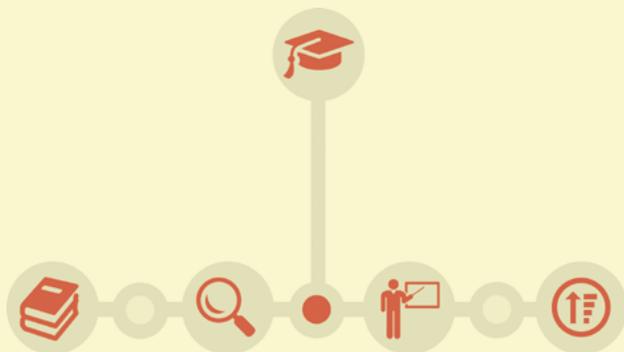


SÃO PAULO COMO CENTRO  
FINANCEIRO INTERNACIONAL

ALTERNATIVAS PARA A GERAÇÃO  
DE EMPREGO E RENDA

cadernos  
**28**  
DE  
agosto



BANCOS, DEMANDAS DOS CLIENTES  
E EXIGÊNCIAS DA REGULAÇÃO

AValiaÇÃO DA PRODUTIVIDADE  
EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS



cadernos  
28  
DE  
agosto



Copyright © Cadernos 28 de Agosto, 2016

**DIRETORIA DA ASSOCIAÇÃO 28 DE AGOSTO**

Presidenta Juvandia Moreira Leite  
Diretor Vice-Presidente Luiz César de Freitas  
Diretor Superintendente Ernesto Shuji Izumi  
Diretora Tesoureira Aline Molina Gomes Amorim  
Diretor Secretário Roberto Rodrigues  
Diretora Executiva Maria Rosani Gregoruti Akiyama Hashizumi  
Diretora Executiva Marta Soares dos Santos

**CONSELHO FISCAL DA ASSOCIAÇÃO 28 DE AGOSTO**

Rita de Cássia Berlofa  
Valdir Machado  
Vagner Freitas de Moraes

**FACULDADE 28 DE AGOSTO DE ENSINO E PESQUISA**

Diretora Geral Neiva Maria Ribeiro dos Santos  
Diretor Acadêmico Moisés da Silva Marques

Faculdade 28 de Agosto de Ensino e Pesquisa  
Centro de Pesquisa 28 de Agosto  
Rua São Bento, 413, 1º andar – Edifício Martinelli  
Centro – São Paulo, SP - CEP 01011-100  
28deagosto@spbancarios.onmicrosoft.com  
Telefone: (11) 3372 1240

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

C122 Cadernos 28 de Agosto / Faculdade 28 de Agosto de Ensino e Pesquisa — Vol. 1, n.1 (jun. 2015)- . — São Paulo : Publisher Brasil, 2015- .

v.

Trimestral: 2015. Semestral: 2016-.  
ISSN 2446-8452

1. Bancos - Periódicos. 2. Economia - Periódicos. 3. Finanças - Periódicos. I. Faculdade 28 de Agosto de Ensino e Pesquisa.

CDU 336(05)  
CDD 336.05

(Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo - CRB 10/1507)

# SUMÁRIO

## **7 APRESENTAÇÃO**

## **9 INTRODUÇÃO**

- Marco Antônio Silva **11 SÃO PAULO COMO CENTRO FINANCEIRO INTERNACIONAL E OS POSSÍVEIS IMPACTOS DESTES STATUS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**
- Jacob Carlos Lima  
Cecília Pontes Rodrigues **27 ALTERNATIVAS PARA A GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO DO BAIRRO DE VARGEM GRANDE**
- Moisés da Silva Marques **53 OS BANCOS BRASILEIROS E O EQUACIONAMENTO ENTRE AS DEMANDAS DOS CLIENTES E AS EXIGÊNCIAS DA REGULAÇÃO**
- André Accorsi **79 AVALIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**



## APRESENTAÇÃO

Neste final de 2016, quase um ano após o início do funcionamento de nossas atividades no curso de Administração da Faculdade 28 de Agosto de Ensino e Pesquisa, lançamos o terceiro número dos *Cadernos 28 de Agosto*, periódico que visa a organizar e trazer a público parte das pesquisas que vimos desenvolvendo, no âmbito do Centro de Pesquisas, desde 2010, e que têm sido um dos norteadores da consumação do nosso curso.

Neste número, privilegiamos alguns artigos que passam por vários temas que têm a ver com o universo bancário e o desenvolvimento do país. Ainda, mais uma vez, exploramos pesquisa feita em 2011, com respeito ao que seria o futuro dos bancos, de forma a demonstrar que já antecipávamos, desde então, o que vem acontecendo, com o surgimento dos bancos totalmente digitais, ressaltando que, de fato, os efeitos da tecnologia parecem inevitáveis, mas que precisamos lembrar, o tempo todo, que lidamos com seres humanos, nas várias pontas de um sistema financeiro e que isso é extremamente relevante.

Aspectos referentes aos efeitos da tecnologia na produtividade das instituições e também temas como o debate sobre o surgimento de centros financeiros regionais e internacionais, além da necessária questão de como alcançar os segmentos mais desassistidos da sociedade, por meio de alternativas de geração de emprego e renda, continuam a fazer parte indissociável de nossas preocupações e aparecem aqui como resultados de pesquisas.

Continuamos, desde então, acompanhando e pesquisando ativamente os rumos do desenvolvimento do país e das transformações do mercado financeiro, imbuídos em nossa missão de forjar nossa luta dentro de princípios da igualdade e da seriedade que sempre nos pautaram.

A continuidade dessas pesquisas e publicações permanece sendo a tônica de nossa administração, permitindo que nossas negociações e movimentos sejam sempre pautados pelo respeito a todas as partes envolvidas, mas, principalmente, pelo embasamento em estudos e pesquisas coerentes e tecnicamente bem elaborados, garantindo o complemento de nossa cotidiana luta política.

Boa leitura!

***Juvandia Moreira Leite***

*Presidenta do Sindicato dos Bancários de SP*



## INTRODUÇÃO

Esta terceira edição dos *Cadernos 28 de Agosto* traz artigo de Marco Antônio Silva, professor e pesquisador da Faculdade 28 de Agosto, sobre como São Paulo vem se tornando uma cidade global, enquadrando-se como um centro financeiro internacional. O pesquisador analisa os possíveis impactos dessa condição da capital paulista nas relações de trabalho no setor bancário. Segundo Silva, verificou-se que, “além do crescente fluxo de capitais e de uma crescente interconectividade com outros centros mundiais, São Paulo concentra em seu entorno uma gama de serviços avançados especializados, que exige capital humano altamente qualificado e alta tecnologia de comunicação e transmissão de dados”. No entanto, o autor alerta sobre a flexibilização e precarização das relações de trabalho.

Trazemos também um artigo dos pesquisadores Jacob Carlos Lima e Cecília Pontes Rodrigues, que apresenta os resultados de uma pesquisa desenvolvida no bairro de Vargem Grande, no subdistrito de Parelheiros, na Região Metropolitana de São Paulo, sobre alternativas de geração de trabalho e renda. O estudo identificou os pequenos empreendedores locais e as iniciativas existentes. Na pesquisa de campo foram aplicados 80 questionários com 27 questões abertas e fechadas. De acordo com os autores, observa-se “a predominância dos grupos informais como forma de organização, nas dimensões reduzidas dos empreendimentos e no tipo de infraestrutura: instalações provisórias com ocupação de locais cedidos por terceiros”.

Esta publicação traz ainda artigo do pesquisador e diretor acadêmico da Faculdade 28 de Agosto, Moisés da Silva Marques, que analisa como deve ser o “banco do futuro”. Marques aponta dados obtidos a partir de 107 entrevistas realizadas, sendo boa parte de bancários, atuando em cargos de gerência e mesmo operacionais. O artigo mostra as percepções dos públicos de interesse sobre questões concernentes ao relacionamento com os clientes, bem como relativas a regulação e risco. “O que fica evidente, pela leitura e análise dos dados de nossa

pesquisa, é que os bancos no futuro serão mais concentrados, focados, e principalmente procurarão se diferenciar pelo detalhe”, aponta.

Por fim, o artigo de André Accorsi apresenta um estudo de como a produtividade em instituições financeiras (definida aqui como a relação entre número de empregados e ativos da instituição) é afetada por um conjunto amplo de indicadores relacionados à lucratividade, receitas e gastos operacionais, ativos físicos, crescimento dos ativos e inadimplência. Os dados utilizados para o trabalho foram retirados dos relatórios contábeis trimestrais, disponíveis no site do Banco Central do Brasil, e abrangem as 13 maiores instituições financeiras do País ao longo de 28 trimestres, entre junho de 2009 e março de 2016.

# SÃO PAULO COMO CENTRO FINANCEIRO INTERNACIONAL E OS POSSÍVEIS IMPACTOS DESTE *STATUS* NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

*Marco Antônio Silva*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Infraestrutura Aeronáutica - Transporte Aéreo e Aeroportos pelo Instituto Tecnológico da Aeronáutica, doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. É pesquisador e professor da Faculdade 28 de Agosto na área de Economia e Finanças. Também é professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

## Resumo

Em decorrência das transformações internacionais e da abertura da economia, algumas cidades têm ampliado suas funções no que toca ao fluxo de capitais, de mercadorias e de pessoas, assim, caracterizando-se como cidades globais e centros de serviços avançados. Neste contexto, o objetivo deste artigo é identificar se a cidade de São Paulo enquadra-se como centro financeiro internacional e quais os possíveis impactos dessa condição nas relações de trabalho no setor bancário. Para tal fim, realizou-se uma pesquisa exploratória e bibliográfica nas bases de dados acadêmicas sobre o tema das cidades globais e sobre o papel da cidade de São Paulo no cenário econômico e financeiro mundial. Entre os principais achados, verificou-se que, além do crescente fluxo de capitais e de uma crescente interconectividade com outros centros mundiais, a cidade de São Paulo concentra em seu entorno uma gama de serviços avançados especializados, que exige capital humano altamente qualificado e alta tecnologia de comunicação e transmissão de dados. No entanto, também, ressaltam-se a flexibilização, a precarização das relações de trabalho, em especial no setor bancário, e a crescente terceirização em favor de uma maior produtividade. Tais aspectos levantam a reflexão sobre as atuais formas de mobilização trabalhista e os desafios advindos dessa nova ordem econômica.

**Palavras-chave:** São Paulo; Centros financeiros internacionais; Relações de trabalho.

## Abstract

Due to the international changes and the opening of the economy, some cities have expanded their functions with regard to the flow of capital, goods and people, thus characterizing themselves as global cities and advanced service centers. In this context, the purpose of this article is to identify if the city of São Paulo can be described as an international financial center and what are the virtual impacts of this condition in labor relations in the banking sector. To this end, an exploratory and bibliographic research was carried out in academic databases on the subject of global cities and the role of the city of São Paulo in the economic and financial world scenario. Among the key findings, it was found that, in addition to the increasing flow of capital and increased interconnectivity with other world centers, the city of

São Paulo and its surroundings concentrate a range of specialized advanced services, that require highly skilled human capital and high communication technology and data transmission. However, the flexibility and casualization of labor relations, especially in the banking sector, and the increased outsourcing in favor of higher productivity are also highlighted. These features raise the reflection on the current forms of labor mobilization and the challenges arising from the new economic order.

**Keywords:** São Paulo; International financial centre; Labor relations.

## 1. Introdução

As grandes cidades têm recebido especial atenção de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento ao longo do tempo (por exemplo, urbanismo, geografia e economia, entre outras). De acordo com a importância de certas cidades em determinados períodos, os estudiosos têm apresentado diversas denominações para descrevê-las, tais como grandes cidades industriais, cidades mundiais, cidades imperiais, cidades capitalistas globais e cidades globais (GOERZEN et al., 2013). Os primeiros trabalhos sobre o tema tratavam basicamente dos aspectos demográficos e funcionais (BEAVERSTOK et al., 1999). Sob essa ótica, as cidades eram examinadas em contextos urbanos nacionais a fim de se ter uma compreensão da primazia urbana, considerando as implicações das grandes concentrações populacionais, como as megacidades, em seus aspectos humanos e ecológicos (GILBERT, 1996).

Por outro lado, devido à globalização e à interdependência das economias, outros pesquisadores, tais como Cohen (1981), Friedman (1986) e Sassen (2001), têm estudado as cidades a partir de uma perspectiva que contempla suas funções, suas características e suas interconexões, permitindo, assim, examiná-las dentro de um contexto econômico local, nacional e internacional. O papel das cidades na conjuntura econômica internacional tem levado os pesquisadores a desenvolverem o conceito de cidade global. Nessa esteira, Diniz e Campolina (2007) ressaltam que os efeitos da globalização, a crise do modelo fordista de produção, a incorporação de novas funções e as mudanças no mundo do trabalho têm transformado o padrão de organização das metrópoles e suas respectivas influências no cenário econômico mundial.

Considerando a globalização da economia, vale destacar que a questão central inerente à cidade global está na relação concreta entre as dinâmicas e o papel exercido pelos grandes centros urbanos nesse processo (SASSEN, 2001). Nesse sentido, a literatura aponta, principalmente, para aquelas que atuam como centros de comando e coordenação da economia global (por exemplo, Nova York, Londres e Tóquio) por meio de um sistema interligado a fim de prover a intensificação das transações entre as cidades, especialmente quanto aos mercados financeiros, investimentos e

fluxos dos serviços (SASSEN, 2006; GASPAR, 2009, CASSIS, 2010; LIZIERI; PAIN, 2012).

Diante do exposto, e sob esta última perspectiva, o presente estudo tem por objetivo identificar se a cidade de São Paulo apresenta os atributos de uma cidade global, em especial no que se refere a um centro financeiro internacional e quais são os impactos dessa condição nas relações de trabalho no setor bancário. Além da introdução, a primeira parte do artigo trata do conceito de cidade global, suas características e principais atores. A segunda parte apresenta quais são os fatores que colocam ou podem colocar a cidade de São Paulo como centro financeiro internacional. A terceira parte expõe quais são os possíveis impactos da condição de cidade global nas relações de trabalho, em especial o bancário. Por fim, são tecidas as considerações finais.

## 2. Cidades globais

As grandes cidades adquiriram uma importância, tanto na esfera nacional quanto na esfera internacional, sendo que algumas delas, em especial, têm sido consideradas cruciais para a nova ordem econômica internacional (KOULIOUMBA, 2010). Estas são as cidades mundiais ou globais, pois desempenham funções específicas que as distinguem das demais por contribuírem de forma mais efetiva para o desenvolvimento da economia global (LO; YEUNG, 1998).

Goerzen et al. (2013) ressaltaram a noção de cidade global como uma plataforma ou um centro efetivo de atividades com amplas interconexões que favorecem a expansão das corporações transnacionais e a formação de outras cidades caracterizadas como globais. Segundo esses autores, as firmas internacionais necessitam de serviços e suprimentos de negócios para apoiarem suas operações transfronteiriças, sendo as cidades globais pontos de comando e controle dessas organizações na economia mundial (GASPAR, 2009).

Muito embora semelhantes a outras grandes cidades, Koulioumba (2010) ressaltou que as cidades globais ultrapassam a rede nacional urbana, tornando-se parte de um sistema internacional. Estas cidades possibilitam uma rede metropolitana ao redor do planeta conectando os principais centros financeiros e de negócios das economias ditas

avançadas. Nova York, Londres, Tóquio, Paris, Frankfurt, Zurique, Amsterdã, Sydney, Hong Kong, por exemplo, são cidades que apresentam tais características. Todavia esta rede inclui, também, outras cidades de economias emergentes como São Paulo e Cidade do México (SASSEN, 2001). Deste modo, uma hierarquia urbana de cidades tem colaborado para o estabelecimento de distintos mecanismos de gerenciamento e controle da produção e das finanças numa abrangência mundial.

Sob esse aspecto, as fronteiras geopolíticas dos negócios corporativos, apresentam-se ilimitadas graças às inovações tecnológicas nas áreas de comunicação, transportes e informática. Assim, as atividades das companhias não estão mais restritas às jurisdições originais, assegurando maior flexibilidade e poder às chamadas corporações multi e transnacionais (BATISTA; MORAES, 2012). Diante da internacionalização da produção e das finanças, os bancos foram obrigados a acompanhar as empresas transnacionais produtivas na extração de valor fora de suas fronteiras, dando origem, assim, à transnacionalização das operações bancárias (DICKEN, 2010).

Tais operações, conforme Dicken (2010), se intensificaram a partir dos anos 1960, quando os bancos transnacionais americanos atendiam as demandas específicas das empresas transnacionais. Para tal fim, os bancos americanos levantavam dinheiro no mercado de eurodólares para a realização da intermediação. Na década de 1970, já circulava e se emprestava nos mercados financeiros internacionais o capital adquirido dos membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep).

Posteriormente, ainda segundo Dicken (2010), o desmantelamento dos controles de câmbio e de capitais favoreceram as movimentações de capital por parte de Alemanha, Estados Unidos, Japão e Reino Unido, países estes sedes dos principais centros financeiros internacionais. No fim dos anos 1980 e ao longo dos anos 1990, verificou-se a era das fusões e aquisições no setor dos serviços financeiros e bancários. Esta estratégia das grandes corporações financeiras favoreceu a expansão e o apoio às operações transnacionais, além da extração de valor fora dos domínios nacionais pelas empresas produtivas, ampliando seus mercados locais e globais.

Assim, decorrente da ampliação da atuação das empresas transnacionais e dos bancos, o novo papel das cidades é aquele relativo à emergência de

um novo modelo de organização social e técnica da produção facilitada pelo advento das novas tecnologias da informação, simultaneamente à reestruturação do capitalismo, em particular no que concerne ao processo de internacionalização do capital (COMPANS, 2013).

Adicionalmente, as operações bancárias transnacionais se ampliaram progressivamente à medida que o mercado de capitais global evoluía e os mercados de capitais locais se desenvolviam no estrangeiro (DICKEN, 2010). O crescimento dos investimentos em ações foi inversamente proporcional ao declínio dos empréstimos bancários. O fator central desta transformação foi a emissão de títulos pelas grandes sociedades multinacionais seguidas pelas de tamanho médio, que descobriram na emissão de títulos uma forma mais barata de obter recursos financeiros do que recorrendo aos bancos (COMPANS, 2013).

Dadas tais transformações, Sassen (2001; 2006) e Cassis (2010), destacaram que as cidades mundiais apresentam características similares, dentre elas: sedes do poder político das corporações transnacionais, e das principais organizações trabalhistas; importantes centros de atividade industrial; confluência dos principais sistemas de transporte tais como ferrovias, rodovias, portos e aeroportos internacionais; sedes dos principais bancos e instituições financeiras, de empresas de tecnologia e de informação; centros de pesquisa; concentração de grandes populações e de capital humano internacional; aumento de posições de trabalho na área de serviços em contraposição às posições de trabalho na indústria; centros especializados na prestação de serviços; significativos mercados internacionais.

Assim, nesta mesma vertente, Hall (1984) já caracterizava as cidades globais como centros de poder político e como centros internacionais de comércio, funcionando como entrepostos para seus países e, às vezes, para países vizinhos. Nesse sentido, as cidades globais caracterizam-se como centros de atividade profissional avançada, de produção de conhecimentos científicos e tecnológicos, de acúmulo e difusão de informação e consumo.

### **3. São Paulo cidade global**

Na esteira da internacionalização da produção e das finanças,

a função da cidade de São Paulo no contexto global apresentou algumas transformações significativas. Entre elas está a articulação da economia nacional como plataforma da integração internacional catalisando a concentração do setor financeiro e de serviços (DINIZ; CAMPOLINA, 2007). Essa reestruturação, segundo estes autores, fortalece sua posição como centro de comando da economia nacional e seu papel na articulação com a economia mundial. Em decorrência disso, verifica-se a transformação de seu tradicional *status* econômico-industrial na direção de uma polaridade marcadamente política, administrativa e cultural.

Nesse contexto, a capital paulista, conforme Gaspar (2006), firmou-se como centro prestador de sofisticados serviços corporativos e financeiros, seguido de um processo de terceirização de serviços e de alguns postos de trabalhos fixos das corporações. Este processo, entretanto, não pode ser interpretado como uma desindustrialização da região, mas, sim, como a criação e a ampliação das atividades de apoio aos serviços de natureza empresarial ligados à esfera produtiva. Segundo Keating (2001), o próprio conceito de indústria pode ser definido de forma mais ampla, de modo a incluir o segmento de serviços industriais.

Como parte desse processo, a dominância financeira do capitalismo global se expressa no território urbano da cidade de São Paulo. Garagorry (2007) relatou que já em 2005 verificava-se a presença dos 15 maiores bancos do País, sendo que 12 deles têm sede em São Paulo (excetuando-se o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, com sede no Distrito Federal, e um banco privado com sede no Paraná). Estes superavam, àquela época, 80% dos ativos totais dos 100 bancos mais importantes do Brasil. Tal concentração pode ser entendida como sinônimo da intensa centralização de capitais característica do setor.

Além do componente financeiro, Diniz e Campolina (2007) descreveram que a recente trajetória de São Paulo reflete a opção das empresas mais avançadas tecnologicamente e com maior coeficiente de geração de valor agregado. Indústrias intensivas de capital (por exemplo, as de material elétrico, química e informática) se valem de fatores relevantes para elas neste contexto, tais como a proximidade do mercado consumidor, infraestrutura e a alta qualificação dos trabalhadores.

Para Matteo (2008) a concentração ou dispersão das atividades produtivas é típica da economia contemporânea. Caracteriza a emergência das cidades globais da atualidade, concentradoras das tarefas de controle, informação e criação. Assim, no que toca à cidade de São Paulo, a maior parte das indústrias está concentrada em um raio de 150 quilômetros de sua região circunvizinha, ou seja, o que se denomina de metrópole expandida. Neste raio de expansão, integram-se os setores industriais e de serviços com elevada produtividade, correspondendo a 40% da produção industrial do país e 90% da produção estadual.

A exemplo das demais cidades globais, a partir da hegemonia de São Paulo no mercado de capitais, o projeto de centro financeiro internacional começou a tomar corpo. Em 2004, algumas das principais instituições financeiras com apoio do Estado (por meio do Banco Central, da Comissão de Valores Mobiliários e do Tesouro Nacional) criaram uma instituição chamada BEST Brazil, com o intuito de “promover o mercado de capitais brasileiro no cenário internacional” (BEST, 2010).

Diversas ações, de acordo com a BEST (2010), vêm sendo planejadas e executadas nos últimos anos em função desse projeto, que acompanha a reorganização de São Paulo no atual período e deverá ser responsável por novas transformações na cidade a partir do interesse dos agentes econômicos. Nos mercados de capitais há intensa circulação de informações especializadas, atualizadas em tempo real, que embasam o trabalho dos operadores (*traders*) nas redes em escala planetária.

Tais profissionais coletam essas informações e as analisam para a tomada de decisões de compra e venda de títulos. Os tipos de informação utilizados pelos operadores do mercado de capitais são boletins e análises de mercado, análises técnicas, classificações das agências de *rating*, índices e informações de empresas e setoriais, além de notícias políticas e informações privilegiadas.

Conforme Pasti e Silva (2010), cerca de 60% desses distribuidores de informação financeira localizam-se em São Paulo. Parte da informação financeira produzida na cidade é baseada na reprodução das técnicas de análise de outros centros (Nova York e Chicago, Londres, Tóquio, etc.) e até na redistribuição de informações dessas cidades ou nós (outras cidades ou centros) mais privilegiados das redes globais.

Para Lencioni (2008), a centralidade e o poder de dominação de São Paulo são garantidos também pelo crescimento dos serviços avançados, relacionado ao “crescimento da centralização do capital nas mais diversas atividades econômicas”. Contemporaneamente, é a função informacional que reforça a primazia de São Paulo (SILVA, 2001). Isto é devido ao compartilhamento de infraestrutura de telecomunicações e pela presença de serviços avançados, em especial relacionados ao setor quaternário, ou seja, o setor que congrega atividades de geração e compartilhamento de informação, telecomunicações, educação, pesquisa e desenvolvimento, planejamento, consultoria e os demais serviços baseados no conhecimento. O valor dos centros financeiros reside sobretudo na produção e circulação de informações (WÓJCIK, 2007).

No que concerne às transações entre os agentes econômicos internacionais, segundo Dinis e Campolina (2007), entre 1990 e 2005 o comércio internacional do Brasil em função da abertura externa cresceu de US\$62 bilhões para US\$192 bilhões. O estado de São Paulo é responsável por parcela significativa do valor adicionado em função das exportações feitas por outros estados da federação. Como maior centro financeiro e de controle do capital, a cidade de São Paulo assume, de forma direta ou indireta, o papel de intermediário das relações internacionais.

São Paulo neste novo cenário perde sua participação relativa na produção industrial, mas amplia seu papel como centro financeiro dos mercados de capitais e de serviços e na integração internacional. Nesse sentido, o aumento da integração reforça o papel de São Paulo e suas áreas vizinhas como centro de negócios, com correspondente demanda de serviços, fluxo e controle de investimentos estrangeiros e de comércio internacional, apresentando-se, portanto, em consonância com a linha de concepção de cidade global.

A concepção de cidade região global está baseada na ideia destas cidades como centros de serviços e de comando da economia mundial (SASSEN, 1991; SCOOT et al., 2001). Tais serviços e comando da economia são, assim, exercidos por empresas como: centro financeiro e do mercado de capitais, bancos públicos e privados, bancos de investimentos, fundos de pensão, fundos soberanos e fundos mútuos, empresas provedoras de serviços sofisticados, consultorias e projetos, planejamento, marketing, propaganda, escritórios jurídicos

internacionais, construção civil e do mercado imobiliário, empresas de tecnologia da informação e comunicação, serviços consumíveis à distância e serviços de diversão e lazer, a exemplo de cidades como Nova York, Londres e Tóquio.

#### **4. Impacto das cidades globais nas relações de trabalho**

A mobilidade do capital, de acordo com Sassen (2001), tem distintos efeitos na formação do mercado de trabalho e sua respectiva regulação. A crescente mobilidade do capital tem acarretado a homogeneização do espaço econômico, o qual, por consequência, tem também homogeneizado a força de trabalho. Adicionalmente, a ampla padronização dos produtos de consumo e a decrescente diferenciação em termos de condição de produção têm contribuído para a estruturação da força de trabalho.

Entre as consequências da mobilidade do capital, Sassen (2001) argumenta que, primeiro, em termos gerais, esta mobilidade favorece a formação de um mercado de trabalho internacional. Segundo, mais especificamente, a reestruturação econômica associada à mobilidade de capital tem gerado uma ampla oferta de posições de trabalho tanto para trabalhadores altamente qualificados, desde que tenham acesso à educação específica, como para mão de obra com menor grau de qualificação, sendo que para esta última em uma escala bem menor.

Para Lizieri e Pain (2013) os centros financeiros globais apresentam-se como espaços para as sedes das principais empresas multinacionais e empresas de serviços financeiros internacionais avançados. Tais características são reforçadas pelas fusões e aquisições, além de alianças estratégicas em cidades-chave para o processo de globalização financeira. Os centros financeiros são plataformas que se valem da telemática e dos serviços informacionais para as transações de valores mobiliários e contratos de derivativos remotamente. Para a realização de serviços financeiros dessa natureza os principais insumos são capital humano altamente qualificado e informação.

No Brasil o modelo de organização bancária, segundo Machado e Amorim (2012), conectou o sistema financeiro nacional às necessidades de acumulação do capital transnacional seguindo a tendência mundial. A desregulamentação financeira e a abertura para o capital estrangeiro

favoreceram a expansão dos grandes conglomerados privados. Os investimentos em tecnologia se orientaram para a substituição dos trabalhadores do quadro próprio para os correspondentes, as empresas terceirizadas e os canais automatizados.

Machado e Amorim (2012) ainda ressaltam que a natureza do trabalho bancário atual libera o trabalhador da intermediação e operacionalização para viabilizar negócios. Esta mudança está diretamente relacionada às novas tecnologias desenvolvidas para o setor bancário. A informação permite agilizar e simplificar processos e concentrar funções em um trabalhador que até então eram desempenhadas por um coletivo de trabalhadores. As novas tecnologias potencializam a tendência de multifuncionalidade e de aumento de produtividade em detrimento de uma gama de posições de trabalho humano operacional.

A reorganização do setor financeiro sob a lógica da financeirização, segundo Batista e Moraes (2012), favoreceu a intensificação do trabalho e a alta produtividade. O trabalho vinculado ao mercado financeiro com funcionários especializados no controle e coordenação das atividades de vendas é a materialização dessa lógica, principalmente, no que diz respeito aos bancos de varejo. Ainda em favor da alta produtividade e maiores margens de lucro, buscou-se a flexibilização das relações de trabalho e a terceirização.

## 5. Considerações finais

A partir do exposto anteriormente pode-se tecer algumas considerações no que concerne à possível condição de São Paulo como cidade global. Em decorrência das transformações internacionais, da abertura da economia e do crescimento dos serviços, São Paulo tem ampliado sua função como centro financeiro, de capitais e de mercadorias, tornando-se centro avançado na produção de serviços.

A concentração de serviços especializados avançados – tais como bancos, serviços financeiros, jurídicos e educacionais, consultorias, etc. – em determinadas cidades tem sido um dos fatores preponderantes que tornam algumas cidades elegíveis ao *status* de cidades globais. Considerando tais condições, a cidade de São Paulo apresenta-se em consonância com os aspectos anteriormente citados.

Juntamente com a condição de oferecer serviços avançados, ressaltam-se a interconectividade crescente da cidade de São Paulo com outros centros mundiais, a presença das sedes das corporações de atuação global e o fluxo de pessoas e capitais. Tais aspectos também foram favorecidos pela economia de escala e aglomeração, mão de obra qualificada e as atividades de massa, em geral oferecidas pelas grandes cidades, como eventos econômicos e culturais.

O sistema bancário nas últimas décadas conectou o sistema financeiro nacional às necessidades de acumulação do capital transnacional. Os investimentos em tecnologia foram orientados em favor da eficiência de forma a promover a flexibilização do trabalho, a substituição de trabalhadores do quadro próprio por terceirizados e o autoatendimento. Diante deste novo cenário, vislumbra-se a possibilidade da classe trabalhadora repensar a forma de mobilização atual para enfrentar os novos desafios impostos pela reestruturação produtiva e do capital e suas novas demandas de trabalho.

## Referências bibliográficas

BATISTA, E.; MORAES, L. C. G. A inserção do Brasil na financeirização capitalista e as articulações no mundo do trabalho: setores bancário e industrial. **Novos Rumos**. Marília, v. 49, n. 1, p. 139-158, jan-jun, 2012.

BEAVERSTOCK, J. V.; TAYLOR, P. J.; SMITH, R. G. A roster of world cities. **Cities**. V. 16, p. 455-458, 1999.

BEST. About BEST – Brazil Excellence in Securities Transactions. [online] Disponível em <<http://cdndireto.com.br/bestbrazil/pages/about.asp>>. Acesso em 2010.

CASSIS, Y. **Capital of Capital: the rise and fall of international financial centres 1780-2009**. New York: Cambridge University Press, 2010.

COHEN, R. B. The International Division of Labor, Multinational Corporations and Urban Hierarchy. In: DEAR, Michael A.; SCOTT, Allen J. (eds.). **Urbanization and Urban Planning in Capitalist Society**. London and New York: Methuen, 1981.

COMPANS, Rose. A emergência de um novo modelo de gestão urbana no Rio de Janeiro: planejamento estratégico e urbanismo de resultados. **Anais dos Encontros Nacionais da ANPUR**, v. 7, 2013.

DICKEN, P. **Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DINIZ, C. C.; CAMPOLINA, B.. A região de São Paulo: reestruturação, reespacialização e novas funções. **Revista Eure**. Santiago, v. XXXIII, n. 98, maio de 2007, p. 27-43.

FRIEDMANN, J. The World City Hypothesis. **Development and Change**. (17) p. 69-84, 1986.

GARAGORRY, J. A. **Economia e política no processo de financeirização do Brasil (1980-2006)**. Tese de Doutorado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais. São Paulo: PUC-SP, 2007.

GASPAR, R. C. **A cidade na geografia global: um panorama crítico da urbanização contemporânea**. São Paulo: Publisher Brasil, 2009.

GASPAR, R. C. A cidade de São Paulo: economia, vínculos regionais, globalização. In: VIEIRA, R. M. e GARIBE, R. (orgs.). **Espaço urbano e inclusão social: a gestão pública na cidade de São Paulo 2001-2004**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.

GILBERT, A. **Cities in Latin America**. Tokyo: United Nations University Press, 1996.

GOERZEN, A.; ASMUSSEN, C. G.; NIELSEN, B. B.; Global cities and multinational enterprise location strategy. **Academy of International Business**, v. 44, 2013, p. 427-50.

HALL, Peter. **The World Cities**. New York: St. Martin's 3rd, 1984.

KEATING, M. Governing Cities and Regions: Territorial Restructuring in a Globe Age. In. SCOTT, A. J. (ed.). **Global Cities-Regions: Trends, Theory, Policy**. New York: Oxford University Press, 2001.

KOULIOUMBA, S. **São Paulo: cidade mundial? Evidências e respostas de uma metrópole em transformação**. Tese de Doutorado em Arquitetura e Urbanismo. São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, 2002

LENCIONI, S. Concentração e centralização das atividades urbanas: uma perspectiva multiescalar. Reflexões a partir do caso de São Paulo. **Revista de Geografia Norte Grande**, n. 39, 2008, p. 7-20.

LIZIERI, C.; PAIN, K. International Office Investments in Global Cities: the Production of Financial Space and Systemic Risk. **Regional Studies**, 2013.

LO, Fu-Chen; YEUNG, Yue-Man. **Globalization and the World of Large Cities**. 1998.

MACHADO, A. C. B.; AMORIM, M. L. Transformações nas relações de trabalho nos bancos: uma trajetória de precarização (1980-2010). **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**. Maringá, v. 34, n. 2, p. 179-191, jul-dec, 2012.

MATTEO, M. **Além da metrópole terciária**. Tese de Doutorado. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 2008.

PASTI, A. B.; SILVA BERNARDES, A. M.. São Paulo e o projeto de centro financeiro latino-americano: contribuições ao debate. In: **Anais do PPLA 2010: Seminário Política e Planejamento**, 2. Curitiba: Ambiens, 2010.

SASSEN, S. **The Global City: London, New York, Tokyo**. 2nd ed. New Jersey: Princeton University Press, 2001.

SASSEN, S. **Cities in a World Economy**. 3rd ed. L. New Thousand Oak, California: SAGE, 2006.

SILVA, Adriana Bernardes. **A contemporaneidade de São Paulo: Produção de informações e novo uso do território brasileiro**. Tese de Doutorado. São Paulo: Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2001.

WÓJCIK, D. Geography and the Future of Stock Exchanges: Between Real and Virtual Space. **Growth and Change**, v. 38, n. 2, June 2007.



# ALTERNATIVAS PARA A GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO DO BAIRRO DE VARGEM GRANDE

*Jacob Carlos Lima<sup>1</sup>*

*Cecília Pontes Rodrigues<sup>2</sup>*

---

1 Graduado em Ciências Políticas e Sociais pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP), mestre em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP), com pós-doutorado no Department of Urban Studies and Development do Massachusetts Institute of Technology (MIT, EUA). Atualmente é professor titular no Departamento de Sociologia da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

2 Graduada, mestre e doutora em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (USP), com pós-doutorado pela University of Cambridge (Reino Unido). Pesquisadora associada do Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (Cedec) e do Ceru/USP. É pesquisadora do Centro de Pesquisas 28 de Agosto.

## Resumo

O presente trabalho apresenta os resultados da pesquisa “alternativas para geração de emprego e renda em desenvolvimento regional sustentável: estudo de caso junto ao bairro de Vargem Grande, subdistrito de Parelheiros, Região Metropolitana do Município de São Paulo”. Procurou-se fazer: recuperação histórica da ocupação do bairro, formas de organização da população local e caracterização das atividades dos pequenos empreendedores locais e das iniciativas de geração de trabalho e renda. Na pesquisa de campo, foi efetuado um levantamento de dados dos empreendimentos instalados por meio da aplicação de 80 questionários com 27 questões abertas e fechadas, contendo informações sobre: perfil dos empreendedores; organização do empreendimento; mão de obra empregada; uso de tecnologias de informação/comunicação; equipamentos e instalações. Foram realizadas entrevistas com as lideranças de organizações locais com o objetivo de reconstituir a história da ocupação e as ações atuais junto à comunidade. Os resultados indicaram que os empreendimentos surgidos a partir da ocupação do local, em 1988, em Vargem Grande apresentam um conjunto de características comuns, apesar de sua diversidade. Observa-se que a precariedade das formas de organização dos empreendimentos dos setores se manifesta na predominância dos grupos informais como forma de organização, nas dimensões reduzidas dos empreendimentos e no tipo de infraestrutura: instalações provisórias com ocupação de locais cedidos por terceiros.

**Palavras-chave:** Economia regional sustentável; Bairros de periferia da Região Metropolitana de São Paulo; Desenvolvimento urbano.

## Abstract

This paper presents the results of the study “Alternatives to generate employment and income for sustainable regional development: a case study of the Vargem Grande neighborhood, Parelheiros subdistrict, in the Metropolitan Area of São Paulo.” As part of the research, the recovery of the history of the neighborhood’s occupation and the description of the forms of organization of the local population, of the activities of small local entrepreneurs and of the initiatives aimed at the generation of employment and income was made. In the field research, a survey of the enterprises

was carried out through the application of 80 questionnaires with 27 open and closed questions, including information about: the profile of the entrepreneurs; the organization of the enterprises; the employed work force; the use of information and communication technologies; the equipments and facilities. Interviews were conducted with leaders of local organizations in order to reconstruct the history of the occupation and the current actions in the community. The results indicated that the enterprises arising from the occupation of the neighbourhood in 1988, in Vargem Grande, present a set of common characteristics, despite their diversity. It is observed that the precarious forms of organization of the enterprises reflect the dominance of informal groups as a form of organization, the small size the type of infrastructure of the enterprises and: temporary facilities located in sites assigned by third parties.

**Keywords:** Sustainable regional development. Neighborhoods of the Metropolitan Area of São Paulo. Urban development.

## 1. Introdução

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) define como economia solidária um conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizados sob a forma de associação e autogestão dos empreendimentos. Estes seriam caracterizados pela cooperação, a existência de interesses comuns entre os participantes, junção de esforços, capacidades e qualificações dos integrantes, a propriedade coletiva dos bens e a partilha dos resultados.

O caráter associativo é predominante em formas diversas, tais como empresas cooperativas, associações comunitárias de produção, comercialização e consumo, clubes de trocas, etc. A autogestão constitui-se em elemento estruturante, com a participação de todos nas atividades, na direção e coordenação das ações, etc. Objetiva organizar empreendimentos com viabilidade econômica, incorporando critérios de eficácia e efetividade, e respeitando aspectos culturais, ambientais e sociais das comunidades envolvidas.

A solidariedade está presente na distribuição equitativa dos resultados, na possibilidade de melhora de vida dos participantes, no compromisso com o meio ambiente, nas relações com movimentos sociais e populares, na preocupação e respeito ao bem-estar e aos direitos dos trabalhadores e consumidores. Em outras palavras, a economia solidária pressupõe uma nova lógica de desenvolvimento social integrado e sustentável, com geração de trabalho e renda, considerando o ser humano como a finalidade da atividade econômica.

A partir do exposto, as seguintes questões orientam a pesquisa:

- como estimular a geração de emprego e renda em comunidades da periferia da cidade de São Paulo que resultem na criação de formas de organização que permitam a geração de condições de trabalho estáveis e níveis de renda compatíveis com uma política de inclusão social e desenvolvimento regional sustentável;
- dadas as características históricas da ocupação do bairro de Vargem Grande, marcada pela mobilização dos moradores, verificar em que medida isso se reflete em formas organizativas locais.

## 2. Objetivo geral da pesquisa

Como objetivo geral da pesquisa, propõe-se:

- Estudar alternativas de desenvolvimento regional sustentável e geração de emprego e renda no bairro de Vargem Grande, Região Metropolitana de São Paulo.

### 2.1 Objetivos específicos

- Realizar a recuperação da história da ocupação e o estudo socioeconômico do bairro de Vargem Grande.
- Caracterizar o perfil das atividades dos pequenos empreendedores locais e iniciativas de geração de trabalho e renda.

## 3. Situação socioeconômica do subdistrito de Parelheiros

Localizado no extremo sul da cidade de São Paulo, a cerca de 50 quilômetros da avenida Paulista, o subdistrito de Parelheiros tem 350 quilômetros quadrados e corresponde a quase 25% da área total de todo o município. A região se destaca pelo grande número de nascentes e pela sua importância para o abastecimento de São Paulo. Segundo a prefeitura, a região é responsável por 30% do abastecimento. Vale mencionar que muitas ruas não são pavimentadas, o que gera muitos transtornos à população. Muitas das vias públicas não podem ser impermeabilizadas por estarem em região de mananciais.

A população da região cresceu cerca de 80% durante os anos de 1990 e, atualmente, é estimada em 136 mil pessoas, segundo a fundação Seade, sendo que 60% delas vivem na zona rural. Comparando com as outras subprefeituras, Parelheiros é, em média, cerca de dez vezes maior, o que justifica uma confortável densidade demográfica de 448 habitantes por quilômetro quadrado, número bem inferior à média das grandes capitais brasileiras.

► TABELA 1

Dados censitários da Subprefeitura de Parelheiros



Distritos	Área (km <sup>2</sup> )	População (1996)	População (2000)	População (2008)	Densidade Demográfica (hab/km <sup>2</sup> )
Marsilac	208,26	7.238	8.38	9.775	46,94
Parelheiros	152,34	78.188	102.274	138.464	908,91
<b>Total</b>	<b>360,6</b>	<b>85.426</b>	<b>110.654</b>	<b>148.239</b>	<b>477,93</b>

Fonte: Subprefeitura de Parelheiros

Apesar de ser uma região muito rica em recursos naturais é uma área de preservação, assim sendo, a exploração de atividades industriais e imobiliárias fica restrita. Destacamos a Área de Preservação Ambiental (APA) Capivari-Monos como principal organização de preservação do meio ambiente, que abrange áreas nos bairros de Barragem, Cidade Nova América, Vargem Grande, Engenheiro Marsilac, Jardim dos Eucaliptos, Gramado, Ponte Seca, Ponte Alta, Embura do Alto e Evangelista de Souza (Subprefeitura de Parelheiros).

Segundo a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do MTE, a região foi responsável por apenas 0,15% do total de empregos de São Paulo, em 2006. Desses, 2.349 empregados trabalham no setor de serviços, o que corresponde a 40% do total da subprefeitura. É plausível afirmar, baseado no destaque dado ao ecoturismo pela administração regional, que boa parte desses empregados do setor de serviços trabalha com turismo ecológico. Em segundo lugar, com 24% dos empregos, está a construção civil, fato que pode estar ligado ao aumento no número de condomínios. Logo depois vem o comércio, que emprega 20% do total. Vale destacar que a agricultura emprega quase 3% do total de trabalhadores do setor em São Paulo.

Do total de empregados, metade tem de 30 a 49 anos e 20% deles têm de 16 a 24 anos, sendo que 65% são do sexo masculino. Quase 40% dos trabalhadores não têm o ensino fundamental completo, porém 27% têm ensino fundamental completo e 6% têm ensino superior completo. O perfil do trabalhador é, na sua maioria, composto por pessoas acima de 25 anos com ensino fundamental incompleto, presume-se que a maior parte dos postos de trabalho não exige grande

**TABELA 2**

Estabelecimentos e empregados por setor de atividade em 2006, em Parelheiros

Setor	Número de estabelecimentos	Número de empregados	Em % do total do distrito	Empregados no município	Em % do total do município
Indústria	254	747	12,86	552.814	0,14
Construção civil	130	1.421	24,46	170.495	0,83
Comércio	1.187	1.185	20,4	676.110	0,18
Serviços	1.028	2.349	40,43	2.504.570	0,09
Agricultura	13	108	1,86	3.637	2,97
<b>Total</b>	<b>2.612</b>	<b>5.810</b>	<b>100</b>	<b>3.907.626</b>	<b>0,15</b>

Fonte: Dieese/TEM/Relação Anual de Informações Sociais

qualificação técnica. Mais da metade da força de trabalho ganha entre um e dois salários mínimos e apenas 23% ganha entre dois e três. Quase 75% dos trabalhadores não chegam a ganhar quatro salários mínimos; pela renda do trabalho na região podemos supor que há alta concentração de renda.

Parelheiros, apesar de estar localizado na principal megalópole brasileira, tem características de zona rural, fato que é condizente com os dados de empregos gerados por setor, pela escolaridade dos empregados e seus salários. Porém, a região tem grande potencial para explorar o ecoturismo e gerar renda para a população. Ademais, os condomínios que seguem a legislação geram novos postos de trabalho.

#### 4. Recuperação da história do Condomínio Habitacional Vargem Grande

O Condomínio Habitacional Vargem Grande, hoje com aproximadamente 40 mil habitantes, está inserido no subdistrito de Parelheiros. Trata-se de um loteamento clandestino, ocupado no final da década de 1980. Está localizado na área compreendida pela cratera da Colônia, local de queda de um meteorito descoberto em 1961 a partir de fotos aéreas, entre os distritos de Parelheiros e Engenheiro Marsilac, extremo sul da capital paulista, a 50 quilômetros do Centro. A cratera apresenta 3.640 metros de diâmetro e uma profundidade

de 900 metros, sendo circundada por um anel externo de 125 metros. Devido à sua importância científica, paisagística e ambiental, a área foi incorporada ao Patrimônio Histórico da Cidade de São Paulo (RICCOMINI, 1992).

O subdistrito de Parelheiros, em seu conjunto, possui 35 mil hectares (24% do território do município). Está entre as subprefeituras e distritos do município de São Paulo com as maiores taxas de crescimento populacional anual, 6%, equiparando-se a Cidade Tiradentes, com 6,9%, e Perus, com 6,4%. Apresentava uma população de 130.587 habitantes (censo de 2004), e elevada concentração de população jovem com menos de 25 anos (52%). Possui uma taxa média de mortalidade da população adulta por 100 mil habitantes na ordem de 215,2 o dobro da cidade de São Paulo, um dos indicadores da precariedade das condições de vida na região.

O processo de ocupação da cratera da Colônia é resultado de um movimento popular organizado pela União das Favelas da Microrregião do Grajaú (Unifag). Trata-se de um loteamento organizado, em que a Unifag formou uma associação e adquiriu, em 1988, uma gleba com cerca de 3 mil hectares de mata e demarcou 5.413 lotes de 250 metros quadrados. Isso ocorreu após continuadas solicitações dos moradores da favela do Grajaú junto à prefeitura e ao governo do estado solicitando a construção de casas em mutirão. Dado o descaso do poder público, os moradores se organizaram, compraram uma gleba e organizaram um condomínio. Segundo Tranquilo Morsele<sup>3</sup>, que participou da formação do bairro de Vargem Grande e de sua organização com a Unifag, 200 moradores se cotizaram, procuraram o estado e a prefeitura para encontrar uma forma legal de ocupar a gleba. Durante todo o ano de 1989 buscaram os órgãos públicos e estes negaram a autorização, alegando que a região de Capela do Socorro até Parelheiros, pela lei de 1966, só poderia ter chácaras, sítios, clubes e áreas de lazer. Essa lei foi desobedecida e mais de 1,5 milhão de pessoas ocuparam as terras da região.

Em 1987, um casal de alemães, Rinsberg, vendeu uma fazenda à União das Favelas do Grajaú (Unifag). 3 mil famílias vindas

<sup>3</sup> Entrevista dada ao jornal *Causa Operária* de 25 de janeiro de 2010.

de bairros e favelas do sul paulistano, principalmente do bairro de Grajaú, compraram lotes de 250 metros quadrados, vendidos parcelados em 30 meses. Foram vendidos vários terrenos para um só dono.<sup>4</sup>

No caso de Vargem Grande, através da Unifag, foi contratada uma empresa que fez a marcação topográfica, a locação das ruas, quadras e lotes, respeitando as determinações da lei de 1979, que determinava o tamanho dos lotes, largura de ruas e de áreas institucionais. Em 1990, havia 2,7 mil famílias ocupando seus lotes. A partir da ocupação, foi criada uma associação, a Associação Comunitária Habitacional Vargem Grande (Achave), que se encarregou de realizar vários melhoramentos: em 1992, foi instalada a rede elétrica; em 1995, a coleta do lixo; em 1998, foi construído um posto policial; em 2000, a rede de água; em 2001, uma escola ligada à rede municipal; e, finalmente, em 2007, a rede de esgoto, em fase de conclusão. Ainda segundo Morsele, a estratégia utilizada para conquistar melhoramentos urbanos “foi ocupar, adensar e se mobilizar. Nenhum lote podia ficar vazio já que o empreendimento fora feito para morar e para quem estava pedindo socorro”.

Esse movimento em Vargem Grande se deu num momento de ocupação de diversas áreas periféricas na cidade de São Paulo, num contexto de redemocratização política e continuadas crises econômicas. O diferencial com relação a outras ocupações esteve em seu caráter de condomínio planejado e discutido com os ocupantes e a compra da gleba, embora esta seja considerada ilegal pela prefeitura por estar em área de conservação ambiental.

Hoje a população valoriza o bairro, o que pode ser ilustrado pelo depoimento a seguir:

Bem, nós continuamos em Vargem Grande porque não temos dinheiro pra poder comprar outro lugar. Só que com o tempo nós fomos mudando Vargem Grande, algumas pessoas foram mudando a cara de Vargem Grande. Nós

---

<sup>4</sup> Entrevista de agente da Achave.

conseguimos construir uma escola municipal, nós fizemos, tanto é que eu sempre digo assim, eu chego na escola e falo assim, olha aqui tem 700 blocos meus, e outro tá com 500. Porque na época eu tinha comprado, comprei minha casa e na mesma época a gente doou. Nós fazíamos mutirão para fazer a escola. O terreno é, quando a gente tinha comprado o terreno, tinha comprado uma gleba, que é posto de saúde, é pra escola, pro parque. Então, tudo isso que tem lá, campo de futebol, tudo isso tem lá, fomos nós, está dentro da gleba que nós compramos dentro da minha casa. E Vargem Grande foi mudando, foi construindo escola.<sup>5</sup>

Hoje este bairro possui aproximadamente 50 mil habitantes e 6 mil moradias. Entretanto, os problemas de infraestrutura e abastecimento ainda persistem.

Hoje o bairro tem 5.413 lotes com 250 metros, 1.642 lotes divididos e 482 lotes vazios, num total de 2.932.100 metros quadrados, com aproximadamente uma população de 40 mil pessoas.<sup>6</sup>

Em Vargem Grande também está localizado o Centro de Detenção Provisória. Foi fundado em 1989, na gestão do governador Orestes Quércia, e está subordinado à Secretaria de Administração Penitenciária. Na estrutura da secretaria, o Centro de Detenção é considerado uma penitenciária de trânsito carcerário, isto é, recebe os presos encaminhados pelas delegacias da região que estão esperando julgamento. Esse prazo pode durar até seis meses. Possui 265 funcionários e congrega uma população carcerária de 1,5 mil presos. Segundo o diretor do presídio, a organização promove palestras sobre saúde, alcoolismo/drogas, paisagismo e também oferece programa de capacitação para 150 presos que participam de cursos de teatro, inglês, espanhol, alfabetização e cursos profissionalizantes.

<sup>5</sup> Entrevista, 2011.

<sup>6</sup> Entrevista de agente da Achave, 2011.

Vargem Grande vive a encruzilhada de sua história. Por ter crescido demais, o condomínio original está “congelado”, não pode mais abrigar construções – algo impossível de fiscalizar. O Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico (Condephaat), ligado ao Estado, tombou a cratera, o que dificulta a edificação de obras sociais. O bairro não está regularizado porque a escritura original permanece em poder da Unifag, desbravadora da área, cujo grupo foi substituído pelo da Achave. As trilhas mata adentro, que poderiam ser abertas ao turismo, estão “lacradas” porque a cratera vive sob a Área de Proteção Ambiental Capivari-Monos, bacia que pode vir a abastecer São Paulo (BRESSANE, 2010).

Atualmente a Subprefeitura de Parelheiros possui um plano de urbanização do local onde serão desapropriadas por volta de 850 moradias, localizadas em áreas de manancial.

A seguir, apresentamos a caracterização do perfil dos empreendedores e atividades de comércio e prestação de serviços locais.

## **5. Caracterização do perfil dos empreendedores e empreendimentos**

### **5.1 Perfil dos empreendedores**

A análise do perfil dos 80 empreendedores indicou que os homens são maioria e encontram-se predominantemente na faixa de 30 a 49 anos, o que pode indicar uma saída, pelo desemprego do mercado formal de trabalho ou mesmo o fato de nunca ter entrado, e a faixa etária inviabilizou tentativas, como se observa nas próximas tabelas e gráficos. Por outro lado, as mulheres empreendedoras estão igualmente representadas nas faixas etárias de 20 a 29 anos e 30 a 39 anos.

► TABELA 3

Perfil dos empreendedores

		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
Faixa etária	menos de 20 anos	2,3%		1,4%
	20 a 29 anos	15,9%	40,0%	25,7%
	30 a 39 anos	54,5%	43,3%	50,0%
	40 a 49 anos	18,2%	10,0%	14,9%
	50 a 59 anos	9,1%	6,7%	8,1%
Grau de escolaridade	1º grau incompleto	14,0%	6,5%	10,8%
	1º grau completo	18,6%	12,9%	16,2%
	2º grau completo	58,1%	80,6%	67,6%
	Superior	9,3%		5,4%
Estado civil	Solteiro(a)	19,6%	22,6%	20,8%
	Casado(a)	69,6%	58,1%	64,9%
	Viúvo(a)	2,2%		1,3%
	Outros	8,6%	19,4%	13,0%
Região de nascimento	Estado de São Paulo	46,5%	34,5%	41,7%
	Sudeste	4,7%		2,8%
	Norte	2,3%	3,4%	2,8%
	Nordeste	46,5%	62,1%	52,8%

### 5.1.1 Estado civil

A distribuição do estado civil pela faixa etária indica que a maioria (51) é casada, situação que acompanha a faixa etária predominante de 30 a 39 anos.

### 5.1.2 Grau de escolaridade

A escolaridade aponta para uma maioria possuindo segundo grau completo isto é, 58,1% dos homens e 80% das mulheres, como observamos na Tabela 3. Isto não altera a característica apontada pela

Organização Internacional do Trabalho (OIT) da qualificação obtida fora da escolarização regular, uma vez que o ensino médio não implica em profissionalização.

### 5.1.3 Região de nascimento

Os empreendedores são migrantes, majoritariamente do Nordeste, como ocorre em toda a periferia da cidade de São Paulo e Região Metropolitana.

Nota-se, entretanto, a forte presença daqueles que iniciaram o bairro, no processo inicial de ocupação, o que demonstra uma relativa estabilidade e permanência dos moradores, de acordo com a tabela a seguir.

► **TABELA 4**  
Tempo de residência em Vargem Grande

Tempo de residência	Frequência	%
menos de 5 anos	1	1,3
5 a 9 anos	44	55,0
10 a 14 anos	31	38,8
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>95,0</b>
s/resp.	4	5,0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

## 5.2 Empreendimentos comerciais e prestação de serviços

Os empreendimentos são o que a literatura econômica e sociológica chama de empreendedorismo por necessidade, ou seja, as limitações à inserção no mercado de trabalho levam as pessoas a buscar uma ocupação. Mais que a busca por oportunidade ou inovação, é a necessidade o que leva as pessoas a abrir um negócio qualquer para obter alguma renda e subsistir. Tanto é que a maioria desses

empreendimentos é informal e de baixo retorno exigindo trabalho intensivo do “empreendedor”, que geralmente utiliza mão de obra familiar não-paga para reduzir custos. Segundo a OIT, o setor informal seria caracterizado por: a) propriedade familiar do empreendimento; b) recursos próprios; c) produção em pequena escala; d) facilidade de ingresso; e) uso intensivo do fator trabalho e de baixa tecnologia; f) qualificações profissionais a partir da experiência, à parte do sistema escolar regular de ensino; e g) a participação em mercados competitivos e não necessariamente regulamentados pelo Estado (OIT, 1972 apud CACCIAMALI, 2002).

A classificação dos empreendimentos por ramo de atividade indicou que as atividades principais relacionam-se à alimentação, com 22,5% dos estabelecimentos pesquisados.

► **TABELA 5**  
Ramos de atividade

Ramos de atividade	Frequência	%
Alimentação	18	22,5
Armarinho	10	12,5
Vestuários/calçados	9	11,3
Serviços pessoais	10	12,5
Serviços eletroeletrônicos	4	5,0
Materiais para construção	10	12,5
Drogaria/perfumaria	10	12,5
Outros	9	11,3
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

Entre os 80 empreendimentos estudados, 53% são informais, como se pode observar na próxima tabela.

► **TABELA 6**  
Tipo de empreendimento

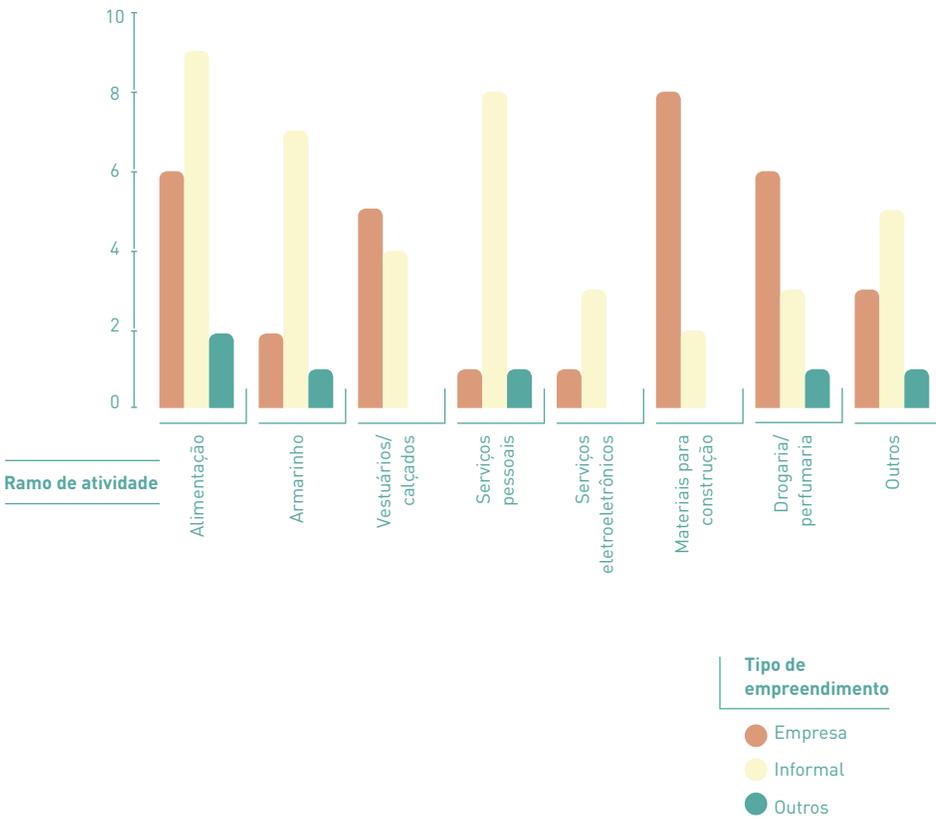
Empreendimento	Frequência	%
Empresa	30	39,0
Associação	1	1,3
Informal	41	53,2
Outros	5	6,5
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>
Sem resposta	3	
<b>Total</b>	<b>80</b>	

O cruzamento do ramo de atividade por tipo de empreendimento indica que a informalidade predomina nos setores de alimentação, armarinho, serviços pessoais e serviços eletroeletrônicos. No setor de vestuário e calçados existe um equilíbrio entre os empreendimentos formais e informais. Somente no setor de materiais para construção e drogaria/perfumaria predominam as empresas constituídas.

► **TABELA 7**  
Ramo de atividade por tipo de empreendimento

Ramo de atividade	Tipo de empreendimento				Total
	Empresa	Associação	Informal	Outros	
Alimentação	6	0	9	2	17
	35,3%	0%	52,9%	11,8%	100,0%
Armarinho	2	1	7	0	10
	20,0%	10,0%	70,0%	0%	100,0%
Vestuários/calçados	4	0	4	0	8
	50,0%	0%	50,0%	0%	100,0%
Serviços pessoais	1	0	8	1	10
	10,0%	0%	80,0%	10,0%	100,0%
Serviços eletroeletrônicos	0	0	3	0	3
	0%	0%	100,0%	0%	100,0%
Materiais para construção	8	0	2	0	10
	80,0%	0%	20,0%	0%	100,0%
Drogaria/perfumaria	6	0	3	1	10
	60,0%	0%	30,0%	10,0%	100,0%
Outros	3	0	5	1	9
	33,3%	0%	55,6%	11,1%	100,0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>41</b>	<b>5</b>	<b>77</b>
	<b>39,0%</b>	<b>1,3%</b>	<b>53,2%</b>	<b>6,5%</b>	<b>100,0%</b>

► **GRÁFICO 1**  
Ramo de atividade por tipo de empreendimento



Com relação à data de criação do empreendimento, a maioria (52,9%) foi criada há menos de cinco anos, como observamos na próxima tabela.

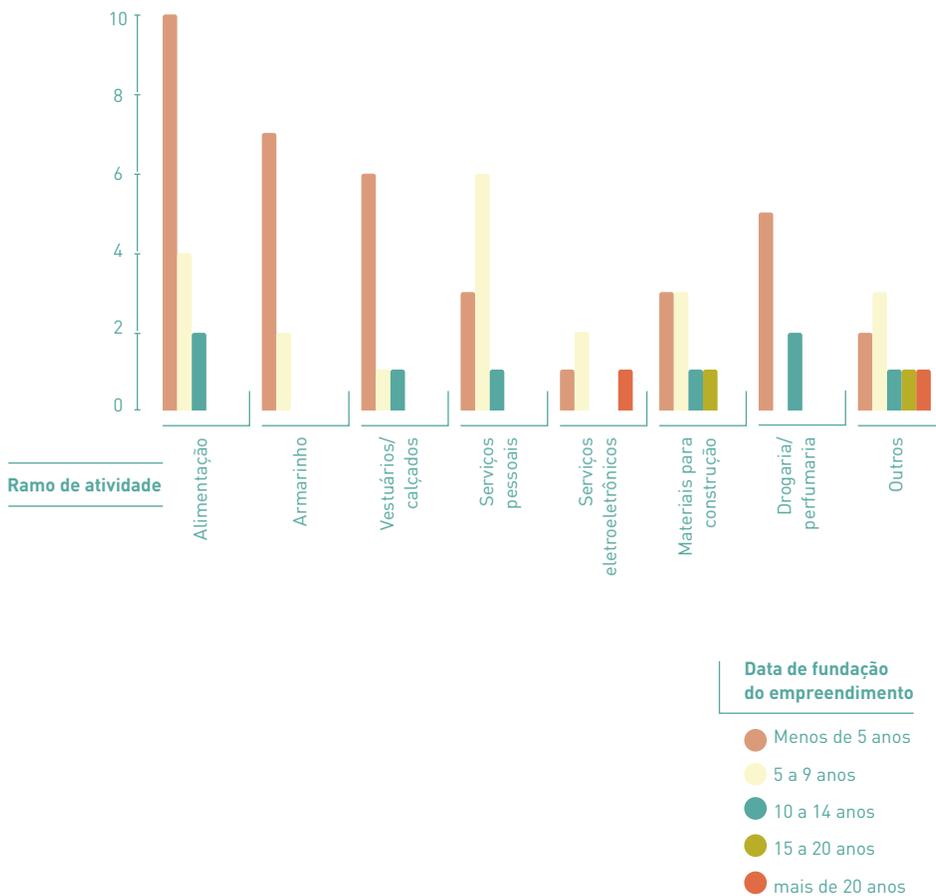
► TABELA 8

Ramo de atividade por data de fundação do empreendimento

Ramo de atividade	Data de fundação do empreendimento					Total
	menos de 5	5 a 9 anos	10 a 14 anos	15 a 20 anos	mais de 20	
Alimentação	10	4	2	0	0	16
	63%	25%	13%	0%	0%	100,0%
Armarinho	7	2	0	0	0	9
	78%	22%	0%	0%	0%	100,0%
Vestuários/calçados	6	1	1	0	0	8
	75%	13%	13%	0%	0%	100,0%
Serviços pessoais	3	6	1	0	0	10
	30%	60%	10%	0%	0%	100,0%
Serviços eletroeletrônicos	1	2	0	0	1	4
	25%	50%	0%	0%	25%	100,0%
Materiais para construção	3	3	1	1	0	8
	38%	38%	13%	13%	0%	100,0%
Drogaria/perfumaria	5	0	2	0	0	7
	71%	0%	29%	0%	0%	100,0%
Outros	2	3	1	1	1	8
	25%	38%	13%	13%	13%	100,0%
Total	37	21	8	2	2	70
	53%	30%	11%	3%	3%	100,0%

► **GRÁFICO 2**

Ramo de atividade por data de fundação do empreendimento



Jacob Carlos Lima | Cecília Pontes Rodrigues

Na tabela a seguir, as características do empreendimento por “necessidade” aparecem no número de sócios do empreendimento, a maioria com um ou dois sócios.

► TABELA 9

Ramo de atividade por número de sócios

Ramo de atividade	Número de sócios total				Total
	zero	um	dois	quatro	
Alimentação	0	3	14	1	18
	0%	17%	78%	6%	100,0 %
Armarinho	1	7	2	0	10
	10%	70%	20%	0%	100,0%
Vestuários/calçados	0	6	3	0	9
	0%	67%	33%	0%	100,0%
Serviços pessoais	0	6	3	1	10
	0%	60%	30%	10%	100,0%
Serviços eletroeletrônicos	0	3	1	0	4
	0%	75%	25%	0%	100,0%
Materiais para construção	0	3	7	0	10
	0%	30%	70%	0%	100,0%
Drogaria/perfumaria	0	6	4	0	10
	0%	60%	40%	0%	100,0%
Outros	0	3	6	0	9
	0%	33,30%	66,70%	0%	100,0%
Total	1	37	40	2	80
	1,30%	46,30%	50,00%	2,50%	100,0%

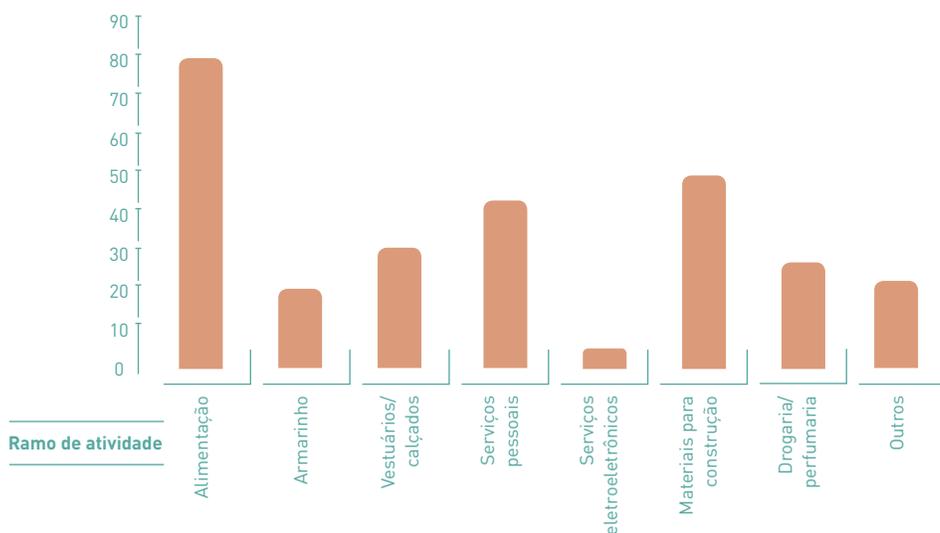
Na tabela a seguir, as características do empreendimento por “necessidade” aparecem também no número de trabalhadores por empreendimento.

► **TABELA 10**  
Número de empregados por empreendimento

Ramo de atividade	Número de empregados por empreendimento							
	zero	um	dois	três	quatro	cinco	sete	+ de sete
Alimentação	8	2	5	1	1	0	0	1
	44%	11%	28%	6%	6%	0%	0%	6%
Armarinho	4	5	1	0	0	0	0	0
	40%	50%	10%	0%	0%	0%	0%	0%
Vestuários/ calçados	1	4	1	1	1	1	0	0
	11%	44%	11%	11%	11%	11%	0%	0%
Serviços pessoais	2	4	2	1	1	0	0	0
	20%	40%	20%	10%	10%	0%	0%	0%
Serviços eletroeletrônicos	3	1	0	0	0	0	0	0
	75%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Materiais para construção	2	1	1	2	2	0	2	0
	20%	10%	10%	20%	20%	0%	20%	0%
Drogaria/ perfumaria	1	5	4	0	0	0	0	0
	10%	50%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
Outros	5	2	2	0	0	0	0	0
	56%	22%	22%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	26	24	16	5	5	1	2	1
	33%	30%	20%	6%	6%	1%	3%	1%

O total de trabalhadores (sócios e empregados) somam 274 pessoas distribuídas pelos 80 empreendimentos pesquisados, como é apresentado na tabela e gráfico a seguir.

► **GRÁFICO 3**  
Número de empregados por ramo de atividade



No tipo de instalação, a precariedade “por necessidade” aparece na maioria das instalações, que é alugada: 68% são instalações alugadas, 30% são instalações próprias e 2% são instalações cedidas.

### 5.2.1 Uso de tecnologia

Aqui vale destacar que os critérios de precariedade e de baixo acesso tecnológico devem ser relativizados em função da generalização e barateamento do uso de algumas tecnologias. Assim, o uso de cartões de crédito, embora não seja majoritário, aparece em mais da metade dos que responderam: 42% trabalham com cartões de crédito, 37% não trabalham e 38% não responderam. O mesmo acontece com o uso de computadores que, embora seja menor (30%), indica uma

presença crescente. Quanto ao uso da Internet, 26% responderam que usam regularmente.

## 6. Conclusões

A análise da pesquisa junto aos empreendimentos de Vargem Grande indica dimensões importantes a serem consideradas quando se pensa em geração de emprego e renda e sustentabilidade local. Com relação aos empreendimentos pesquisados, observa-se que:

- a totalidade dos empreendimentos enquadra-se na classificação de atividade econômica de comércio e serviços. A classificação dos 80 empreendimentos por ramos de atividades indicou que 22,5% dos estabelecimentos pesquisados relacionam-se ao setor de alimentação.
- **Empreendedorismo por necessidade:** os empreendimentos são o que a literatura econômica e sociológica chama de empreendedorismo por necessidade, ou seja, as limitações à inserção no mercado de trabalho levam as pessoas a buscar uma ocupação para obter alguma renda e subsistir.
- Predominam **organizações informais** não regularizadas em relação às empresas com CNPJ, indicando uma precariedade da maioria dos empreendimentos instalados. A maioria (52,9%) foi criada há menos de cinco anos, o que indica instabilidade e baixa probabilidade de consolidação e sobrevivência a longo prazo, situação comum às micro e pequenas empresas.
- **Emprego de mão de obra:** a maioria dos empreendimentos ocupa até seis empregados e utiliza **mão de obra familiar não paga** para reduzir custos.
- **Infraestrutura:** as dimensões reduzidas dos empreendimentos e seu caráter muitas vezes improvisado fazem com que estejam instalados **em espaços provisórios** geralmente em **locais cedidos por terceiros**.
- O bairro pode ser considerado como **dormitório**, com sua população trabalhando fora do bairro, haja vista que os empreendimentos locais não são suficientes para gerar empregos locais.

- **A baixa qualificação dos moradores** indicada pelo **tipo de ocupação** aparece na **alta taxa de desemprego local**, principalmente da população masculina, visível no dia a dia pelos contingentes de desocupados que circulam no bairro.

## 7. Considerações finais

Não foi possível indicar propostas de empreendimentos que possibilitem um desenvolvimento local sustentável ou que ocupem a mão de obra local. Considerando o fato de Vargem Grande se constituir em bairro dormitório com moradores de baixa renda e qualificação, isto se reflete nos tipos de empreendimentos existentes, indicando limites a atividades econômicas mais dinâmicas.

Por outro lado, o crescimento econômico da última década, com o avanço das políticas sociais distributivas, requer atividades sustentáveis para garantir empreendimentos com viabilidade econômica paulatinamente desvinculados de políticas estatais. O sucesso dos empreendimentos, mesmo que apoiado por políticas voltadas a empreendimentos solidários, os tornam empreendedores individuais e mesmo empresas, vinculadas ao mercado e sem necessariamente uma vinculação com o social ou com formas de solidarismo. Cooperativas e tipos de empreendimentos coletivos autogeridos, podem ser um ponto de partida, mas tendem a enfrentar sérios problemas de sobrevivência se junto com essas propostas não vierem outras vinculadas efetivamente ao mercado, que garantam sustentabilidade e mudanças culturais na direção de maior envolvimento da comunidade nos empreendimentos.

Estas questões colocam em dúvida as possibilidades de desenvolvimento de cooperativas autogeridas nos locais onde estão sendo implantados os empreendimentos do “Olhar Local”. Pesquisas recentes têm demonstrado que experiências de economia solidária em empreendimentos dos setores econômicos caracteristicamente de baixa renda, como costura, alimentação e mesmo reciclagem, se caracterizam por baixos rendimentos recebidos pelos sócios e sócias, em que, na maioria dos casos, são inferiores ao salário mínimo. Isto é agravado pelo fato dos trabalhadores não terem acesso aos benefícios padrão da CLT. Essas constatações indicam as dificuldades existentes para que as trabalhadoras e trabalhadores

se fixem nesses empreendimentos, ocasionando em consequência, instabilidade e dificuldade de consolidação e sobrevivência a longo prazo. Os valores de solidariedade difundidos pelos órgãos incubadores permanecem sendo o maior desafio, pois implicam em mudanças culturais de longo prazo. Além disso, a dinâmica capitalista, como afirmado anteriormente, tende rapidamente a incorporar os empreendimentos exitosos.

A partir do exposto anteriormente, entendemos que a metodologia para a instalação de iniciativas de desenvolvimento local possui maiores condições de sucesso se for associada a um trabalho expressivo de capacitação da população local, por meio de oferecimento de cursos profissionais para jovens e adultos.

Torna-se necessária a realização de parcerias com universidades e entidades com expertise, que possam transferir tecnologia e estimular atividades inovadoras nos empreendimentos.

## Referências bibliográficas

BARBOSA, Rosângela Nair de Carvalho. **Economia Solidária como Política Pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação**. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

DAGNINO, E. Os movimentos sociais e a emergência de uma nova noção de cidadania. In: DAGNINO, E. (org.). **Os anos 90: política e sociedade no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

DAGNINO, E. Sociedade civil, espaços públicos e a construção democrática no Brasil: limites e possibilidades. In: DAGNINO, E. (org.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DOIMO, A. M. **A vez e a voz do popular: movimentos sociais e participação política no Brasil pós-70**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará/Anpocs, 1995.

FELTRAN, G. S. **Desvelar a política na periferia: histórias de movimentos sociais em São Paulo**. São Paulo: Associação Editorial Humanitas/Fapesp, 2005.

LAVILLE, Jean-Louis; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. **Economia Solidária: Uma Abordagem Internacional**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2004.

MARQUES, E.; TORRES, H. (org.). **São Paulo: segregação, pobreza e desigualdades sociais**. São Paulo: Ed. Senac, 2005.

NUNES, Débora. **Incubação de Empreendimentos de Economia Solidária: uma Aplicação da Pedagogia da Participação**. São Paulo: Annablume, 2009.

PAOLI, M. C. Movimentos sociais no Brasil: em busca de um estatuto político. In: HELLMANN, M. (org.) **Movimentos sociais e democracia no Brasil**. São Paulo: Marco Zero/Ildesfes, 1995.

SINGER, Paul. **Economia Solidária no Brasil, a autogestão como resposta ao desemprego**. Editora Contexto, 2000.

SADER, E. S. **Quando novos personagens entraram em cena: experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo (1970-80)**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

TELLES, V.; CABANES, R. (orgs.). **Nas tramas da cidade: trajetórias urbanas e seus territórios**. São Paulo: Humanitas/IRD, 2006.

### Site

<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/parelheiros>. Acesso em 16/07/2011.

# OS BANCOS BRASILEIROS E O EQUACIONAMENTO ENTRE AS DEMANDAS DOS CLIENTES E AS EXIGÊNCIAS DA REGULAÇÃO

*Moisés da Silva Marques<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Engenheiro e cientista social com MBA em Controladoria e mestrado e doutorado em Política Internacional (USP). Professor da Área de Relações Internacionais e pesquisador associado do Centro de Pesquisas 28 de Agosto.

## Resumo

No início da década de 2010, a partir de uma pesquisa com públicos interessados, na área financeira, obtivemos um panorama sobre como os bancos devem atuar, no século atual, em função de impactos tecnológicos e regulatórios. Com isso, buscamos contribuir para o entendimento de como deve ser o chamado “banco do futuro”.

**Palavras-chave:** Inflação. Risco. Regulação. Tecnologia.

## Abstract

In the early 2010's, a survey with stakeholders who are interested in the financial area showed an overview of how banks should act, in the present century, considering the technological and regulatory impacts. We sought to contribute to the understanding of how the so called “bank of the future” should be.

**Keywords:** Inflation. Risk. Regulation. Technology.

## 1. O problema em perspectiva

Até poucos anos atrás, no Brasil, as instituições financeiras viviam basicamente do imposto inflacionário (*floating*). Esse ganho era tão significativo, decorrente do período decorrido entre os prazos de captação e aplicação de recursos, que fazia com que algumas instituições tivessem na Tesouraria ou Mesa de Operações o seu principal braço. Os recursos captados eram aplicados em títulos públicos governamentais e esse ganho sustentava o banco. Poucas instituições davam algum valor à chamada “eficiência operacional” ou à cobertura de parte das despesas administrativas com tarifas cobradas pelos serviços prestados.

Deve-se lembrar que, para instituições financeiras, cenários ou conjunturas inflacionários não necessariamente são nocivos, pelo contrário. Em geral, os governos precisam dos bancos para “rolar a dívida pública” e os bancos ficam muito mais seguros em ter uma alta remuneração (taxa de juros básica), para carregar uma carteira de títulos públicos, que são ativos de baixo risco. Nesse sentido, instituições financeiras podem ser “sócias da inflação”.

O fim dos altos patamares inflacionários, a partir da segunda metade da década de 1990, fez com que a chamada eficiência operacional passasse ao primeiro plano, obrigando a grandes mudanças nas estratégias bancárias. Além da busca por custos mais controlados, os bancos passaram a ter de lutar por uma base de clientes mais ativa, passando a buscar o aumento do chamado IPP – Índice de Penetração de Produtos.

Na prática, o que aconteceu foi uma tentativa de mudança de patamar de relacionamento com o cliente, tentando compreender melhor suas demandas, de modo a oferecer-lhe exatamente aquilo que talvez ele precise. Pelo menos este foi o argumento utilizado pelos bancos para suas mudanças organizacionais e operacionais mais recentes. Para isso, os investimentos em informação e tecnologia foram vultosos, apostando na gestão do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management – CRM*). As empresas de tecnologia se adiantaram para produzir aplicativos que dessem conta dessa nova demanda e os bancos passaram a competir para mostrar que tinham exatamente soluções personalizadas para cada tipo de cliente.

Os próprios *slogans* das instituições passaram a refletir essa nova

estratégia, como que demonstrando que poderiam ser a única solução sob medida para cada tipo de cliente<sup>2</sup>.

Ao mesmo tempo em que lutavam por abocanhar mais clientes e, principalmente, fidelizá-los, os bancos passaram, nas últimas duas décadas, a conhecer um ambiente muito mais regulado, que lhes limitou a alavancagem e passou a exigir-lhes a ponderação dos ativos pelos respectivos riscos, além de começar a desenhar a necessidade dos bancos gerirem diversos tipos de risco, como os de mercado, liquidez, crédito e operacional. Para cada um deles, maiores provisões para perdas passaram a ser exigidas, além da conta de reserva bancária passar a ser monitorada em tempo real pela autoridade monetária, após a implementação do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB).

Nos bancos internacionais, a estratégia não é diferente. De fato, conforme a Consultoria Accenture, existem bancos com estratégias globais que se refletem em seus posicionamentos de mercado, outros com visões mais regionalizadas, e outros focados na atuação local. No primeiro grupo, poderíamos verificar a atuação do HSBC, Citibank, Deutsche, entre outros. No segundo, bancos espanhóis que chegaram há alguns anos na América Latina, pela proximidade da língua, sendo bons exemplos o Santander e o BBVA. Os gigantes Bradesco e Itaú, no caso brasileiro, são exemplos de bancos com estratégias prioritárias nacionais e, portanto, locais, embora tenham, posteriormente, estabelecido ramos no continente.

Na prática, porém, a questão da estratégia adotada é muito mais complexa. Os bancos, em geral, precisam de clientes e, ao mesmo tempo, em um ambiente propício a crises econômico-financeiras, necessitam ajustar-se às demandas dos organismos reguladores nacionais e internacionais.

Por conseguinte, não há muita diferenciação entre as estratégias dos bancos e suas respectivas visões de futuro, independentemente do mercado em que estejam atuando.

No âmbito deste artigo, vamos buscar entender um outro lado dessa questão, que diz respeito à percepção dos públicos interessados, oriunda de uma pesquisa sem caráter estritamente científico, mas

<sup>2</sup> No caso brasileiro, basta citar alguns slogans da época: Bradesco (*slogan*: “Completo”); Banco do Brasil (*slogan*: “Todo seu”) e Itaú (*slogan*: “Feito para você”).

relativamente representativa do universo bancário brasileiro, realizada entre 2010 e 2011. Embora, a partir daquela data, muitas novidades e inovações tenham aparecido no mercado financeiro, ainda há, naquela pesquisa, uma ideia interessante das diretrizes principais, em termos estratégicos, a serem adotadas no sistema financeiro nacional.

Em um universo limitado de questões, os pesquisados opinaram sobre o grau de importância de determinados temas para o futuro dos bancos, no Brasil. Dos 107 entrevistados, boa parte era de bancários, atuando em cargos de gerência e mesmo operacionais. A ideia foi ouvir os dois lados, para tentar verificar se existe ou não algum grau de homogeneidade nas opiniões e percepções. A princípio, parece não haver grande divergência entre os grupos, uma vez que, quando um assunto apresenta uma variabilidade (desvio padrão) maior para um grupo, este comportamento também é notado para outro.

Desse grupo original de pesquisados, também fazem parte alguns pesquisadores acadêmicos e alguns consultores e representantes de associações. A despeito disso, os dados vão ser mostrados de forma agregada, em um primeiro momento, lembrando que itens que causaram grande variabilidade foram polêmicos, em geral, para todos, como, por exemplo, na avaliação de tecnologia da informação, a utilização de computação em nuvens (*cloud computing*) pelas instituições bancárias.

É importante lembrar que o questionário original era bem mais extenso, mas a intenção de utilizar o método Delphi fez com que optássemos pela sua redução e, mais recentemente, pela sua utilização apenas como questionário de pesquisa quantitativa indicadora de tendências gerais para o sistema bancário.

A entrevista citada, com Rafael Dan Schur, bem como as pesquisas bibliográficas e análises de surveys em periódicos e de consultorias ajudaram a fechar as alternativas do questionário.

Portanto, neste artigo, vamos trabalhar com as percepções dos públicos de interesse sobre questões concernentes ao relacionamento com os clientes, bem como relativas a regulação e risco. Demais assuntos relativos ao futuro dos bancos serão objeto de outros artigos dessa linha de pesquisa.

## 2. Percepção dos públicos de interesse: uma aproximação preliminar aos dados

O questionário foi enviado a diversos bancários, em cargos de gerência ou operacionais, sendo que a maioria das respostas foi obtida de turmas que se preparavam para os cursos de certificação profissional (CPA-10 e CPA-20), a despeito de obtermos algumas respostas de profissionais de alta gerência também. De qualquer forma, os níveis de retorno foram relativamente baixos, em relação ao total de questionários enviados, razão que nos fez optar por uma amostra apenas de controle, sem caráter estritamente científico.

Como demonstrado nos quadros 1 e 2, abaixo, a amostra foi composta da seguinte forma:

► **QUADRO 1**  
Banco de origem à época das entrevistas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bradesco	30	28,0	28,0	28,0
	HSBC	8	7,5	7,5	35,5
	BB	24	22,4	22,4	57,9
	Santander	10	9,3	9,3	67,3
	Itaú	9	8,4	8,4	75,7
	Safra	2	1,9	1,9	77,6
	Outros	24	22,4	22,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Podemos perceber, pelo quadro acima, que há na amostra bancários do Bradesco, Banco do Brasil e Itaú, grandes conglomerados nacionais, bem como do HSBC e Santander, grandes conglomerados internacionais. Isso ajuda a ter uma visão mais ampliada da percepção dos públicos interessados, uma vez que coloca em uma mesma amostra instituições com origem de capital diferenciada. Ao mesmo tempo, na categoria outros, temos bancos como a Caixa Econômica Federal e o Citibank, que ajudam a compor melhor a representatividade da amostra.

No Quadro 2, a seguir, vemos a distribuição por cargos dos participantes da pesquisa.

► **QUADRO 2**  
Cargos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gerência	52	48,6	48,6	48,6
	Acadêmico	9	8,4	8,4	57,0
	Operacional	41	38,3	38,3	95,3
	Outros	5	4,7	4,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Quase 50% dos entrevistados ocupavam cargos de gerências estratégicas em pontos de venda ou unidades administrativas. Esse patamar ajuda a perceber a importância da pesquisa, pois avalia a percepção de trabalhadores bancários atuantes na linha de frente (*front office*), em relação ao cliente. Os funcionários operacionais, na maioria também da linha de frente, já que as funções de retaguarda (*back office*) parecem, cada vez mais, ou terceirizadas ou absorvidas pela tecnologia, somam 38,3% dos casos. Apenas como controle temos nove acadêmicos e cinco pessoas ligadas ao setor, mas não bancários, que também opinaram.

A primeira das 20 afirmações submetidas à concordância ou não dos participantes da pesquisa diz respeito à preocupação do cliente com a sua privacidade. Grandes decisões futuras de bancos, relativas à terceirização de serviços considerados menos cruciais e mesmo a utilização de certas tecnologias, como a computação em nuvens, passam pela privacidade do cliente. Portanto, com a tendência de aumento de terceirização, por parte dos bancos, esses terão de zelar precipuamente pela privacidade dos clientes.

Cada entrevistado tinha de opinar utilizando uma escala, que era a seguinte: 0 = discordo; 1 = sem importância; 2 = pouco importante; 3 = importante e 4 = muito importante. Em alguns casos, o participante teve a prerrogativa de não opinar, fato que na codificação foi considerado como 9 = NS/NR.

Para efeitos apenas de uma aproximação inicial com a percepção desses públicos interessados, vamos utilizar por enquanto apenas as frequências dessas respostas.

No caso da privacidade dos clientes, a afirmação exata foi: “A preocupação do cliente bancário com sua privacidade deve aumentar no futuro”. A resposta obtida foi a seguinte, considerando-se que o público em questão deve ter sua própria noção do que vem a ser privacidade para os clientes bancários, uma vez que esses não foram ouvidos na pesquisa.

► **QUADRO 3**

Preocupação do cliente com privacidade deve aumentar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	,9	,9	,9
	Pouco importante	2	1,9	1,9	2,8
	Importante	33	30,8	30,8	33,6
	Muito importante	67	62,6	62,6	96,3
	NS/NR	4	3,7	3,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Essa afirmação apresentou em suas respostas uma média de 3,80, o que a princípio indicaria alto grau de concordância, com um desvio padrão de 1,201, fator que indica variabilidade estatística considerável. Cerca de 93% dos entrevistados concordam que é importante para o “banco do futuro” a preocupação com a privacidade dos clientes. No entanto, o desvio padrão não indica uma grande homogeneidade nas respostas.

Esse fator demonstra que não se tem ainda uma dimensão exata dessa preocupação com a privacidade. De qualquer forma, a percepção aqui indica que um dos caminhos a serem seguidos pelos bancos no relacionamento com os clientes é o investimento na percepção de exclusividade com segurança, inclusive com o incremento da estratégia de espaços privilegiados para a clientela com maior disponibilidade de recursos que, em geral, é aquela que aparece no topo do *ranking*

de Índice de Penetração de Produtos. Ou seja, as estratégias de segmentação de clientes e de existência de bancários especializados em seus nichos devem ser ampliadas. Os bancos também têm a tendência de incrementar campanhas com vistas ao aumento do grau de segurança dos clientes em suas transações. Eventuais inovações bancárias ou não, que tenham como foco a chamada “desintermediação financeira”, deverão ter extrema preocupação com a privacidade do cliente, considerando-se que a profusão de dados e a fragilidade com que são armazenados podem dar espaço para fraudes e riscos diversos. Avanços no sentido de bancos totalmente “virtuais” terão aí seu “calcanhar de Aquiles”.

A segunda afirmação constante do questionário era a seguinte: “O futuro cliente bancário almeja rapidez, atendimento exclusivo e serviços oferecidos permanentemente pela Internet, quer sejam nacionais ou internacionais”. Como se vê, pela própria limitação de espaço em um questionário do tipo Delphi, várias afirmações foram condensadas em uma única, razão pela qual vamos interpretar o teor das respostas de forma macro. As respostas estão aglutinadas no Quadro 4.

► **QUADRO 4**

Futuro cliente almeja rapidez, atendimento exclusivo e serviços pela Internet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	,9	,9
	Importante	32	29,9	30,8
	Muito importante	74	69,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Como se vê, e isso é constatado pelo baixíssimo desvio padrão (0,488), o grau de concordância em relação a essa alternativa é bem maior do que a questão anterior. Todos os públicos concordam, na sua quase totalidade, que os clientes vão querer maior rapidez e exclusividade, além das chamadas facilidades (*facilities*) no relacionamento com um banco.

A única dúvida aqui diz respeito ao conteúdo da afirmação anterior. Apesar do canal Internet já estar disponível para grande parte das transações para boa parte do público bancário no Brasil e no mundo,

muitos ainda relutam em utilizar esse canal, por considerá-lo inseguro.

De qualquer forma, a indicação da percepção dos públicos interessados diz respeito a uma tendência entre os bancos, agora e no futuro. O canal agência vai ser utilizado para transações mais complexas, pois as gerações mais novas buscam mais rapidez e agilidade no atendimento, de preferência, sem ter de se deslocar fisicamente. A exclusividade, como notamos na questão anterior, também é bem vinda pelos clientes. A questão mais complexa, para os bancos, é como obter essa exclusividade, com a privacidade desejada e a segurança nas operações para os clientes.

Como perspectiva futura para os bancos fica claro que serão aumentados os investimentos em tecnologias de CRM, bem como a busca da percepção da exclusividade. Os funcionários em cargos de gerência terão carteiras limitadas, pelo menos nos segmentos de mais alta renda, para proporcionar ao cliente o sentimento de que está tendo suas demandas atendidas sob medida. No entanto, é muito provável que seja incrementada a estratégia de criar os chamados “gerentes de conta”, com uma carteira de clientes muito grande, a ser atendida, o que deve vir em detrimento da qualidade do atendimento e também da saúde dos bancários.

Quanto mais rápido, exclusivo e móvel for o atendimento, melhor será, na visão dos públicos entrevistados. Portanto, a noção do que vem a ser atendimento bancário de qualidade, que antes era baseada no relacionamento de confiança com um funcionário, continuará, mas parece que baseada em outros canais de relacionamento. O banco vai ter de criar algo como a máquina ou o canal de confiança. Precisamos saber se isso será possível, com os requisitos que o cliente demanda. Ao menos à época da pesquisa, havia muita dúvida a respeito disso.

A próxima afirmação testada, a respeito do futuro dos bancos, diz respeito particularmente ao universo de utilização das redes sociais de relacionamento, no Brasil, e também à mudança geracional dos usuários/clientes das instituições bancárias.

O Brasil é atualmente um dos países em que as chamadas redes sociais virtuais mais se desenvolveram. Os usuários de redes como o antigo Orkut, Facebook, Twitter e similares proliferam no País, sendo que, proporcionalmente, o País figura sempre entre os primeiros da

utilização dessas tecnologias. Nada mais lógico, para os bancos, do que lançarem mão dessas redes para abordarem seus clientes.

Por exemplo, já existem várias comunidades dedicadas a bancos nessas redes e os brasileiros discutem abertamente o relacionamento com as instituições. Alguns dos executivos dos principais bancos abriram contas nessas redes sociais, como estratégia de se aproximarem mais de seus clientes. Por outro lado, os bancos também vêm utilizando essas mídias sociais para conhecer melhor os hábitos dos clientes, em uma espécie de trabalho de inteligência competitiva, assim como hábitos e idiosincrasias dos próprios bancários.

A abertura de espaços nas redes sociais permite aos bancos conhecer melhor os clientes, mas precisa ser vista com algum tipo de reserva. Talvez, aqui, a estratégia seja mesmo de alcance dos clientes, ou seja, as áreas de marketing dos bancos começam a olhar as mídias sociais como alternativas baratas e focadas de alcançar os clientes.

A percepção dos públicos interessados sobre essa afirmação (“Os bancos devem utilizar, cada vez mais, as redes sociais para atingir seus clientes”) está sintetizada no Quadro 5.

► **QUADRO 5**  
Bancos devem usar redes sociais para atingir clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	1,9	1,9	1,9
	Pouco importante	15	14,0	14,0	15,9
	Importante	59	55,1	55,1	71,0
	Muito importante	30	28,0	28,0	99,1
	NS/NR	1	,9	,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Como se vê, o índice de concordância sobre essa questão, apesar de alto, revela um desvio padrão um pouco maior do que a afirmação anterior (0,956). Isso, provavelmente, se deve ao fato de que os questionados acreditam que essa estratégia tem algum tipo

de limitação, pois as redes sociais são muito vulneráveis e vêm sendo utilizadas com parcimônia tanto pelos anunciantes quanto pelos próprios usuários, que gostam de compartilhar suas preferências e opiniões, mas procuram manter um certo nível de privacidade. Em resumo, os bancos devem incrementar a estratégia de uso das redes, mas os clientes se sentem um tanto inseguros com isso.

A seguir, chegamos à afirmação de maior discrepância dos itens de percepção abordados neste artigo. A questão era: a fidelidade do cliente com o banco será cada vez menor.

Essa é de fato uma afirmação controversa e sabíamos disso desde o início da pesquisa. Em geral, fidelidade a empresas, produtos e estratégias de relacionamento suscitam sérios debates. No caso de bancos, é arqui-sabido que, no Brasil, alguns produtos, por exemplo, que fidelizam o cliente em outros países, como é o caso do crédito imobiliário, são pouco fidelizadores no País. Por outro lado, poucos clientes trocam de banco, pois veem nesse relacionamento uma questão de confiança. Algumas pesquisas do início da década passada indicavam que menos de 5% dos clientes de bancos, dadas as dificuldades burocráticas e mesmo de condicionalidades pré-impostas, pretendiam cambiar a instituição. Portanto, o que parece acontecer no Brasil é uma espécie de “fidelidade forçada”.

Na pesquisa de percepção, indicada no Quadro 6, nossos respondentes acreditam que:

► **QUADRO 6**

A fidelidade do cliente ao banco será cada vez menor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	21	19,6	19,6	19,6
	Sem importância	1	,9	,9	20,6
	Pouco importante	20	18,7	18,7	39,3
	Importante	27	25,2	25,2	64,5
	Muito importante	36	33,6	33,6	98,1
	NS/NR	2	1,9	1,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Pelo próprio padrão das respostas é possível perceber que o desvio padrão (1,705) é alto. Muita gente entrevistada vê pouca importância nessa afirmação, em função do público de bancos, no Brasil, ser bastante fiel historicamente.

Portanto, a estratégia para o “banco do futuro”, neste quesito, deve ser tirar proveito dessa espécie de fidelidade forçada, pois muitas contas são abertas como “conta salário” e, nesse sentido, fidelizam forçosamente o cliente. Mesmo depois da mudança de regulamentação dessas contas, ainda existem aqueles casos quase que compulsórios, como as folhas de pagamentos de governos, que dão como contrapartida ao cliente melhores taxas na tomada de créditos.

Os bancos devem investir assim na fidelização maior do cliente. É a chamada estratégia de “turbinar a base de clientes”. A ideia é aumentar o chamado IPP, fazendo com que os clientes consumam mais produtos do banco, transacionando mais e tornando aquele banco a sua primeira opção.

Para algumas instituições, mais do que buscar novos clientes, o futuro diz respeito a uma intensificação de relacionamento com os clientes atuais, seja proporcionando-lhes maiores facilidades, ou tornando-se o primeiro banco destes.

Até aqui, verificamos que uma das estratégias mais intensificadas, em um futuro próximo será aquela de “cada banco vai procurar estar onde o cliente está”. Entretanto, há algo que, pela percepção dos públicos de interesse também vai ser intensificado: a procura por assuntos que interessem aos clientes.

Nesse sentido, por exemplo, parece haver uma convergência para valores que pareçam caros aos clientes. A questão da sustentabilidade é uma delas. No Quadro 7, nossos respondentes externaram sua opinião sobre esse tema.

▶ **QUADRO 7**

Gestores devem se preocupar, cada vez mais, com sustentabilidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	7	6,5	6,5
	Importante	26	24,3	30,8
	Muito importante	72	67,3	98,1
	NS/NR	2	1,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Como se percebe, há pouca discrepância nas respostas, indicada pelo desvio padrão de 0,950. O problema ainda parece ser como os bancos e gestores vão conseguir demonstrar que essa preocupação é verdadeira e não objeto de mera estratégia de marketing.

Algumas instituições passaram a exigir como contrapartida, por exemplo, para créditos agrícolas, um certificado de que o tomador não esteja envolvido com práticas de desmatamento. Estamos tratando aqui de uma das dimensões da sustentabilidade, que é a ambiental. Deve-se lembrar aqui das múltiplas dimensões do tema e da abordagem ainda superficial que os bancos têm sobre o tema.

Por último, mas não menos importante, no que tange ao relacionamento com os clientes, vamos tratar da bancarização. Sabe-se, de antemão, que o Brasil possui um baixo índice de população bancarizada (em torno de 60%, em 2015), mas que vem procurando mitigar esse indicador relativamente baixo com estratégias inclusivas, que passam também pelo movimento de ascensão social que vinha sendo verificado no País, principalmente em relação à chamada classe C. A questão é que a bancarização, para os segmentos de mais baixa renda, vinha da pior forma: tentando manter esses clientes novos nos canais mais baratos de relacionamento e não investindo em bom atendimento.

Com a mobilidade social de parte da sociedade, ocorrida em anos recentes, parecia evidente que os bancos tinham interesse em buscar esse cliente, eventualmente colocá-lo em um canal de transacionamento mais barato e depois tentar fidelizá-lo com vistas a uma futura

ascensão social, que possa gerar mais relacionamento bancário. Duas estratégias, em parte governamentais, em parte estabelecidas pelo próprio sistema financeiro, se destacam aqui: a proliferação dos chamados correspondentes bancários e o incremento do microcrédito. Ambas, pelo que nossos indicadores dizem, são estratégias com ainda alto potencial de crescimento, no chamado “banco do futuro”.

Nossos respondentes foram confrontados com a seguinte afirmação: “Os bancos devem facilitar o acesso da população (bancarização) a seus produtos e serviços no futuro”. As respostas estão no Quadro 8, a seguir.

► **QUADRO 8**

Os bancos devem facilitar o acesso a seus produtos e serviços, no futuro (bancarização)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	7	6,5	6,5
	Importante	28	26,2	32,7
	Muito importante	69	64,5	97,2
	NS/NR	3	2,8	100,0
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

O desvio-padrão aqui é um pouco maior (1,082), se bem que não denota alto grau de discrepância. O que fica evidente é que parte do público de interesse ainda vê com ceticismo essa necessidade de bancarização. Não é a parte mais relevante, mas denota um certo pensamento elitista sobre a utilização de bancos. Além disso, essa crença pode indicar que a bancarização das camadas socialmente menos abastadas venha via celulares ou correspondentes bancários, primordialmente.

Portanto, a bancarização no Brasil deve ser uma estratégia, mas ainda a ser atacada mais pelos bancos públicos, por iniciativa governamental e para atender programas sociais. Para os grandes bancos privados, por enquanto, parece ser uma forma de buscar canais alternativos e mais baratos de alcance de um público maior.

Para verificar se todas essas questões estariam inseridas em uma estratégia maior, que passa pelo entrosamento das instituições bancárias com o governo, no sentido de projetar o País como um centro financeiro global e, portanto, merecedor de investimentos externos, fizemos duas últimas questões. A primeira delas afirmava: “Aumentarão os investimentos no mercado de capitais brasileiros, assim como de empresas brasileiras em empresas no exterior”.

Essa resposta também não foi objeto de grande unanimidade, haja vista o Quadro 9, a seguir.

► **QUADRO 9**

Aumentarão investimentos no mercado de capitais brasileiro e de empresas brasileiras no exterior

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	2	1,9	1,9
	Importante	44	41,1	43,0
	Muito importante	58	54,2	97,2
	NS/NR	3	2,8	100,0
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Cerca de 95% dos respondentes acreditavam em aumento de investimentos no mercado de capitais brasileiro, sendo que boa parte desse investimento tem sido estrangeiro, em tempos recentes. É comum para países que aparecem como grandes candidatos a próximas potências o aumento de investimento externo. No caso do Brasil, no momento da pesquisa, isso parecia se afigurar como uma realidade próxima.

Quanto ao incremento de investimentos de empresas brasileiras no exterior pode haver um pouco mais de divergência. Nossas empresas têm conseguido captar a baixo *fundings* no exterior, mas ainda são poucas as que buscam investir em outras empresas.

Apenas as chamadas multinacionais brasileiras, como a Petrobrás, a Vale, a Odebrecht, o Banco do Brasil, a Ambev e algumas poucas outras vinham incrementado suas estratégias de investimento no exterior.

O sucesso dos recentes IPOs (*Initial Public Offerings*) feitos

no Brasil pode ter levado muitos de nossos respondentes a dar seu parecer de importância positiva para essa questão. Entretanto, ainda pairam algumas dúvidas sobre a sustentabilidade de altos patamares de investimentos na Bolsa de Valores. Não dá para dizer, com certeza, que é uma estratégia que veio para ficar. Ou seja, parecia haver muita dúvida quanto às fontes de investimento, no Brasil, razão pela qual o reforço de canais como os bancos públicos e, principalmente, o BNDES, pareciam ainda as estratégias preferidas.

A outra questão, também extremamente relevante, e que serve de controle ao questionário aplicado diz respeito à questão: “A postura empresarial e os serviços financeiros evoluirão da visão regional para mercado emergente e, finalmente, para mercado global no futuro”.

Aqui se buscava medir o quanto os respondentes estavam confortáveis com a ideia de que o Brasil tem uma estratégia para o setor financeiro e para as empresas mais definitivas, ou seja, não vivenciamos uma onda passageira.

► **QUADRO 10**

A postura empresarial e serviços evoluirão até o mercado global

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem importância	1	,9	,9
	Pouco importante	4	3,7	4,7
	Importante	61	57,0	61,7
	Muito importante	41	38,3	100,0
Total	107	100,0	100,0	

O grau de concordância e o baixo desvio padrão (0,595) indicam que há uma visão de que a estratégia geral veio para ficar. O Brasil, como indica o Quadro 10, na percepção de nossos respondentes, está mais equipado para que seus serviços financeiros evoluam, tornando-se uma espécie de centro financeiro global. Essa percepção corrobora a ideia de estendermos essa pesquisa para uma análise das possibilidades dessa transformação.

Bem, temos um quadro, ainda que parcial, das percepções e possíveis tendências para o futuro de bancos no Brasil. A grande questão é que essas mudanças ocorrem em meio a uma série de medidas tomadas pelo Banco Central do Brasil para aumento da regulação e fiscalização bancárias. Três marcos podem ser citados nesse sentido: a adoção da Resolução nº 2.099/1994, que institucionalizou o primeiro acordo da Basileia, no País; a adoção da Resolução nº 2.554/1998, que regulou a necessidade de redes de proteção prudenciais e a necessidade de estruturas para controles internos e *compliance* e a adoção da IGC – Inspeção Global Consolidada, ainda na década de 1990.

De lá para cá, a regulação e fiscalização brasileiras, talvez escaudadas pelas várias quebras bancárias por ocasião do fim da inflação alta, passaram a ser parâmetros, citadas entre as melhores práticas bancárias do planeta e que serviram, em parte, para que o País fosse um dos últimos a entrar na crise econômico-financeira recente.

Por isso o título deste artigo. Por um lado, os bancos parecem lutar para fidelizar cada vez mais os clientes, estar onde eles estão e oferecer produtos sob medida. Por outro, suas capacidades de correr riscos, normalmente inerentes aos negócios bancários, foram limitadas pela série de regulações prudenciais oriundas do Bacen, principalmente nos últimos 20 anos.

A estratégia futura dos bancos passa pelo equilíbrio delicado entre conseguir aquilo que o cliente quer, e assim fidelizá-lo, e atender aos pré-requisitos da autoridade monetária, sendo que, quando possível, isso deve ser feito de forma proativa e que consiga transformar a demanda em vantagem competitiva. No entanto, todas as evoluções nesse sentido têm consequências diretas sobre a base de clientes e, principalmente, sobre os trabalhadores do setor bancário, razão pela qual as estratégias devem ser monitoradas.

Algumas afirmações sobre esse universo regulatório foram objeto do questionário enviado a nossos respondentes. A primeira delas diz respeito ao peso do Brasil na regulação global.

Até pela nossa introjeção de regulações globais com mais zelo (nosso patamar de alavancagem permitido, em Basileia I, é menor que o recomendado globalmente), acreditávamos que seríamos fortes candidatos a *benchmarking* global. A primeira afirmação foi então:

“O peso do Brasil deve aumentar, cada vez mais, na definição de normas e padrões internacionais, assim com na área de Pesquisa e Desenvolvimento”. As respostas estão no Quadro 11.

► **QUADRO 11**

Peso do Brasil deve aumentar, na definição de normas e padrões internacionais e P&D

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	5	4,7	4,7	4,7
	Importante	38	35,5	35,5	40,2
	Muito importante	64	59,8	59,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Novamente aqui houve alto grau de concordância, consubstanciado no baixo desvio padrão (0,587). Boa parte do nosso público de interesse parecia perceber que, depois de tantos anos sendo mostrado como *show case* negativo, o Brasil teria adentrado outro patamar na regulação bancária mundial, tornando-se parâmetro global.

O resultado disso é evidente: o Brasil deve, cada vez mais, adotar regulações prudenciais mais estritas, fazer com que os bancos passem a reportar e assumir os riscos incorridos em suas operações e “fazer a lição de casa”, antes dos outros países.

A própria percepção da mitigação de parte dos efeitos da crise, em função do aumento recente de regulação prudencial e maior controle do sistema bancário corroboram essa tese.

Para o trabalhador bancário aumentarão as chances de chegar às áreas administrativas, principalmente as que lidam com controles internos, auditorias, *compliance* e sistemas de combate às fraudes, além da chamada gestão integrada de riscos. Ou seja, eventuais reduções na linha de frente de atuação dos bancários poderiam ser compensadas por maior necessidade de atuação no *back office*. A questão é se realmente os bancos farão isso!

Outra questão respondida pelo público de interesse passava pela afirmação: “Aumentará a preocupação com a regulamentação do sistema

financeiro (Basileia, SOX...) e o combate às fraudes”. Esperávamos que, se as respostas à afirmação anterior fossem positivas, em termos de importância e pouco discrepantes, também aqui teríamos respostas no mesmo patamar.

No Quadro 12, a seguir, conferimos as respostas de nosso público respondente.

► **QUADRO 12**  
Aumentará a preocupação com regulação e combate às fraudes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	,9	,9
	Importante	24	22,4	23,4
	Muito importante	81	75,7	99,1
	NS/NR	1	,9	100,0
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Como era de se esperar, a adesão a essa afirmação também é muito alta, funcionando como uma espécie de variável de controle da afirmação anterior. O baixo desvio padrão (0,679) corrobora essa tese.

De fato, já faz alguns anos que os bancos passaram a se preocupar mais com as questões regulatórias, pois começam a perceber que isso vem para torná-los mais saudáveis e não o contrário. A questão principal diz respeito a como os bancos poderiam utilizar essas regulações e qual o efeito, novamente, para clientes e trabalhadores do setor.

A maior regulação e fiscalização, como já afirmamos, são tendências que vieram para ficar. A questão estratégica, para o “banco do futuro”, vai ser a conciliação dessas práticas com a busca por resultados dos bancos. Sabemos que, no Brasil, o Retorno sobre o Patrimônio (ROE) dos bancos está entre os mais altos do mundo.

Para o investidor, parece acontecer o melhor dos mundos. Retorno alto com riscos regulados e mitigados. Entretanto, resultados expressivos com altas limitações costumam estressar os agentes desses resultados, isto é, os trabalhadores bancários. Para os representantes

do setor, há que se incrementar a luta para o não estabelecimento de metas abusivas e pelo fim do chamado “assédio moral”.

A questão do combate às fraudes parece ser o corolário óbvio de tudo isso. Sabemos que o aumento de fraudes está ligado às mudanças de possibilidades tecnológicas e ao próprio incremento das transações. Como poderemos verificar em dados disponibilizados pelas próprias associações classistas, o próprio *mix* de canais transacionais vem mudando continuamente, nos anos recentes, privilegiando os canais móveis e virtuais em detrimento dos canais fixos, como as agências bancárias.

Com a mudança do perfil de transação, há uma migração natural das fraudes bancárias e de seu combate. Esse combate tem sido incentivado pelo Bacen, como autoridade do setor, que oficializa permanentemente regulações nesse sentido.

Por fim, resolvemos aglutinar duas afirmações em uma única e testar a percepção de nossos respondentes concernente à questão da consonância entre regulação e sustentabilidade.

Aparentemente temas excludentes, temos aqui a ideia de que os respondentes sabem que a regulação preserva o planeta e garante a perenidade dos sistemas financeiros e, por conseguinte, do próprio emprego bancário. Dessa forma, resolvemos utilizar essa afirmação como uma espécie de variável de controle final, para avaliar as percepções de nosso público. A afirmação era: “As instituições bancárias devem aderir aos marcos regulatórios e desenvolver produtos de crédito sustentáveis no futuro”.

As respostas, colocadas em conjunto no Quadro 13, foram:

► **QUADRO 13**

Instituições bancárias devem aderir aos marcos regulatórios e desenvolver produtos de crédito sustentável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	,9	,9
	Importante	39	36,4	37,4
	Muito importante	67	62,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Para notar a validade de nossa pesquisa, em termos de variável de controle, o nível de adesão a essa afirmação precisaria ser quase unânime. Isso de fato aconteceu, com um baixo desvio padrão (0,507) e mais de 99% de concordância com a afirmação.

A adesão aos marcos regulatórios já foi sobejamente discutida no âmbito deste artigo. Cabe-nos apenas algumas considerações sobre o desenvolvimento de produtos de crédito sustentável. Essa afirmação carrega uma ambiguidade proposital que diz respeito à própria concepção de sustentabilidade.

Crédito sustentável pode ser aquilo que já discutimos, ou seja, o “banco do futuro” condicionar os empréstimos à preservação do planeta, mas pode também ser interpretado como um crédito que atinge a finalidade de tornar a economia mais dinâmica, fazendo-a crescer, como foi o caso dos créditos habilitados para mitigar os efeitos da crise econômico-financeira recente.

Como afirmamos no início, uma outra forma de análise seria o corte por cargos, possível aqui nesse tipo de avaliação. Entretanto, para o âmbito deste artigo, em função de sua estrutura, esse tipo de análise, pela própria falta de caráter totalmente científico da amostra, vai ser deixada de lado.

Em linhas gerais, foi possível explorar as respostas de nosso público de interesse para uma primeira aproximação em relação ao nosso objeto, que é tentar entender para onde vai o “banco do futuro”, no que tange ao relacionamento com clientes e a regulação/risco.

### **3. Considerações finais**

Em pesquisa realizada a partir de consultas com 2,5 mil executivos de bancos e 7,3 mil consumidores de serviços bancários em 13 países, no final de 2009, o Instituto IBM para Valor de Negócios chegou à conclusão de que o caminho futuro dos bancos passará, necessariamente pelo trinômio eficiência operacional, relacionamento com o cliente e gestão integrada de riscos.

As velhas fórmulas de enxugamento de estruturas e custos, chamadas de reengenharia de processos, no passado, parecem já não ter efeito sobre instituições muito mais complexas e, ao mesmo tempo,

enfrentando cenários diferentes, como a crise econômico-financeira recente. No entanto, não podemos nos iludir, os bancos encontrarão outras formas de obter resultados similares.

A saída para o futuro parece uma volta, na verdade. As fontes de receitas tradicionais, como juros de empréstimos e tarifas para manutenção de contas continuam sendo as vedetes principais do sistema bancário. Para isso, precisam diferenciar-se operacionalmente, de preferência, obtendo uma equação tecnológica que garanta os melhores sistemas, bancos de dados e facilidades para os clientes, como discutimos em outro artigo oriundo desta pesquisa.

Nos países emergentes, como é o caso do Brasil, a pesquisa da IBM constatou que os bancos usufruem de vantagens de custos em relação aos mercados mais desenvolvidos, mas que têm, principalmente, um grande espaço pela frente para expandir resultados com ganhos de escala.

Saber transitar entre “públicos diferentes”, por conseguinte, parece ser uma receita de sucesso para o “banco do futuro”. O cliente brasileiro, por exemplo, segundo a mesma pesquisa, é um “solicitante ativo”, isto é, alguém que preza o relacionamento com as instituições bancárias.

Nos chamados painéis do mercado financeiro, como os outrora feitos anualmente pela Serasa e pela Fractal, ficava evidente essa necessidade de relacionamento dos clientes e sua predileção pela confiabilidade na instituição. Em artigo do início deste século, a revista britânica *The Economist* (2004) ostentava na capa o título *Trust me: I'm a banker* (*Acredite em mim: sou um banqueiro*).

Esse artigo contava a história real de um banqueiro em uma pequena cidade da Alemanha que não possuía nenhum computador em sua instituição de pouco mais de 2 mil clientes. Ainda assim, utilizando-se as velhas técnicas dos livros-diário e das razões contábeis, além das cadernetas bancárias, ele mantinha uma fiel clientela que via no relacionamento a chave para a confiabilidade na instituição bancária.

No âmbito de nossa pesquisa vimos que os bancos vão continuar apostando nesse relacionamento, mas se utilizando de técnicas sofisticadas para estreitar a distância entre eles e seus clientes atuais e potenciais. Já não vai bastar insistir nos CRMs, será preciso também tentar fazer o cliente se sentir único. No caso do Brasil, isso é ainda mais complexo, dado o processo de mobilidade social pelo qual

passou recentemente o País e que coloca em padrões de consumo diferenciados boa parte da população que, até então, era ignorada solenemente pelos bancos.

Uma parte dos clientes deseja intensificação do relacionamento convencional, a outra quer conveniência e rapidez, sem se importar tanto com os custos. O que parece evidente é que os bancos vão ter de ser uma instituição diferente para cada grupo de clientes. A fidelidade, tão desejada por qualquer empresa que estabeleça um relacionamento diferenciado com o cliente virá dessa percepção de que há uma diferença qualitativa nessa relação.

Um passo que, se dado, daria mais qualidade à nossa pesquisa seria ouvir um grupo, ao menos em uma pesquisa qualitativa, de clientes bancários, de diversos estratos sociais, para verificar a percepção destes sobre os novos esforços dos bancos.

Para os bancos, resta intensificar as análises mais sofisticadas, como por exemplo, avaliar a “árvore de produtos” de cada segmento de clientes. Isso significa que eles devem apostar no entendimento de como cada *cluster* de cliente se relaciona com o banco e por quais canais e produtos isso é efetuado.

Por isso, não podem ser relegadas a segundo plano as redes sociais, nem quaisquer outras formas de aproximação com a base de clientes. Isso deve exigir uma mão de obra bancária diferenciada, focada em profissionais “antenados” e conhecedores de características comportamentais, no melhor estilo do *know your customer*.

No caso brasileiro, particularmente, a bancarização de boa parte da população e a concessão de crédito ainda têm muito espaço como estratégia futura dos bancos, que devem usar *mixes* diferenciados de canais para obter suas vantagens competitivas. No entanto, isso deve ser monitorado cuidadosamente, pois, a tendência inicial parece ser tratar desigualmente esses clientes.

O profissional dos bancos que estiver na linha de frente vai, cada vez mais, adquirir características de um “vendedor de produtos e serviços”, diferente dos profissionais anteriores, simbolizados pela figura quase extinta do “caixa executivo”, que resolvia a maior parte dos problemas dos clientes, com conhecimento pleno. Hoje e no futuro os profissionais serão mais focados e precisos, mas também

distantes, do ponto de vista de um relacionamento mais caloroso. Provavelmente, também, serão bastante mais acossados pelas chamadas metas a serem atingidas.

Questões que agregam valor para o cliente passarão a ser consideradas pelos bancos, como é o caso da sustentabilidade. Porém, isso vai depender do real significado que será atribuído a esse termo para o cliente bancário. Se ele realmente estiver disposto a defender tais princípios, o banco vai ter de incorporá-lo a seus produtos.

Por outro lado, temos de entender que todo esse movimento dar-se-á em um ambiente muito mais regulado e fiscalizado, como já vem ocorrendo há mais de uma década no Brasil.

Os bancos no futuro terão de antecipar os movimentos regulatórios e utilizar a gestão integrada dos riscos de mercado, crédito e operacional como ferramenta de obtenção de vantagens junto a seus clientes. Aparentemente, como afirma Schur, “o principal problema na crise não foi a falta de monitoramento, mas a falta de conexão entre os modelos de gestão”.

O profissional bancário vai ter de ser mais bem treinado para verificar, de antemão, os efeitos de suas técnicas de busca e fidelização de clientes. Por exemplo, concessões de crédito feitas de forma pouco criteriosa geram riscos na outra ponta da operação.

Isso deve significar um cuidado especial logo na entrada do cliente no banco. Se antes os profissionais considerados “menos qualificados” eram utilizados para a abertura de contas, hoje esse processo deve ser extremamente cuidadoso visando ao gerenciamento integrado de riscos, no futuro.

O que fica evidente, pela leitura e análise dos dados de nossa pesquisa, é que os bancos no futuro serão mais concentrados, focados e principalmente procurarão se diferenciar pelo detalhe.

Novas tecnologias, investimento no relacionamento com o cliente e cuidado redobrado com a absorção de riscos serão os parâmetros que vão desenhar o chamado “banco do futuro”. Cabe ressaltar que os efeitos para os clientes e, principalmente, para os trabalhadores bancários e do setor financeiro, devem ser também cuidadosamente estudados, embora não tenham sido o objeto central deste artigo.

Sem sombra de dúvida, todos esses cenários para o “banco do futuro” implicarão em transformações no mundo do trabalho bancário, que devem ser objeto de outras partes desta linha de pesquisa, mas que, em linhas gerais, devem demonstrar que essa “otimização” da atuação dos bancos deve funcionar em sistema de vasos comunicantes com o trabalho bancário, ou seja, enquanto os bancos otimizam sua atuação, o trabalho bancário se precariza.

## Referências bibliográficas

CARTA CAPITAL. A reconstrução dos bancos. O setor financeiro global, durante e depois da crise. Conteúdo licenciado pela **The Economist**. São Paulo, 03/06/2009.

LIMA, Aline. Acima de US\$ 1 tri em ativos, economia de escala desaparece. **Valor Econômico**, São Paulo, p. C1, 16/06/2010.

SCHUR, Rafael Dan. Apto, focado pronto para a batalha. Como os bancos podem se preparar para a batalha que se aproxima. **IBM Institute for Business Value**, 2009.

SCHUR, Rafael Dan. O papel dos bancos em um planeta inteligente. **IBM Institute for Business Value**, 2009.

SCHUR, Rafael Dan. Vamos construir um sistema financeiro mais inteligente. **IBM Institute for Business Value**, 2009.

THE ECONOMIST. Trust me: I'm a banker. 15/04/2004. Disponível em <http://www.economist.com/node/2570075>, acesso em 12.05.2012.

Entrevista com Rafael Dan Schur, julho/2010.

# AVALIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

*André Accorsi<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo, mestre e doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e da Faculdade 28 de Agosto, onde é coordenador do Curso de Administração.

## Resumo

O presente artigo se propõe a estudar como a produtividade em instituições financeiras (definida aqui como a relação entre número de empregados e ativos da instituição) é afetada por um conjunto amplo de indicadores relacionados à lucratividade, receitas e gastos operacionais, ativos físicos, crescimento dos ativos e inadimplência. Os dados utilizados para o trabalho foram retirados dos relatórios contábeis trimestrais, disponíveis no site do Banco Central do Brasil, e abrangem as 13 maiores instituições financeiras do País ao longo de 28 trimestres, no período compreendido entre junho de 2009 e março de 2016. A produtividade nas instituições financeiras foi analisada por meio de dados em painel. Os resultados mostraram que a produtividade bancária é afetada positivamente ao aumentar o retorno sobre os ativos, as despesas com pessoal em relação à quantidade de empregados, o valor contábil dos ativos físicos e o total de empréstimos não recebidos, e negativamente ao aumentar as receitas com operações de crédito, as despesas com captação de recursos, o total de operações de crédito e depósitos, as receitas de prestação de serviços e tarifas, o total de despesas com pessoal e o patrimônio líquido.

**Palavras-chave:** Produtividade. Instituições financeiras. E-banking.

## Abstract

This paper aims to study how productivity in financial institutions (defined here as the ratio of number of employees and the assets of the institution) is affected by a wide range of indicators related to profitability, revenues and operating expenses, physical assets, assets growth and bad debt. The data used for the study were taken from the quarterly financial reports, available on the Central Bank of Brazil's website, and cover the 13 largest financial institutions in the country over 28 quarters in the period between June 2009 and March 2016. The productivity in financial institutions was analyzed using panel data. The results showed that the bank productivity is positively affected by increasing the return on assets, personnel expenses in relation to the number of employees, the book value of physical assets and the total of not received loans; and it is negatively affected by increasing the revenues from credit operations, the costs of funding, the total credit and deposit

operations, the revenues from services and fees, the total expenses with personnel and the net worth.

**Keywords:** Productivity. Financial institution. E-banking.

## 1. Introdução

O presente artigo se propõe a analisar como a produtividade em instituições financeiras (definida aqui como a relação entre número de empregados e ativos da instituição) é afetada por um conjunto amplo de indicadores relacionados à lucratividade, receitas e gastos operacionais, ativos físicos, crescimento dos ativos e inadimplência.

A base de dados abrange as 13 maiores instituições financeiras do País em número de agências e compreende um período de 28 trimestres, iniciado em junho de 2009 e terminado em março de 2016. A amostra é composta por conglomerados e instituições financeiras independentes, que hoje usam intensamente a internet como canal de distribuição de seus produtos e serviços, ao mesmo tempo em que mantêm ampla rede de agências.

No artigo, as 13 instituições financeiras foram divididas em cinco grupos definidos de acordo com o porte (grande e médio), a área de atuação (nacional e regional) e o tipo de controle (estatal federal, estatal estadual e privado).

O artigo é segmentado em quatro partes: referencial teórico, metodologia de pesquisa, análise de dados e considerações finais.

## 2. Referencial teórico

O livro de Sarlak e Hastiani (2011) é uma coletânea de pesquisas realizadas na Austrália, Bahrein, França, Índia, Irã, Iraque, Malásia, Nigéria e Suécia. Os autores afirmam que o *e-banking* (E-B) é a área mais importante dentro da atual sociedade eletrônica, que abarca comércio, negócios, governo, serviços, redes de colaboração e outros. Para eles, a definição de E-B mais aceita, mas não consensual, é “o banco baseado na internet”.

A obra destaca que o E-B deve ser visto como a junção de muitos campos do conhecimento, entre eles finanças, tecnologia da informação, comunicações, ciência da computação e marketing. O objetivo principal do livro é reunir todas as facetas sobre o assunto e secundariamente desenvolver um quadro referencial completo sobre o E-B e suas implicações para os bancos, os negócios e a economia.

Nesse sentido, apresenta a evolução, as estratégias, os modelos e as tecnologias envolvidas no E-B.

O capítulo 6 do livro, particularmente, trata dos impactos da internet na performance dos modelos de negócios de bancos e afirma que seu uso produz alterações significativas na estrutura e cultura da organização. Há necessidade de obter comprometimento da força de trabalho e reduzir níveis hierárquicos para flexibilizar a estrutura; vencer possíveis resistências dos clientes e integrar os canais de distribuição de serviços.

Shab e Clarke (2009) discutem a gestão do E-B. Comparam os bancos tradicionais que já possuíam uma rede de agências e passaram a usar a internet com os bancos que realizam todos os seus negócios eletronicamente, sem desenvolver a estrutura de atendimento apoiada em agências. Destacam os elevados custos fixos da segunda estratégia e as vantagens e desvantagens de cada um dos dois modelos de negócios. As principais vantagens geradas pelo uso da internet seriam: conveniência para o cliente, atração de clientes de alto potencial, melhoria da imagem, aumento de receitas, expansão facilitada, diminuição do uso dos outros canais de distribuição, redução de custos e uso de marketing eletrônico. As desvantagens compreendem dificuldades físicas no acesso à internet, resistências dos clientes, problemas culturais e de linguagem, segurança dos dados armazenados, disponibilidade de recursos humanos e financeiros.

O artigo de DeYoung (2005) discute o desempenho dos modelos de negócios baseados na internet dentro da indústria bancária. O autor compara estatisticamente bancos tradicionais com bancos totalmente eletrônicos usando um conjunto de variáveis definidas a partir de dados extraídos dos relatórios contábeis trimestrais publicados. As variáveis abarcam lucratividade, receitas e gastos operacionais, ativos físicos, crescimento dos ativos e inadimplência. A principal conclusão do artigo é que modelos de negócios baseados na internet exigem grandes investimentos fixos que só serão pagos se for alcançada uma quantidade razoável de clientes, ou seja, há um elevado ponto de equilíbrio operacional onde os ganhos de economia de escala só passariam a ocorrer depois disso. O autor afirma que muitos bancos totalmente eletrônicos nos Estados Unidos tiveram problemas e faliram ou abandonaram o modelo puro adotado.

Cyree, Delcoure e Dickens (2009) examinam a performance e as perspectivas futuras dos bancos totalmente baseados na internet (virtuais). A principal vantagem de custo dos bancos virtuais seria a ausência do investimento feito nas agências e a redução de pessoal auferida pela inexistência das mesmas. Haveria também a vantagem de não haver limitação de alcance territorial uma vez que os clientes poderiam, independentemente de sua localização, ser atendidos pelo banco virtual. A análise dos autores indicou que os bancos virtuais têm menores lucratividade, *spreads* e inadimplência se comparados aos bancos tradicionais. O artigo confirma as conclusões de DeYoung (2005) quanto à necessidade de que o banco virtual alcance um número grande de clientes para se tornar viável.

O presente artigo discute a produtividade dentro dos bancos brasileiros que mantêm as agências e, ao mesmo tempo, se utilizam intensamente da internet. As variáveis desenvolvidas por DeYoung (2005) foram utilizadas para verificar tendências e diferenças entre os bancos selecionados para compor a amostra.

### 3. Metodologia de pesquisa

Todos os dados coletados foram obtidos no site do Banco Central do Brasil ([www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)) e extraídos do resumo dos relatórios contábeis trimestrais disponíveis entre junho de 2009 e março de 2016, totalizando 28 trimestres. No período escolhido os relatórios apresentavam o mesmo formato, o que não ocorria em períodos anteriores, de modo a viabilizar a análise.

A amostra abarca 13 instituições financeiras, selecionadas por possuírem cada uma mais de 100 agências. O critério adotado é para garantir que todas as instituições escolhidas tenham porte significativo. A Tabela 1 destaca as características fundamentais de cada uma das instituições financeiras e a Tabela 2 detalha o número de agências específico.

Sempre que necessário, os dados trimestrais originais foram transformados em anuais para permitir uma base de comparação entre eles. A Tabela 3 detalha as 17 variáveis utilizadas, retiradas de DeYoung (2005), na análise de dados. Cabe ressaltar que DeYoung (2005) comparou bancos tradicionais com bancos virtuais. O objetivo

do presente artigo é usar as mesmas variáveis para medir a evolução das instituições financeiras escolhidas, além de localizar semelhanças e diferenças entre elas. Por último, mas não menos importante, foram obtidas regressões com essas variáveis e análises de dados em painel. A ideia é medir a produtividade dos grupos de instituições financeiras formados no artigo e a influência de cada variável nessa produtividade.

► **TABELA 1**  
Características das instituições financeiras da amostra

Nome da instituição financeira	Tipo	Controle
Banco do Brasil S.A.	Independente	Público federal
Banco Bradesco S.A.	Conglomerado	Privado nacional
Itaú Unibanco S.A.	Conglomerado	Privado nacional
Caixa Econômica Federal	Independente	Público federal
Banco Santander (Brasil) S.A.	Conglomerado	Privado estrangeiro
HSBC Bank Brasil S.A.	Conglomerado	Privado estrangeiro
Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.	Conglomerado	Público estadual
Banco do Nordeste do Brasil S.A.	Independente	Público federal
Banco Mercantil do Brasil S.A.	Conglomerado	Privado nacional
Banestes S.A. Banco do Estado do Espírito Santo	Conglomerado	Público estadual
Banco Citibank S.A.	Conglomerado	Privado estrangeiro
Banco da Amazônia S.A.	Independente	Público federal
Banco Safra S.A.	Conglomerado	Privado nacional

Fonte: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br), acessado em março/2016

► **TABELA 2**

Quantidade de agências das instituições financeiras selecionadas

Nome da instituição financeira	Quantidade de agências	%
Banco do Brasil S.A.	5.428	23,82%
Banco Bradesco S.A.	4.517	19,82%
Itaú Unibanco S.A.	3.680	16,15%
Caixa Econômica Federal	3.407	14,95%
Banco Santander (Brasil) S.A.	2.655	11,65%
HSBC Bank Brasil S.A.	852	3,74%
Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.	534	2,34%
Banco do Nordeste do Brasil S.A.	317	1,39%
Banco Mercantil do Brasil S.A.	196	0,86%
Banestes S.A. Banco do Estado do Espírito Santo	134	0,59%
Banco Citibank S.A.	127	0,56%
Banco da Amazônia S.A.	124	0,54%
Banco Safra S.A.	110	0,48%
Total de agências da amostra (13 instituições)	22.081	96,90%
Total de agências no Brasil (1501 instituições)	22.788	100,00%

Fonte: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br), acessado em março/2016

As instituições financeiras selecionadas foram divididas em cinco grupos para as análises. A justificativa para a participação da instituição no grupo aparece na Tabela 4.

Para a obtenção das análises estatísticas básicas foi utilizado o *software* SPSS versão 13. As análises de dados em painel foram feitas usando o *software* STATA versão 12. A variável dependente nas análises foi FTES (número de empregados sobre ativo total), adotada como medida de produtividade: quanto menor seu valor, maior a produtividade. As demais variáveis independentes aparecem na Tabela 3. Foram feitas 364 observações, representativas de 13 bancos e 28 trimestres.

► **TABELA 3**

Variáveis utilizadas na análise de dados

Variável	Descrição	Unidade
ROA	Lucro Líquido / Ativo Total	% ao ano
ROE	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido	% ao ano
LoanRate	Receitas de Operações de Crédito e Arrendamento Mercantil Total de Operações de Crédito	% ao ano
DepRate	Despesas com Captações no Mercado / Total de Depósitos	% ao ano
Loans	Total de Operações de Crédito / Ativo Total	% ao ano
Deposits	Total de Depósitos / Ativo Total	% ao ano
Fees	Receitas de Prestação de Serviços e Tarifas / Ativo Total	% ao ano
NIEXP	Total de Despesas não Financeiras / Ativo Total	% ao ano
LaborExp	Total de Despesas com Pessoal / Ativo Total	% ao ano
FTES	Quantidade de Empregados / Ativo Total	
Wage	Total de Despesas com Pessoal / FTES	(\$1.000)
AdmExp	Total de Despesas Administrativas / Ativo Total	% ao ano
OtherExp	Total das Despesas excluindo Pessoal e Administrativas / Ativo Total	% ao ano
Overhead	Valor Contábil dos Ativos Físicos / Ativo Total	% ao ano
Equity	Patrimônio Líquido / Ativo Total	% ao ano
Growth	Taxa de Crescimento do Ativo	% ao ano
BadLoans	Total dos Empréstimos não Recebidos / Ativo Total	% ao ano

Fonte: Adaptado de DeYoung (2005)

**TABELA 4**

Grupos de instituições financeiras

Grupo	Participantes	Justificativa
1	Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal	Atuação nacional e controle do governo federal
2	Bradesco, Itaú, Santander e HSBC	Instituições privadas de grande porte
3	Banrisul e Banestes	Atuação regional e controle de governos estaduais
4	Banco do Nordeste e Banco da Amazônia	Atuação regional e controle do governo federal
5	Mercantil do Brasil, Citibank e Safra	Instituições privadas de menor porte

Para avaliar a consistência da formação dos grupos de instituições financeiras foi usada a análise discriminante. A análise discriminante é uma técnica paramétrica utilizada para determinar se o objeto estudado faz parte de um grupo definido. No artigo foi usada com o objetivo de classificar (discriminar) as instituições de acordo com a segmentação por grupos. A técnica permite medir, estatisticamente, o grau de acerto dessa classificação.

Quando se deseja comparar médias estatisticamente e os desvios padrão das variáveis são desiguais, deve-se usar o teste de Kruskal-Wallis. É um teste não-paramétrico adequado para decidir se  $k$  amostras independentes provêm de populações diferentes. A prova supõe que a variável em estudo tenha distribuição inerente contínua e exige mensuração no mínimo ordinal. A prova não faz qualquer outra suposição além dessa. Assemelha-se à análise de variância (técnica paramétrica usada para comparar várias médias ao mesmo tempo), sendo empregada quando os dados não são quantificáveis. O teste de Kruskal-Wallis foi utilizado para identificar se há diferença estatística entre as variáveis, segundo os grupos de instituições financeiras e os diferentes bancos participantes da amostra.

O coeficiente de variação, definido como o quociente entre o desvio padrão e a média, mensura a dispersão dos dados comparativamente ao valor médio. Dados que apresentam pequena dispersão devem ter coeficiente de variação baixo.

## 4. Análise de dados

Em primeiro lugar é feita, na Tabela 5, uma análise descritiva das variáveis representadas por suas médias, medianas, desvios padrão, mínimos e máximos.

► **TABELA 5**  
Análise descritiva das variáveis selecionadas

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Coefficiente de variação
ROA	1,09%	1,07%	0,91%	-2,74%	8,12%	0,83
ROE	14,57%	16,84%	11,25%	-21,82%	80,57%	0,77
LoanRate	23,91%	23,52%	8,69%	6,64%	80,52%	0,36
DepRate	20,92%	13,29%	32,96%	4,10%	359,06%	1,58
Loans	37,31%	35,09%	11,21%	17,00%	66,11%	0,30
Deposits	37,44%	33,45%	14,81%	6,55%	67,56%	0,40
Fees	2,26%	1,86%	1,33%	0,44%	7,61%	0,59
NIEXP	7,21%	6,76%	3,02%	1,87%	18,16%	0,42
LaborExp	2,19%	1,87%	1,03%	0,71%	7,11%	0,47
FTES	0,00022	0,00018	0,00014	0,00004	0,00078	0,63
Wage	117,14	105,62	46,04	46,90	296,80	0,39
AdmExp	2,19%	1,99%	0,96%	0,55%	6,17%	0,44
OtherExp	2,71%	2,42%	1,59%	0,49%	9,89%	0,59
Overhead	4,54%	2,51%	4,33%	0,55%	20,77%	0,95
Equity	8,99%	8,48%	4,18%	2,16%	25,47%	0,46
Growth	13,66%	10,27%	22,47%	-56,66%	112,48%	1,65
Badloans	2,42%	2,50%	0,91%	0,61%	6,23%	0,38

Na Tabela 5 percebe-se considerável dispersão, medida pelo coeficiente de variação, entre as 17 variáveis especialmente para ROE, ROA, Overhead, DepRate e Growth. Os menores coeficientes de variação ocorreram para as variáveis Loans, LoanRate, BadLoans, Wage, Deposits, NIEXP, AdmExp, Equity e LaborExp.

Devido às diferenças entre os desvios padrão, foi usado o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis (K-W) para comparar os postos médios das variáveis, tanto para os grupos de bancos quanto para os bancos. Há evidência estatística de que os postos médios diferem sempre que o nível de significância do teste K-W for inferior a 0,05.

A Tabela 6 mostra as diferenças entre os postos médios dos cinco grupos de bancos. O teste de Kruskal-Wallis registrou nível de significância, para todas as variáveis, inferior a 0,05. Os bancos participantes dos grupos 1, 4 e 5 se destacaram. O grupo 4, formado por Banco do Nordeste e Banco da Amazônia, apresentou o comportamento mais diferente em relação aos demais, aparecendo 12 vezes entre as 17 variáveis estudadas. O grupo mencionado apresentou menores ROE, DepRate, Loans, Overhead e BadLoans, e maiores Fees, NIEXP, LaborExp, FTES, AdmExp, OtherExp e Equity. Os grupos 1 – composto pelo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal – e 5 – composto pelos bancos Mercantil do Brasil, Citibank e Safra – apareceram, cada um, sete vezes entre as 17 variáveis estudadas. O grupo 1 registrou menores LoanRate, NIEXP, AdmExp e Equity, e maiores ROE, Loans e Growth; já o grupo 5, menores ROA, Deposits, Fees, FTES e Growth, e maiores LoanRate e Wage.

► **TABELA 6**  
 Comparação entre os postos médios dos grupos de bancos

Grupo	1	2	3	4	5	Teste K-W do nível de significância	Diferença entre grupos
ROA	164,38	195,88	226,56	185,91	151,38	0,00102	5 e 3
ROE	291,46	172,04	202,58	135,12	152,45	0,00000	4 e 1
LoanRate	51,73	238,53	205,81	94,93	254,98	0,00000	1 e 5
DepRate	159,02	247,79	119,30	94,65	215,61	0,00000	4 e 2
Loans	277,70	163,56	162,40	151,97	179,65	0,00000	4 e 1
Deposits	237,25	153,04	303,60	161,03	140,92	0,00000	5 e 3
Fees	183,71	185,85	160,91	287,33	102,17	0,00000	5 e 4
NIEXP	92,21	171,21	133,37	308,75	179,18	0,00000	1 e 4
LaborExp	164,64	99,08	221,05	321,54	171,69	0,00000	2 e 4
FTES	142,98	136,79	277,28	298,43	126,05	0,00000	5 e 4
Wage	227,64	163,56	63,30	164,48	253,48	0,00000	3 e 5
AdmExp	68,50	205,13	144,23	229,38	209,42	0,00000	1 e 4
OtherExp	116,61	195,83	108,33	304,36	146,52	0,00000	3 e 4
Overhead	121,93	292,00	173,53	82,28	163,80	0,00000	4 e 2
Equity	37,13	205,26	191,88	271,93	170,81	0,00000	1 e 4
Growth	222,46	173,04	200,30	173,36	166,86	0,01346	5 e 1
Badloans	180,04	217,30	167,40	142,49	178,33	0,00011	4 e 2

Para avaliar o acerto na formação dos grupos de instituições financeiras foi feita a análise discriminante dos grupos com as 17 variáveis selecionadas. O grau de acerto foi de 95,3% na validação original e de 94,0% na validação cruzada. Os dados aparecem na Tabela 7.

► TABELA 7

Resultados da análise discriminante

	Grupo	1	2	3	4	5	Total
Contagem	1	55	0	1	0	0	56
Validação	2	0	111	0	0	1	112
Original	3	0	0	43	0	0	43
	4	0	0	13	56	0	69
	5	0	2	0	0	82	84
%	1	98,21	0,00	1,79	0,00	0,00	100,00
	2	0,00	99,11	0,00	0,00	0,89	100,00
	3	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
	4	0,00	0,00	18,84	81,16	0,00	100,00
	5	0,00	2,38	0,00	0,00	97,62	100,00
Contagem	1	55	0	1	0	0	56
Validação	2	0	111	0	0	1	112
Cruzada	3	0	0	43	0	0	43
	4	0	0	13	56	0	69
	5	0	7	0	0	77	84
%	1	98,21	0,00	1,79	0,00	0,00	100,00
	2	0,00	99,11	0,00	0,00	0,89	100,00
	3	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
	4	0,00	0,00	18,84	81,16	0,00	100,00
	5	0,00	8,33	0,00	0,00	91,67	100,00

A metodologia adotada para comparar os cinco grupos de bancos foi repetida para as 13 instituições financeiras que fazem parte da amostra. A variável Growth registrou nível de significância acima de 0,05 e foi descartada na análise. As tabelas 8 a 11 mostram o que ocorreu com as demais variáveis por banco. Os maiores e menores resultados nas tabelas mencionadas foram destacados com o uso de sombreamento.

► **TABELA 8**

Teste K-W – posto médio das variáveis ROA, ROE, LoanRate e DepRate por bancos

Banco	Posto Médio ROA	Banco	Posto Médio ROE	Banco	Posto Médio LoanRate	Banco	Posto Médio DepRate
Mercantil	78,64	Santander	69,96	CEF	23,04	BASA	32,96
HSBC	80,61	BASA	72,04	BASA	61,04	BANRISUL	77,71
Santander	111,46	Mercantil	92,96	BB	80,43	Citibank	136,50
CEF	125,07	HSBC	98,14	BNB	102,96	CEF	137,50
BASA	146,14	Citibank	120,29	BANRISUL	179,11	BNB	144,32
Citibank	166,71	BANESTES	176,96	Safra	185,57	BANESTES	161,46
BANESTES	170,32	BNB	181,07	BANESTES	206,89	HSBC	164,21
BB	203,68	BANRISUL	214,00	Bradesco	226,14	Mercantil	166,04
BNB	207,00	Safra	244,11	Santander	228,54	BB	180,54
Safra	208,79	Bradesco	259,61	HSBC	236,57	Itaú	268,71
BANRISUL	282,61	Itaú	260,43	Itaú	262,86	Bradesco	272,43
Itaú	292,18	BB	269,07	Citibank	287,36	Santander	285,82
Bradesco	299,29	CEF	313,86	Mercantil	292,00	Safra	344,29

A Tabela 8 mostra os bancos Itaú e Bradesco entre aqueles com maiores ROA, ROE e DepRate. O Itaú repete o resultado também para a variável LoanRate. Já o BASA registra menores ROE, LoanRate e DepRate. Os bancos Mercantil do Brasil e Santander estão entre os que apresentaram menores ROA e ROE.

► **TABELA 9**

Teste K-W – posto médio das variáveis Loans, Deposits, Fees e NIEXP por bancos

Banco	Posto médio Loans	Banco	Posto médio Deposits	Banco	Posto médio Fees	Banco	Posto médio NIEXP
Citibank	23,54	Safra	16,18	Safra	14,64	Safra	14,57
BASA	45,39	Citibank	71,68	Mercantil	50,57	BB	64,07
BANESTES	87,79	BASA	95,32	BANRISUL	125,07	BANESTES	68,50
HSBC	123,61	Santander	111,25	BB	130,57	Bradesco	113,00
Itaú	143,29	Itaú	121,36	HSBC	137,82	CEF	120,36
Safra	168,54	Bradesco	135,18	Bradesco	154,68	Itaú	159,54
Bradesco	184,46	BNB	156,00	BANESTES	157,11	HSBC	174,86
BNB	195,50	BB	227,57	Itaú	221,93	Citibank	219,32
Santander	202,89	HSBC	244,39	Santander	228,96	Santander	237,46
BB	267,32	CEF	246,93	CEF	236,86	BANRISUL	249,64
CEF	288,07	BANESTES	299,39	Citibank	241,29	Mercantil	303,64
BANRISUL	295,21	BANRISUL	312,36	BASA	331,07	BASA	317,50
Mercantil	346,89	Mercantil	334,89	BNB	341,93	BNB	330,04

A Tabela 9 mostra que o Banco Safra obteve menores Deposits, Fees e NIEXP. O banco Mercantil do Brasil apresentou elevados Loans, Deposits e NIEXP. O BASA e o BNB se destacam com Fees e NIEXP elevados.

► **TABELA 10**

Teste K-W – posto médio das variáveis LaborExp, FTES, Wage e AdmExp por bancos

Banco	Posto médio LaborExp	Banco	Posto médio FTES	Banco	Posto médio Wage	Banco	Posto médio AdmExp
Safra	24,86	Safra	15,00	BANESTES	35,43	Safra	14,89
Itaú	53,36	Citibank	72,57	Mercantil	94,57	CEF	59,64
Santander	59,68	Santander	94,71	Itaú	120,82	BB	77,36
Bradesco	99,64	BB	109,96	HSBC	139,93	BANESTES	111,86
BB	123,04	Itaú	124,18	BASA	143,89	Itaú	132,89
HSBC	183,64	Bradesco	126,00	BNB	152,86	Bradesco	149,68
BANESTES	184,46	CEF	176,00	BANRISUL	170,36	BANRISUL	186,25
CEF	206,25	HSBC	202,25	Bradesco	189,43	BASA	217,50
Citibank	210,82	BANRISUL	256,61	Santander	204,07	Santander	253,14
BANRISUL	275,61	BANESTES	268,93	CEF	216,93	Citibank	266,46
Mercantil	279,39	Mercantil	290,57	BB	238,36	BNB	271,14
BASA	326,50	BNB	316,54	Safra	323,32	HSBC	284,79
BNB	345,25	BASA	319,18	Citibank	342,54	Mercantil	346,89

A Tabela 10 ressalta que o Banco Safra auferiu alta produtividade (FTES) com as menores LaborExp e AdmExp, mesmo mantendo alto Wage. O Citibank também é bastante produtivo. A produtividade mais baixa e a LaborExp mais alta são encontradas no BASA e BNB.

► TABELA 11

Teste K-W – posto médio das variáveis OtherExp, Overhead, Equity e BadLoans por bancos

Banco	Posto médio OtherExp	Banco	Posto médio Overhead	Banco	Posto médio Equity	Banco	Posto médio Badloans
Safra	28,64	BNB	15,71	CEF	14,50	BASA	39,46
BANESTES	39,39	CEF	44,57	BB	59,75	Safra	41,43
BB	85,14	BANRISUL	100,00	HSBC	81,86	BANESTES	79,32
HSBC	106,79	Mercantil	105,96	Safra	105,54	BB	129,25
Bradesco	142,43	Citibank	114,25	Mercantil	118,18	HSBC	154,25
CEF	148,07	BASA	158,11	BANESTES	138,36	BNB	182,61
Citibank	184,61	BANESTES	195,43	Itaú	206,61	Citibank	194,86
Mercantil	226,32	BB	199,29	BNB	209,43	Santander	216,36
Itaú	243,32	HSBC	249,07	Bradesco	225,11	CEF	230,82
BANRISUL	245,96	Safra	271,18	BANRISUL	272,18	Itaú	248,82
Santander	290,79	Santander	295,54	Citibank	288,71	Bradesco	249,79
BNB	311,36	Bradesco	301,50	Santander	307,46	Mercantil	298,71
BASA	319,68	Itaú	321,89	BASA	344,82	BANRISUL	306,82

A produtividade do Banco Safra, mencionada antes, é reforçada pelas baixas OtherExp e BadLoans na Tabela 11. O BNB possui alta OtherExp e baixo Overhead. O BASA apresentou as mais elevadas OtherExp e Equity e mais baixa Badloans. Os bancos Santander, Bradesco e Itaú, todos privados de grande porte, posicionaram-se entre aqueles com maior Overhead.

A comparação dos postos médios das variáveis por trimestre, através do teste K-W, mostrou que apenas cinco delas apresentaram níveis de significância inferiores a 0,05: LoanRate (0,002), DepRate (0,000), FTES (0,017), Wage (0,000) e Growth (0,000). Há, portanto, evidência estatística de que as cinco variáveis diferem conforme o trimestre analisado. A Tabela 12 apresenta os resultados e mostra que:

- a) as receitas com operações de crédito e *leasing* (LoanRate) decaíram no ano de 2014 e chegaram a seu valor máximo

nos três últimos trimestres de 2009, talvez como resultado da crise bancária que assolou o mundo na época;

b) as despesas com captações no mercado (DepRate) oscilam bastante mas a partir do terceiro trimestre de 2015 estão historicamente altas. Esse resultado pode indicar uma redução do *spread* ganho pelos bancos brasileiros;

c) a tendência da variável FTES é de queda à medida que avançam os trimestres, o que indica aumento da produtividade no período analisado;

d) a tendência da variável Wage é de crescimento a cada trimestre. O fato pode ser explicado pelo aumento das despesas com pessoal em relação à quantidade de empregados, em virtude dos reajustes salariais negociados ano a ano, ou o aumento da produtividade (queda da variável FTES);

e) a taxa de crescimento do ativo (Growth) alcançou seu maior valor histórico entre o segundo trimestre de 2010 e o terceiro trimestre de 2011.

► **TABELA 12**

Teste K-W – posto médio das variáveis LoanRate, DepRate, FTES, Wage e Growth por trimestre

Trim	Posto médio LoanRate	Trim	Posto médio DepRate	Trim	Posto médio FTES	Trim	Posto médio Wage	Trim	Posto médio Growth
201406	109,31	200912	113,46	201603	130,85	200906	98,62	201506	91,92
201403	111,62	201003	117,08	201512	131,00	200909	104,85	201312	92,23
201412	132,77	201303	118,08	201509	132,46	201003	111,08	201512	110,31
201312	135,92	201006	120,54	201503	137,46	201006	112,38	201112	116,15
201506	139,31	201212	121,62	201506	138,00	200912	113,15	201406	119,15
201303	140,54	200909	124,23	201412	144,15	201103	119,62	201603	128,15
201309	145,15	201306	127,92	201403	150,62	201009	123,08	200906	132,00
201306	149,62	201209	129,46	201409	151,23	201106	124,46	201012	153,62
201409	153,23	201012	147,46	201406	155,54	201012	132,62	200912	154,38
201603	155,54	200906	159,15	201309	157,77	201109	153,15	200909	177,62
201503	162,15	201009	164,23	201312	158,77	201203	155,54	201309	185,77
201512	176,92	201103	165,54	201306	163,77	201112	166,08	201412	190,46
201212	179,38	201106	165,85	201303	169,92	201206	178,54	201212	190,85
201206	179,77	201206	169,08	201212	174,23	201303	189,46	201303	192,00
201209	186,69	201309	173,77	201209	177,77	201306	190,92	201209	193,85
201203	188,92	201312	174,31	201206	183,54	201209	196,92	201409	199,08
201106	190,77	201203	177,08	201203	192,23	201309	206,69	201509	200,00
201103	206,62	201406	193,69	201109	203,77	201212	210,85	201306	202,69
201509	206,85	201112	202,08	201112	205,15	201406	220,38	201403	203,92
201006	211,92	201403	202,69	201106	214,23	201403	225,00	201206	207,85
201012	213,62	201109	228,62	201103	219,54	201312	226,92	201003	216,69
201112	214,38	201412	228,77	201009	220,23	201409	227,77	201103	219,38
201003	223,77	201409	235,46	201012	221,85	201503	238,92	201503	222,92
201009	228,23	201506	248,62	201006	227,08	201506	245,15	201203	230,08
200912	236,46	201503	251,08	201003	232,62	201412	245,85	201009	236,23
201109	238,38	201603	277,77	200909	238,00	201603	259,46	201106	238,38
200906	243,46	201512	282,54	200912	238,31	201509	261,92	201006	239,00
200909	248,69	201509	289,85	200906	239,92	201512	270,62	201109	265,31

Segundo Fávero (2015, p. 294) os dados coletados caracterizam um painel de dados longo, ou seja, o número de trimestres é maior do que o número de bancos. Nesse caso devem ser usados modelos de regressão conhecidos como Mínimos Quadrados Ordinários Agrupados (em inglês POLS – *Pooled Ordinary Least Squares*) ou Mínimos Quadrados Generalizados (MQG ou, em inglês, GLS – *Generalized Least Squares*), considerando efeitos autoregressivos de primeira ordem: AR(1).

Os testes e tabelas a seguir foram produzidos no *software* STATA.

Inicialmente foi feita a decomposição da variância para cada uma das variáveis estudadas, cujos resultados aparecem na Tabela 13.

A maioria das variáveis (FTES, Loans, Deposits, Fees, NIEXP, LaborExp, Wage, AdmExp, OtherExp e Equity) apresentou maior variância entre os bancos analisados. As variáveis ROA e Growth registraram maior variância dentro dos trimestres, o que parece indicar que são mais fortemente afetadas pelo ambiente macroeconômico. Já as variáveis ROE, LoanRate, DepRate e BadLoans tiveram variâncias equilibradas entre bancos e dentro dos trimestres.

Segundo Fávero (2015, p. 296), a influência temporal pode ser significativa em painéis longos. Com base no teste de Wooldridge, foi rejeitada a hipótese nula de que não há correlação serial de primeira ordem nos termos de erro ao nível de significância de 5% (p-value = 0,0000), portanto, devem ser considerados os efeitos autorregressivos de primeira ordem AR(1) nos termos de erro.

O teste de Pesaran verifica se existe correlação entre os painéis (*cross-sections*). O p-value do teste resultou 0,0000. Pode-se rejeitar a hipótese nula de que não há correlação entre os painéis, ao nível de significância de 5%, ou seja, existem termos de erro heterocedásticos.

► TABELA 13

Decomposição da variância das variáveis

Variável		Média	Desvio padrão	Variável		Média	Desvio padrão
FTES	geral	.0002194	.0001379	NIEXP	geral	.0720544	.0302073
	entre		.0001261		entre		.0287197
	dentro		.0000654		dentro		.012207
ROA	geral	.0109085	.0091034	LaborExp	geral	.0218805	.0102725
	entre		.0049034		entre		.010154
	dentro		.0077857		dentro		.0031764
ROE	geral	.1457357	.1125237	Wage	geral	1.171.394	4.604.321
	entre		.0741803		entre		4.035.267
	dentro		.0869951		dentro		247.539
LoanRate	geral	.2391325	.0869204	AdmExp	geral	.0219281	.0096024
	entre		.0653928		entre		.0090907
	dentro		.0599751		dentro		.0039637
DepRate	geral	.2092381	.3295887	OtherExp	geral	.0270852	.0158712
	entre		.2320506		entre		.0136997
	dentro		.242459		dentro		.0088416
Loans	geral	.3730637	.1120666	Equity	geral	.089857	.0417727
	entre		.1073896		entre		.0401552
	dentro		.0434072		dentro		.0158888
Deposits	geral	.3743635	.1481342	Growth	geral	.1365815	.224687
	entre		.1440553		entre		.0348004
	dentro		.0523005		dentro		.2221785
Fees	geral	.0225842	.0133146	Badloans	geral	.0242194	.009128
	entre		.0132982		entre		.007605
	dentro		.0036862		dentro		.0054577

Os resultados alcançados nos dois testes definiram as estimativas adequadas para a análise de dados. Serão feitas cinco estimativas (consolidadas na Tabela 14):

- a) POLSar1: POLS com efeitos autorregressivos de primeira ordem AR(1);
- b) POLSarp: POLS com efeitos autorregressivos de p-ésima ordem AR(p);
- c) GLSar1pcorr: GLS com efeitos autorregressivos de primeira ordem AR(1) e termos de erro heterocedásticos;
- d) EFar1: efeitos fixos com termos de erro AR(1);
- e) EAar1: efeitos aleatórios com termos de erro AR(1).

A Tabela 14 sintetiza os resultados das cinco estimativas, todas com significância estatística e geradas no STATA. A estimativa GLSar1pcorr foi a escolhida porque obteve os menores erros padrão para a maioria das variáveis, o que significa que os parâmetros gerados são estatisticamente mais significativos.

► TABELA 14

Resultado consolidado das cinco estimativas geradas no STATA

Variável	POLSar1	POLSarP	GLSar1pcorr	EFar1	EAr1
ROA	-.00024531	-.00086463	-.00024304	.00001692	-.00009087
Erro padrão	.0003377	.0005446	.00011725	.00021614	.0002448
ROE	0,007853	.00010123	0,005327	-.0000141	-0,008865
Erro padrão	.00003058	.00004446	0,008251	.00001973	.00002237
LoanRate	.00006143	.00029031	.00004712	-0,001326	0,004951
Erro padrão	.00005259	.00005978	.00001617	.0000164	.0000185
DepRate	.00002883	.00006683	.00001789	0,000116	0,000200
Erro padrão	.00001229	.00001209	0,006636	0,005486	0,005955
Loans	.00007908	.00013567	.00003825	.00010703	.00006225
Erro padrão	.00004425	.00004382	.00001373	.00005767	.00005689
Deposits	.00001811	-.00004582	.00003568	.00013474	.00012125
Erro padrão	.00003976	.00004142	.0000113	.00004777	.00004813
Fees	.00117963	.00125243	.00093783	.00005677	.00036211
Erro padrão	.00044957	.00095022	.00014794	.00024404	.00027075
NIEXP	.00277477	.01235113	.00102393	.00236516	.0017494
Erro padrão	.00442853	.00491117	.00131129	.00132782	.00150303
LaborExp	.00410293	-.00393564	.00553476	-.00152799	.00047226
Erro padrão	.00455599	.005523	.00135774	.00144539	.00162602
Wage	-0,001406	-0,001737	-0,001224	-0,000399	-0,000656
Erro padrão	0,000116	0,000199	0,000043	0,000077	0,000080
AdmExp	-.00186994	-.01214494	-.00014038	-.00189153	-.00106617
Erro padrão	.00455614	.00511692	.00135082	.00140513	.00158942
OtherExp	-.00293533	-.0137627	-.00115289	-.00226998	-.00162803
Erro padrão	.00463825	.00515741	.0013666	.00140644	.00159175
Overhead	-.00035064	-.00057161	-.00036803	.00005055	-.00010684
Erro padrão	.00011513	.00012742	.00003524	.00023455	.00016319
Equity	.00023168	.00037674	.00021143	.00027293	.00052574
Erro padrão	.00011629	.00010307	.00002721	.00014852	.00014954
Growth	0,001031	0,003307	0,000762	-0,005101	-0,000994
Erro padrão	0,004602	0,009448	0,001308	0,002935	0,003203
Badloans	-.00080002	-.0013272	-.00029382	.00040402	.00041685
Erro padrão	.00045003	.00037419	.00013265	.00038448	.0004183
Constante	.00014969	.00013139	.000142	.00001558	.00011101
Erro padrão	.00003255	.00002698	0,009352	0,001275	.00003272

## A Tabela 15 detalha os resultados obtidos com a estimativa GLSar1pcorr.

► **TABELA 15**  
Resultados detalhados da estimativa GLSar1pcorr

Cross-sectional time-series FGLS regression

Coefficients: generalized least squares

Panels: heteroskedastic with cross-sectional correlation

Correlation: common AR(1) coefficient for all panels (0.6902)

Estimated covariances = 91

Estimated autocorrelations = 1

Estimated coefficients = 17

Number of obs = 364

Number of groups = 13

Time periods = 28

Wald chi2(16) = 4488.30

Prob > chi2 = 0.0000

FTES	Coef.	Std.Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
ROAaa	-.000243	.0001172	-2.07	0.038	-.0004728	-.0000132
ROEaa	5.33e-06	8.25e-06	0.65	0.518	-.0000108	.0000215
LoanRateaa	.0000471	.0000162	2.91	0.004	.0000154	.0000788
DepRateaa	.0000179	6.64e-06	2.70	0.007	4.88e-06	.0000309
Loansaa	.0000383	.0000137	2.79	0.005	.0000113	.0000652
Depositsaa	.0000357	.0000113	3.16	0.002	.0000135	.0000578
Feesaa	.0009378	.0001479	6.34	0.000	.0006479	.0012278
NIEXPaa	.0010239	.0013113	0.78	0.435	-.0015462	.003594
LaborExpaa	.0055348	.0013577	4.08	0.000	.0028736	.0081959
Wage1000	-1.22e-06	4.29e-08	-28.50	0.000	-1.31e-06	-1.14e-06
AdmExpaa	-.0001404	.0013508	-0.10	0.917	-.0027879	.0025072
OtherExpaa	.0011529	.0013666	-0.84	0.399	-.0038314	.0015256
Overheadaa	-.000368	.0000352	-10.44	0.000	-.0004371	-.000299
Equityaa	.0002114	.0000272	7.77	0.000	.0001581	.0002648
Growthaa	7.62e-07	1.31e-06	0.58	0.560	-1.80e-06	3.33e-06
Badloansaa	-.0002938	.0001326	-2.21	0.027	-.0005538	-.0000338
_cons	.000142	9.35e-06	15.18	0.000	.0001237	.0001603

A Tabela 15 mostra que as variáveis LoanRate, DepRate, Loans, Deposits, Fees, LaborExp, Wage, Overhead e Equity são estatisticamente significativas ao nível de 1%, enquanto as variáveis ROA e Badloans o são ao nível de 5%. As variáveis ROE, NIEXP, AdmExp, OtherExp e Growth não se mostraram estatisticamente significativas.

Os coeficientes das variáveis ROA, Wage, Overhead e Badloans são negativos, ou seja, o aumento do valor dessas variáveis reduz o valor de FTES, aumentando a produtividade dos bancos analisados. Os coeficientes das variáveis LoanRate, DepRate, Loans, Deposits, Fees, LaborExp e Equity são positivos, ou seja, o aumento dos valores dessas variáveis aumenta o valor de FTES, diminuindo a produtividade dos bancos analisados.

Os resultados encontrados permitem que sejam feitos alguns comentários:

- a) a produtividade dos bancos analisados é ampliada quando aumenta a relação entre o lucro líquido e o ativo total da instituição; o mesmo não pode ser dito quando aumenta a relação entre o lucro líquido e o patrimônio líquido;
- b) a produtividade é elevada ao aumentar o total de despesas com pessoal em relação à quantidade de empregados;
- c) o aumento dos ativos físicos dos bancos desempenha um importante papel para o aumento da produtividade; nesse grupo entram os investimentos feitos em tecnologia da informação;
- d) o aumento do total dos empréstimos não recebidos eleva a produtividade; a preocupação com a inadimplência é um fator motivador para buscar maior eficiência no uso de recursos;
- e) o aumento das receitas com operações de crédito contribui para a redução da produtividade; tal fato pode ser explicado porque o banco se torna mais descuidado na gestão de seus recursos;
- f) o aumento nas despesas de captação e com pessoal devem trazer redução da produtividade mantidos os demais parâmetros;

g) é interessante observar que aumentos nas operações de crédito, depósitos, tarifas e patrimônio líquido podem trazer redução da produtividade; ineficiências podem ser mascaradas por meio de tarifas elevadas ou maior uso de capital próprio.

#### 4. Considerações finais

O objetivo do artigo foi analisar a produtividade em instituições financeiras definida como a relação entre o número de empregados e os ativos totais. Para tanto, foi considerado um conjunto amplo de indicadores relacionados à lucratividade, receitas e gastos operacionais, ativos físicos, crescimentos dos ativos e inadimplência.

A amostra contempla 13 instituições financeiras representativas de 96,90% das agências instaladas no País e compreende um intervalo de tempo de 28 trimestres entre junho de 2009 e março de 2016.

As principais conclusões da pesquisa foram:

- a) há grande dispersão nos dados coletados principalmente para as variáveis ROA (lucro líquido sobre o ativo), ROE (lucro líquido sobre o patrimônio líquido), DepRate (despesas com captação no mercado sobre o total de depósitos), Overhead (ativos físicos sobre ativos totais) e Growth (taxa anual de crescimento dos ativos);
- b) a formação dos grupos de instituições financeiras foi bastante consistente conforme comprovou a análise discriminante;
- c) há diferença estatística entre os postos médios das variáveis analisadas principalmente quando se compara o grupo que inclui o Banco do Nordeste e o Banco da Amazônia com os demais; dois outros grupos – o primeiro composto por Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal e o segundo formado pelos bancos Mercantil do Brasil, Citibank e Safra – também mostraram diferenças estatisticamente significativas;
- d) há diferença estatística entre os postos médios das variáveis quando se comparam as instituições financeiras

individualmente; os comentários feitos sobre as tabelas 8 a 11 destacam as mais relevantes;

e) há diferença estatisticamente significativa entre os trimestres para as variáveis LoanRate, DepRate, FTES, Wage e Growth; o resultado mais importante é o aumento da produtividade bancária ao longo dos trimestres estudados, o que pode ser constatado com a tendência de queda da variável FTES;

f) a estimativa mais adequada na análise dos dados em painel foi a de mínimos quadrados generalizados com efeitos autorregressivos de primeira ordem AR(1) e termos de erro heterocedásticos;

g) os resultados da análise mostraram que a produtividade é positivamente afetada com o aumento do valor das variáveis ROA, Wage, Overhead e Badloans e negativamente com o aumento das variáveis LoanRate, DepRate, Loans, Deposits, Fees, LaborExp e Equity.

Recomenda-se, como continuidade do trabalho, pesquisa adicional sobre as variáveis identificadas como estatisticamente importantes (positiva ou negativamente) para a produtividade da indústria bancária.

## Referências bibliográficas

CYREE, K.B.; DELCOURE, N.; DICKENS, R. An Examination of the Performance and Prospects for the Future of Internet-Primary Banks. **Journal of Economics & Finance**, vol. 33, n. 2 (abril 2009), p. 128-147.

DEYOUNG, R. The Performance of Internet-Based Business Models: Evidence from the Banking Industry. **The Journal of Business**, vol. 78, n. 3 (maio 2005), p. 893-948.

FÁVERO, L.P. **Análise de Dados: modelos de regressão com Excel, Stata e SPSS**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 504 p.

GUJARATI, D.N. **Econometria Básica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 812p.

SARLAK, M.A.; HASTIANI, A.A. **E-Banking and Emerging Multidisciplinary Process – social, economical and organizational models**. Hershey (USA): IGI Global, 2011, 211 p.

SHAB, M.; CLARKE, S. **E-Banking Management: Issues, Solutions and Strategies**. Hershey (USA): IGI Global, 2009, 299 p.

STOCK, J. H.; WATSON, M. W. **Econometria**. São Paulo: Addison-Wesley, 2004, 488 p.

[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br), acessado entre janeiro e junho de 2016.

Título **CADERNOS 28 DE AGOSTO**  
Issn **2446-8452**  
Produção **EDITORA PUBLISHER BRASIL**  
Preparação **ADRIANA DELORENZO**  
Revisão **MAURÍCIO AYER**  
Diagramação **MARCOS GUINOZA**  
Formato **16 X 23CM**  
Tipologia **ADOBE CASLON PRO (TEXTO)**  
**HELVETICA NEUE (TÍTULOS)**  
**DINPRO (INTERTÍTULOS)**  
papel **OFFSET 90 G/M2 (MIOLO)/CARTÃO TRIPLEX 250 G/  
M2 (CAPA)**  
Número de páginas **110**  
Tiragem **500 exemplares**  
Tiragem CTP, Impressão e Acabamento **GRÁFICA BANGRAF**



FACULDADE  
**28**  
DE  
agosto  
ENSINO E PESQUISA