e bônus anuais em função do desempenho diferenciado para alguns níveis de funcionários (normalmente a média e alta gerência).

5.19. Responsabilidade social: cresce a preocupação das empresas com a responsabilidade social. Segundo o Instituto Ethos, “*responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores*

de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários". Muitos bancos vêm desenvolvendo trabalhos na área de responsabilidade social, porém, o UNIBANCO e o ABN AMRO/REAL atuam nesse campo de forma diferente, já que incluem critérios sócio-ambientais nas análises de crédito, e não apenas o modelo tradicional de avaliação de risco (análise de balanço, indicadores financeiros e capacidade de pagamento) com a redução do risco de crédito (Licht, 2003).

5.20. Segmentação: Por que uma empresa, no caso um banco, resolve segmentar os seus clientes em "*uma porção bem limitada, destacada de um conjunto*", ou seja, fazer uma segmentação de seus clientes? Uma das razões, segundo Márcio Cypriano, presidente do maior banco privado do país, é uma forma de fazer com que cada cliente seja atendido de modo único e especial, ou seja: "*todos os clientes são especiais*" (Istoé Dinheiro, 2003). A segmentação em diversas faixas, ou seja, a divisão dos clientes em pessoas físicas e jurídicas e depois, por faixas de renda ou de faturamento, por tipo de negócio ou ramo de atuação, permite ao banco dar maior e melhor foco no serviço prestado ao cliente, atendendo de forma clara e específica suas necessidades, ou mesmo antecipando-se a elas - surpreendendo assim o cliente - além da personalização desejada e esperada pelo cliente, ou seja, criando um relacionamento e agregando valor ao mesmo. Desta forma, os bancos conseguem atingir especificamente o público alvo desejado.

5.21. Segurança: se os bancos lidam com recursos financeiros de terceiros, a importância da segurança é fundamental para os clientes dos mesmos, tanto que este tema foi bastante enfatizado no Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras 2003 (CIAB) e deverá receber investimentos continuados, conforme Costabile & Azevedo (2003). Segundo os autores, os bancos trouxeram uma grande contribuição para a mudança de hábitos no uso dos sistemas computadorizados pelos seus clientes, como o cartão magnético e o acesso ao banco via *internet*, mas para isso, tais sistemas devem garantir aos clientes uma segurança, implícita ou explícita, na sua utilização. Aí se nota uma dicotomia: por um lado, a tecnologia mudou os hábitos dos clientes no uso de serviços computadorizados, mas tem trazido novos problemas relacionados com a segurança e controle de fraudes, de acordo com Costabile (2003), que concorda que, em relação às funcionalidades dos sistemas e à segurança, os bancos tem dado, cada vez mais, ênfase à facilidade no uso.

5.22. Tecnologia: a tecnologia talvez tenha sido o maior responsável pelo aumento da competitividade e modernização dos bancos de varejo. O setor bancário, como os demais setores da economia, vem passando por várias mudanças ao longo dos últimos anos sempre na busca de crescimento, o que gera uma forte competição dentro do setor (Leite, 1996), além de procurar prestar um melhor serviço aos clientes e usuários de seus serviços. A tecnologia se posiciona como um elemento chave para tal crescimento, diferenciação e redução de custos. Além disso, a tecnologia torna-se necessária para o desenvolvimento de novos negócios geográficos e na busca de novos mercados (Costabile, 2002). A forte utilização da tecnologia foi fundamental para que o setor conseguisse escala, reduzindo custos, bem como tivesse maior capacidade de atendimento aos clientes atuais e aos novos. No caso dos bancos, a tecnologia envolve três aspectos: informática, telecomunicações e automação, e os mesmos não deixam de investir nessa área: média de 10,4% do lucro líquido (Emília, 2004). Ao longo dos anos, conforme descrito por Janowitz (1986), a tecnologia vem sendo utilizada pelos bancos em três níveis: processamento central; sistemas de apoio à decisão; automação de processos de atendimento aos clientes. A utilização da tecnologia pelos bancos possibilitou a integração das redes dos próprios bancos, integração entre diversos bancos, e entre esses com seus clientes, reduzindo custos, agilizando resultados, ampliando novos serviços e superando barreiras geográficas (Henrique, 2001). Entretanto, a utilização em larga escala da tecnologia trouxe diversos efeitos em vários níveis, conforme adaptação de Leite (1996): 1) modificação do perfil do bancário com necessidade freqüente de qualificação; 2) modificação dos papéis e

responsabilidades (gerências das agências); 3) alteração no nível de emprego no setor, em parte pelo uso da tecnologia e também pela terceirização de atividades, além dos processos de privatização e de fusões e aquisições no setor (Tabela 4); 4) fortes alterações nas estruturas de custos operacionais; 5) novas políticas de remuneração; 6) modificação na estrutura organizacional, tanto das agências como da retaguarda; 7) forte modificação na forma de trabalho, tanto dos gerentes como dos clientes que passaram a fazer parte das operações antes totalmente feita por bancários; 8) expansão dos serviços prestados com novas opções aos clientes de horário e de local, com maior comodidade para os mesmos.

Desta forma, a tecnologia atua como fator de vantagem competitiva para os bancos pela diferenciação na distribuição de produtos e serviços numa forma inovadora, personaliza o atendimento e permite o desenvolvimento do relacionamento com os clientes. Isso possibilitou, para os bancos uma redução de custos, crescimento dos negócios e da rentabilidade, aumento do número de clientes e para estes uma maior facilidade de acesso aos bancos - em termos de local e de horário - e uma redução da necessidade de ir até às agências.

ANO	1979	1980	1981	1982	1983	1998	1999	2000	2001	2002
Nº. DE FUNCIONÁRIOS	456,0	480,8	522,5	584,9	629,4	435,8	414,8	400,9	402,8	388,5

Fonte: Adaptado de Janowitz (1986), FEBRABAN (2004). Nº. de funcionários expresso em mil unidades.

Tabela 4 - Mudança do nível do emprego nos bancos.

5.23. Terceirização: a categoria profissional dos bancários brasileiros reduziu-se em quase um terço nos últimos 20 anos. O processo de redução desse total de trabalhadores se deve a vários fatores: liberalização e abertura financeira, fusões, associações, incorporações, privatizações, crescente utilização de inovações tecnológicas e financeiras (Costa, 2001). Além disso, as empresas vêm concentrando cada vez mais seus recursos nas atividades de seu *core-business*, terceirizando as demais. Com isso ocorre a superposição de estruturas o que coloca, além de redes de agências concorrentes, setores inteiros na mira dos cortes de custos dos bancos. Nesse quadro, que trouxe tanto desenvolvimento tecnológico como mudanças profundas nas formas de trabalho, os recursos principais das empresas não são mais o capital, pessoal e as instalações e sim o conhecimento e a informação (De Geus, 2004). Assim, são quebrados diversos paradigmas em busca de novas posturas visando agilidade e rapidez de resposta em um mundo em forte mutação. As instituições financeiras exigem empregados cada vez mais polivalentes e flexíveis. Vale (1992) ressalta a necessidade de se desenvolver os fornecedores, gerando qualidade e confiabilidade, para que as possibilidades de ganho de curto prazo não desapareçam e surjam problemas de custos e de fornecimento no futuro.

5.24. Trabalho em equipe: um fato marcante nas atuais agências bancárias é a existência, de acordo com Salomão (2002) de um número maior de terminais e menos funcionários. Isto traduz uma tendência atual não só nos bancos, mas também em vários outros segmentos produtivos de que as equipes de trabalho estão cada vez mais enxutas, o que conduz a uma consciência cada vez maior da necessidade do trabalho em equipe bem como de uma maior relação interpessoal, conforme Mucchielli (1980). Segundo Bradford & Cohen (1985), o desempenho excelente de toda uma equipe depende da preocupação de cada membro da equipe de trabalho com os problemas a serem resolvidos e dos resultados a serem atingidos e para isso, os membros da equipe devem, além de ter iniciativa, o que não substitui as atribuições ou responsabilidades definidas para cada função, bem como trabalhar sempre próximo ao seu potencial, o que nem sempre acontece, algumas vezes pela própria pressão do dia-a-dia. O trabalho em equipe envolve tanto as atividades nas próprias agências, como também das áreas de suporte às mesmas, necessárias para a concretização de muitos negócios.

5.25. Treinamento dos funcionários: para Rechziegel & Vanalle (2000), a nova gestão de recursos humanos nas empresas destaca outros princípios: 1) Empregabilidade, que passa a ser definida pelo mercado: qualificação dos empregados; 2) Autodesenvolvimento, ou seja, cabe às pessoas a agregação de novas competências; 3) Foco em resultados: mensuração

constante do valor que as pessoas oferecem ao negócio das empresas; 4) **Empowerment**: relações entre as pessoas e as organizações com máxima autonomia possível das chefias na gestão de suas equipes de trabalho. O treinamento é fator de desenvolvimento para os bancos, mostrando forte preocupação com a qualificação dos seus funcionários com três finalidades básicas: melhorar a qualidade do atendimento; acompanhar as evoluções tecnológicas; aumentar a competitividade (FEBRABAN, 2001). O treinamento contribui para as empresas adquirirem uma nova estrutura comportamental e instrumental e faz o colaborador redefinir seu trabalho na empresa, com maior contribuição para os objetivos desta (Oliveira & Vanalle, 1999), com foco em resultados como ocorre nos bancos.

6. Pesquisa de campo: apresentação do ambiente

A pesquisa de campo objetiva a validação ou não de tais fatores como sendo fundamentais para a competitividade dos bancos de varejo. A pesquisa foi realizada com a participação de bancos dos três tipos que atuam no mercado: nacional privado, estrangeiro privado e público. A amostra estudada, mesmo pequena, serve como base de estudos para o objetivo desejado, já que envolve os maiores bancos e engloba os níveis de estudo pretendidos: gerentes regionais, gerentes de agência e gerentes de negócios. A pesquisa foi desenvolvida em 8 bancos da cidade de São Paulo, no total de 12 gerentes: 3 regionais, 4 de agência e 5 de negócios.

6.1. Método aplicado: A pesquisa de campo foi feita através de entrevistas com os profissionais, onde os mesmos responderam à pergunta: Quais fatores fazem seu banco ter competitividade? Após as respostas e para não influenciar os entrevistados, os mesmos receberam um formulário com os 25 fatores estudados. No formulário o entrevistado avaliou a importância e a prioridade de cada fator, identificado ou não por ele. Esta avaliação foi baseada numa escala “par”, evitando a tendência do entrevistado em “ficar na média”, sendo: 1- nenhuma; 2- baixa; 3- média e 4- alta. Os dados resumidos da pesquisa estão na Tabela 5.

FATORES DE COMPETITIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO				AVALIAÇÃO: IMPORTÂNCIA				AVALIAÇÃO: PRIORIDADE			
	GR	GA	GN	TOT	GR	GA	GN	TOT	GR	GA	GN	TOT
AGILIDADE	67%	100%	40%	67%	3,7	3,8	3,6	3,7	3,7	3,8	3,4	3,6
CAPILARIDADE/REDE	67%	75%	40%	58%	3,7	3,3	3,2	3,3	3,7	3,0	3,0	3,2
CLIMA ORGANIZACIONAL	33%	25%	60%	42%	3,3	3,8	3,6	3,6	3,0	3,8	3,2	3,3
CONV./COMODIDADE	67%	50%	0%	33%	3,7	3,8	3,6	3,7	3,3	3,5	3,6	3,5
CORRESP. BANCÁRIOS	67%	50%	0%	33%	3,7	2,3	3,2	3,0	3,7	2,5	3,0	3,0
CUSTO	100%	100%	60%	83%	3,7	3,8	4,0	3,8	4,0	3,5	3,8	3,8
ESCALA	67%	50%	0%	33%	3,7	4,0	3,6	3,8	4,0	4,0	3,0	3,6
FIDELIZAÇÃO DOS	67%	75%	0%	42%	3,7	3,8	3,4	3,6	3,0	3,8	4,0	3,7
FLEXIBILIDADE	67%	50%	20%	42%	3,3	3,3	3,8	3,5	3,0	3,3	4,0	3,5
IMAGEM/REPUTAÇÃO	100%	100%	60%	83%	4,0	4,0	3,6	3,8	4,0	4,0	3,6	3,8
INOVAÇÃO	100%	75%	80%	83%	4,0	3,0	3,8	3,6	4,0	3,0	3,6	3,5
JUROS/ECONOMIA	0%	0%	20%	8%	3,7	3,8	3,4	3,6	3,7	3,8	2,8	3,3
LUCRO	33%	25%	20%	25%	4,0	3,8	3,8	3,8	4,0	3,8	3,6	3,8
NÍVEL ESTRESSE FUNC.	0%	0%	20%	8%	3,0	2,8	3,0	2,9	2,7	2,8	3,0	2,8
PROPAG./MARKETING	100%	50%	100%	83%	3,7	2,8	4,0	3,5	3,0	3,0	3,6	3,3
QUALIDADE	100%	100%	0%	58%	4,0	4,0	3,8	3,9	3,7	4,0	3,6	3,8
RELACIONAMENTO	100%	75%	100%	92%	3,7	4,0	3,8	3,8	3,7	4,0	3,6	3,8
REMUN./BENEFÍCIOS	67%	25%	40%	42%	3,0	2,8	3,2	3,0	3,3	2,5	2,8	2,8
RESPONS. SOCIAL	100%	25%	40%	50%	4,0	3,8	3,4	3,7	3,7	3,8	3,4	3,6
SEGMENTAÇÃO	100%	75%	80%	83%	3,7	3,8	3,6	3,7	4,0	3,8	3,6	3,8
SEGURANÇA	33%	25%	20%	25%	4,0	3,8	4,0	3,9	3,7	3,8	4,0	3,8
TECNOLOGIA	100%	100%	100%	100%	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,8	3,4	3,7
TERCEIRIZAÇÃO	0%	0%	0%	0%	2,3	2,5	2,2	2,3	2,3	2,3	2,2	2,3
TRABALHO EM EQUIPE	33%	50%	60%	50%	3,0	3,8	3,6	3,5	3,0	3,8	3,6	3,5
TREINAMENTO FUNC.	100%	100%	60%	83%	4,0	3,8	3,8	3,8	4,0	3,8	3,4	3,7
DESENVOLVIMENTO DO PAÍS	NC	NC	NC	NC	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
INCORP. DE INSTITUIÇÕES	NC	NC	NC	NC	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
PLANO DE CARREIRA	NC	NC	NC	NC	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
BANCO DE DADOS	NC	NC	NC	NC	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
TOTAL	17/22	14/22	10/19	24/25	3,7	3,5	3,6	3,6	3,6	3,5	3,4	3,4

Fonte: Adaptado de Campello (2004). IDENTIFICAÇÃO - NC: fator não citado no levantamento; linha TOTAL: n°. de fatores identificados por grupo e no geral (N1/N2: N1- média de incidências por grupo; N2- total de incidências por grupo); coluna TOT: percentual total identificado. AVALIAÇÃO: IMPORTÂNCIA/PRIORIDADE - NA: fator não avaliado por toda a amostra; linha TOTAL: avaliação média por grupo e geral; coluna TOT: avaliação total média; GR: gerentes regionais; GA: gerentes de agência; GN: gerentes de negócios.

Tabela 5 – Fatores de competitividade: identificação e avaliação da importância e prioridade.

6.2. Identificação dos fatores de competitividade: Resultados obtidos: 1) totais de fatores identificados por nível - gerentes regionais: 22 em 25, gerentes de agência: 22 em 25, gerentes de negócios: 19 em 25 e nos três níveis: 24 em 25; 2) o fator terceirização foi o único não identificado; 3) totais de fatores identificados na média por nível - gerentes regionais: 17, gerentes de agência: 14, gerentes de negócios: 10; 4) foram apontados pelos pesquisados 4 novos fatores: desenvolvimento do país, incorporação de instituições, plano de carreira e banco de dados. Destes, apenas desenvolvimento do país pode ser considerado como novo, já que plano de carreira está contemplado, de certa forma, nos fatores clima organizacional, nível de estresse dos funcionários e remuneração/benefícios; incorporação de instituições está incluída em capilaridade/rede e escala e banco de dados se insere em inovação e tecnologia. Por nível estratégico, os novos fatores são: gerentes regionais: desenvolvimento do país e plano de carreira; gerentes de agência: banco de dados; gerentes de negócios: incorporação de instituições e plano de carreira.

6.3. Avaliação dos fatores de competitividade: Quanto à importância: 1) fatores com alta importância: gerentes regionais: 8 fatores; gerentes de agência: 5 fatores; gerentes de negócios: 4 fatores; 2) tecnologia: único fator com alta importância nos três níveis; 3) fatores menos importantes na avaliação geral: nível de estresse dos funcionários e terceirização.

Quanto à prioridade: 1) fatores com alta prioridade: gerentes regionais: 8 fatores; gerentes de agência: 4 fatores; gerentes de negócios: 3 fatores; 2) nenhum fator obteve no geral avaliação máxima; 3) fatores menos prioritários na avaliação geral: nível de estresse dos funcionários, remuneração/benefícios e terceirização.

Tanto para a importância quanto para a prioridade foram identificados mais fatores com avaliação máxima do nível estratégico (gerentes regionais) para o operacional (gerentes de agência e de negócios). Não foram considerados os novos fatores uma vez que os mesmos eram avaliados apenas por quem o identificou e não por toda a amostra pesquisada.

7. Considerações finais

Em função dos resultados obtidos na pesquisa, os objetivos do trabalho foram atingidos, já que: 1) os fatores levantados contribuíram para a competitividade dos bancos de varejo, em função do total de fatores identificados: **24 em 25**, ou **96%** dos fatores pesquisados; 2) os fatores pesquisados são coerentemente aplicados em função dos altos níveis de importância (**3,6**) e prioridade (**3,4**) avaliados na pesquisa.

Outras considerações: 1) a tecnologia permitiu a redução de custos e possibilitou o aumento da escala, fundamental para uma maior competitividade; 2) o futuro dos bancos depende cada vez mais da utilização de tecnologia para expansão e consolidação de negócios e até para a personalização de produtos de massa, visando o melhor atendimento aos clientes, tendo como meta o aumento da rentabilidade; 3) a tecnologia, que viabilizou a implantação dos correspondentes bancários, vem possibilitando a inclusão bancária, ou seja, a vinda para o mercado de pessoas antes sem condições de ter conta em um banco; 4) o relacionamento e a qualidade contribuíram para o aumento do número de clientes e sua fidelização bem como geração de mais negócios com os mesmos; 5) a segmentação possibilita um foco maior nas necessidades dos clientes que contribui para uma maior rentabilidade; 6) a segurança permite que os clientes efetuem suas transações sem risco; 7) a análise da pesquisa mostra que deveria existir maior integração entre as visões estratégica e operacional para direcionar e otimizar os recursos com melhores resultados para as instituições.

Assim, todos esses fatores reunidos fizeram com que os bancos conseguissem melhores resultados em seus balanços, com a satisfação dos clientes e o retorno do capital investido.

8. Referências bibliográficas

- BERRY, L. L.; SEIDERS, K.; GRESHAM, L. G. *A estratégia da conveniência total*. São Paulo: HSM, n.º. 24, jan-fev/2001.
BOGMANN, I. M. *Marketing de relacionamento - estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2002.
BRADFORD, D. L.; COHEN, A. R. *Excelência empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho*.

- São Paulo. Harper & Row do Brasil, 1985.
- CAMARGOS, D. *Ar renovado*. São Paulo: Revista Forbes Brasil, n.º 55, 17/01/2003. Ediouro, 2003.
- CAMPELLO, M. L. C. *Um estudo sobre a competitividade dos bancos de varejo no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. São Paulo: UNIP, 2004.
- CANUTO, O. *Sísifo e os spreads bancários*. Valor. São Paulo, Conjuntura Econômica, 06/11/2001; disponível em www.eco.unicamp/artigos/artigo215.htm, em 18/06/2003.
- _____. *Estresse, prudência, dieta e riscos de anorexia bancária*. Valor. São Paulo, Conjuntura Econômica, 03/12/2002; disponível em www.eco.unicamp/artigos/artigo285.htm, em 18/06/2003.
- CHURCHILL, JR, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CLANCY, K. J.; KRIEG, P. C. *Marketing contra-intuitivo*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COMIS, A. P. *O stress e a organização*. São Paulo: Revista CIPA, v.18, n.º 211, jul/1997; disponível em www.perspectivas.com.br/leitura/pes3.htm, acesso em 30/10/2003.
- CONTADOR, J. C. (Coord.). *Gestão de operações: a Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa*. Cap. 9. São Paulo: Vanzolini/Edgard Blücher, 1997.
- COSTA, F. N. *Êxodo dos bancários*. Folha de São Paulo. São Paulo, Economia, 26/02/2001; disponível em www.eco.unicamp.br/artigos/artigo164.htm, em 18/06/2003.
- COSTABILE, H. *Facilidades aos clientes*. São Paulo: Revista Banco Hoje, n.º 140, GTCOM, nov/2000.
- _____. *Correspondentes bancários*. São Paulo: 2002; disponível em www.thaler.com.br/artigo.asd?id=5, em 18/06/2003.
- _____. *O Capital intelectual*. São Paulo: 2003; disponível em www.thaler.com.br/artigo.asd?id=13, em 18/06/2003.
- _____; AZEVEDO, L. M. *Os bancos no futuro e o papel da tecnologia*. São Paulo: CIAB/2003; disponível em www.thaler.com.br/artigo.asd?id=13, em 31/10/2003.
- CORREA, C. *A promessa quebrada*. São Paulo: Revista Exame, n.º 752, Abril, 2001.
- CORREAS, J. *La reputación de la empresa empieza en los recursos humanos*. Madrid: 12/11/2003; disponível em www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,413446,00.html, em 28/11/2003.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho - uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 2ª. tiragem, v.1, 1998.
- DE GEUS, A. *Otimize as pessoas*. São Paulo: Revista Exame, n.º 810, Abril, 2004.
- EMÍLIA, A. *Casos de depressão preocupam as empresas*. São Paulo: 2003; disponível em www.aol.com.br/carreiras/materias_aol/2003/12/0002.adp, em 05/12/2003.
- _____. *Banco é o setor que mais investe em tecnologia no Brasil*. São Paulo: 2004; disponível em <http://noticias.aol.com.br/negocios/telecomunicacoes/2004/06/0003.adp>, em 23/06/2004.
- FEBRABAN, Catálogos FEBRABAN/CIAB. São Paulo: FEBRABAN, 2001 e 2004.
- FONTENLA, Vicente P. *História dos bancos no Brasil*. Rio de Janeiro: Luna, 1977.
- FORTUNATO, P. *Para a FEBRABAN, lucro não é o vilão da economia*. Valor. São Paulo, 12 jun, Finanças, p. 1, 2003.
- GRADILONE, C. *Em todo lugar*. São Paulo: Revista Exame, n.º 765, Abril, 2002.
- GRIFFIN, J. *Um programa de fidelização*. São Paulo: HSM, n.º 28, set-out/2001.
- HENRIQUE, J. L. *Satisfação do usuário com as tecnologias da informação nos serviços bancários*. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-graduação em Administração. Porto Alegre: EA-UFRGS, 2001.
- JANOWITZER, R. G. *A Automação bancária no Brasil*. Rio de Janeiro: Conjuntura Econômica, FGV, fev/1986.
- JOHNSON, S. *Quem mexeu no meu queijo?* Rio de Janeiro: Record, 24. ed, 2001.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2001.
- KRAUSE, D. G. *A arte de guerra para os executivos*. São Paulo: Makron, 1996.
- LEITE, J. C. *Tecnologia e organizações: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro*. Tese (Doutorado em Administração), Departamento de Administração. São Paulo: FEAC-USP, 1996.
- LEVY, A. R. *Competitividade organizacional*. São Paulo: Makron, 1992.
- LICHT, A. *Primeiro passo*. São Paulo: Revista Forbes Brasil, n.º 55, 17/01/2003. Ediouro, 2003.
- MANO, C. *Valores para valer*. São Paulo: Revista Exame, n.º 810, Abril, 2004.
- McKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- MUCCHIELLI, R. *O trabalho em equipe*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- OLIVEIRA, N. M.; VANALLE, R. M. *Treinamento como dimensão competitiva nas organizações*. Bauru: VI SIMPEP 1999. Anais...Bauru, 1999.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. *A nova era da estratégia*. São Paulo: HSM Management, 2000.
- RECHZIEGEL, W.; VANALLE, R. M. *Novas práticas de recursos humanos e a competitividade*. São Paulo: XX ENEGEP 2000. Anais...São Paulo, 2000.
- REVISTA ISTOÉ DINHEIRO, n.º 316, 17/09/2003, artigos diversos. São Paulo: Três, 2003.
- SALOMÃO, A. *Império financeiro*. São Paulo: Revista Exame São Paulo, ed. n.º 776, Abril, 2002.
- STONE, M.; WOODCOCK, N. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 4. ed, 2002.
- SWAELEN, E. J. A. *Competitividade, eis aí a questão*. Rio de Janeiro: Revista Rumos do Desenvolvimento, n.º 98, nov-dez/92. Portinho Cavalcanti, 1992.
- TOLEDO, G. L. *Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório*. São Paulo: Atlas, 1978.
- TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. *A satisfação do cliente*. São Paulo: Makron, 1996.
- VALE, G. M. V. *Terceirização e competitividade*. Rio de Janeiro: Revista Rumos do Desenvolvimento, n.º 97, set-out/1992. Portinho Cavalcanti, 1992.
- VASQUES, E. *Os olhos e ouvidos das empresas*. São Paulo: Revista Consumidor Moderno, n.º 73, Padrão, set/2003. www.ethos.org.br/docs/institucional/perguntas.shtml, em 30/10/2003. www.febraban.org.br, em 06/06/2004.