

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

**DINÂMICA EVOLUCIONÁRIA DAS ORGANIZAÇÕES: uma análise
comparativa dos processos demográficos em segmentos do setor financeiro no
Brasil**

São Paulo
Dezembro/2011

Participantes

Proponente coordenador do projeto:

Profa. Dra. Dimária Silva e Meirelles
PPGA da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Equipe de pesquisadores:

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Elvio Corrêa Porto
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. José Carlos Thomaz
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Pesquisadores Voluntários

Prof. Dr. Paulo César Bontempo
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Ms. Sidnei Augusto Mascarenhas
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alunos de pós-graduação:

Ana Maria dos Santos
Doutorado em Administração de Empresas Universidade Presbiteriana Mackenzie

Eliana da Cruz Yoshida
Mestrado em Administração de Empresas Universidade Presbiteriana Mackenzie

Erich Ferreira Caputo
Mestrado em Administração de Empresas Universidade Presbiteriana Mackenzie

Félix Hugo Agüero Díaz Leon
Doutorado em Administração de Empresas Universidade Presbiteriana Mackenzie

Ricardo Presz Palmaka
Mestrado em Administração de Empresas Universidade Presbiteriana Mackenzie

Aluno de graduação:

Adilson de Jesus Rodrigues Neves
Renzo Boro

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral construir um quadro comparativo dos processos demográficos das várias populações de organizações que compõem a comunidade de serviços financeiros no Brasil, avaliando o estágio evolutivo das várias populações de serviços financeiros e os fatores de eliminação seletiva numa perspectiva evolucionária. São reunidas as contribuições de três abordagens evolucionárias na economia e administração: Ecologia Organizacional, Economia Evolucionária e Capacidades Dinâmicas. A abordagem de pesquisa é mista, baseada em métodos quantitativos e qualitativos. A pesquisa quantitativa foi baseada em dados de cancelamento e autorizações de instituições financeiras regulamentadas pelo Banco Central do Brasil. O objetivo da pesquisa quantitativa foi construir um quadro comparativo dos processos demográficos das várias populações de organizações que compõem a comunidade de serviços financeiros no Brasil, avaliando as diferenças nas taxas vitais de nascimento e dissolução das empresas e o estágio evolutivo das várias populações de serviços financeiros. São avaliados tanto o efeito da dependência de densidade, ou seja, como o número de empresas de uma população afeta as taxas de nascimento e dissolução da mesma, quanto o efeito da dependência de densidade cruzada, ou seja, como o número de empresas de outra população afeta o crescimento da população estudada. A pesquisa qualitativa foi baseada em entrevistas com diretores e presidentes de empresas selecionadas, para levantamento das percepções dos entrevistados sobre os fatores externos e internos que explicam a sobrevivência organizacional. A principal contribuição da pesquisa foi a compilação de dados de autorização e cancelamento dos vários segmentos de intermediação financeira. É um banco de dados inédito, pois as pesquisas já realizadas em outros países, inspiradas na Ecologia Organizacional, tratam via de regra de populações isoladas. A análise numa perspectiva de comunidade organizacional, ou seja, englobando as várias populações de intermediação financeira, permitiu uma visão completa dos processos demográficos e da dinâmica competitiva, tanto intra-populacional como inter-populacional. Nesse sentido, a outra contribuição da pesquisa é a análise do ambiente competitivo, dando suporte à tomada de decisões das empresas, tanto no que se refere ao posicionamento estratégico quanto nas decisões de entrada ou saída de determinados segmentos, sobretudo aqueles em processo de extinção.

Palavras-chave: Ecologia Organizacional, Processos Demográficos, Serviços Financeiros, Sobrevivência Organizacional

SUMÁRIO

<u>INTRODUÇÃO</u>	6
<u>2 REFERENCIAL TEÓRICO</u>	9
2.1 Dinâmica Populacional.....	9
2.1.1 Dependência de Densidade e Efeitos Legitimação e Competição.....	10
2.1.2 Dependência de Densidade Cruzada e Relações Interpopulacionais.....	13
2.2 Sobrevivência Organizacional.....	14
<u>3 METODOLOGIA</u>	20
3.1 Pesquisa Quantitativa.....	20
3.1.1 Dimensões da Forma Organizacional e Delimitação Populacional.....	21
3.1.2 Banco de Dados.....	27
3.1.3 Modelos de Crescimento Populacional.....	33
3.1.3.1 Crescimento sem competição.....	33
3.1.3.2 Crescimento com competição intra-específica.....	35
3.1.3.3 Crescimento com competição inter-específica.....	39
3.1.4 Mortalidade Organizacional.....	44
3.2 Pesquisa Qualitativa.....	46
<u>4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</u>	49
4.1 Administradoras de Consórcio.....	49
4.1.1 Dinâmica Populacional.....	49
4.1.2 Fatores de Sobrevivência.....	52
4.1.2.1 Capacidade de Suporte do Ambiente.....	52
4.1.2.2 Relação Interpopulacionais e Efeito Competição.....	54
4.1.2.3 Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico.....	55
4.1.2.4 Gestão Interna e Inovação.....	57
4.2 Bancos Comerciais, de Investimento e Múltiplos.....	60
4.2.1 Dinâmica Populacional.....	60
4.2.2 Fatores de Sobrevivência.....	66
4.2.2.1 Capacidade de Suporte do Ambiente.....	66
4.2.2.2 Efeito Competição e Relações Interpopulacionais.....	71
4.2.2.3 Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico.....	73
4.2.2.4 Gestão Interna e Inovação.....	77
4.3 Sociedades Corretoras de Câmbio, Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários.....	79
4.3.1 Dinâmica Populacional.....	79
4.3.2 Fatores de Sobrevivência.....	84
4.3.2.1 Capacidade de Suporte do Ambiente.....	84
4.3.2.2 Efeito Competição e Relações Interpopulacionais.....	86
4.3.2.3 Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico.....	87
4.3.2.4 Gestão Interna e Inovação.....	88
4.4 Cooperativas de Crédito.....	90
4.4.1 Dinâmica Populacional.....	90
4.4.2 Fatores de Sobrevivência.....	92
4.4.2.1 Capacidade de Suporte do Ambiente.....	92
4.4.2.2 Efeito Competição e Relações Interpopulacionais.....	93
4.4.2.3 Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico.....	93
4.4.2.4 Gestão Interna e Inovação.....	93
4.5 Sociedades de Crédito Imobiliário e Companhias Hipotecárias.....	95
4.5.1 Dinâmica Populacional.....	95
4.5.2 Fatores de Sobrevivência.....	97
4.5.2.1 Capacidade de Suporte do Ambiente.....	97
4.5.2.2 Efeito Competição e Relações Interpopulacionais.....	100

<u>4.5.2.3 Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico.....</u>	<u>100</u>
<u>4.5.2.4 Gestão Interna e Inovação.....</u>	<u>101</u>
<u>4.6 Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento</u>	<u>102</u>
<u>4.6.1 Dinâmica Populacional.....</u>	<u>102</u>
<u>4.6.2 Dependência de Densidade e Capacidade de Suporte do Ambiente.....</u>	<u>103</u>
<u>4.7 Sociedades de Arrendamento Mercantil - SAMs.....</u>	<u>105</u>
<u>4.7.1 Dinâmica Populacional.....</u>	<u>105</u>
<u>4.7.2 Dependência de Densidade e Capacidade de Suporte do Ambiente.....</u>	<u>106</u>
<u>4.8 Sociedades de Crédito ao Microempreendedor - SCMicro.....</u>	<u>107</u>
<u>4.8.1 Dinâmica Populacional.....</u>	<u>107</u>
<u>4.8.2 Dependência de Densidade e Capacidade de Suporte</u>	<u>107</u>
<u>5 CONCLUSÕES.....</u>	<u>109</u>
<u> Limitações do estudo e sugestões de pesquisa futuras.....</u>	<u>110</u>
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>112</u>
<u>Apêndice A - Roteiro para entrevista</u>	<u>116</u>
<u>Apêndice B - Análise de Conteúdo das Entrevistas.....</u>	<u>118</u>

INTRODUÇÃO

O ambiente de atuação das firmas está em constante transformação, em constante desequilíbrio, de modo que as organizações devem se adaptar rapidamente aos seus contextos ambientais para conseguirem sobreviver nos processos de competição (BATAGLIA; SILVA E MEIRELLES, 2009). A este processo dinâmico de interação da firma com o ambiente denominamos dinâmica evolucionária.

Tanto na economia quanto na administração, as abordagens evolucionárias (Ecologia Organizacional, Economia Evolucionária e Capacidades Dinâmicas) apresentam promissoras contribuições no entendimento da relação firma-ambiente, sobretudo no que se refere à ambientes dinâmicos (BATAGLIA; SILVA E MEIRELLES, 2009). Entretanto, conforme assinala Durand (2001), existem três diferenças fundamentais entre essas abordagens: nível de análise, forma de seleção e papel do gerenciamento estratégico.

Na Ecologia Organizacional o nível de análise é a população. A sobrevivência é uma questão fundamentalmente relacionada ao ambiente, ou seja, fundamentalmente externa à firma, posto que as organizações apresentam lentidão ou rigidez no processo de adaptação. Fatores ambientais, como tecnologia, demanda e ações institucionais, como a regulamentação governamental, são aspectos que selecionam, segregam um conjunto de organizações das demais e fazem emergir novas populações de organizações (HANNAN; FREEMAN, 1977, 1986). Nesse sentido, o papel do gerenciamento estratégico é pequeno.

Na Economia Evolucionária, o nível de análise é a firma e suas rotinas. A forma de seleção reúne aspectos internos e externos, de modo que o papel do gerenciamento estratégico é variável conforme a dinâmica setorial. A probabilidade de sobrevivência depende do estágio da trajetória tecnológica, do sucesso na imposição do design dominante, da escolha estratégica e da adoção de rotinas de busca, relacionadas às capacidades de absorção e integração de novos conhecimentos. Na visão de Capacidades Dinâmicas, o nível de análise são os recursos, competências e trajetória da firma. Nesta perspectiva, o gerenciamento estratégico exerce papel fundamental no processo de seleção. São visões que enfatizam aspectos ligados ao setor (estágio da trajetória tecnológica e padrão de concorrência) e à firma especificamente (gestão interna de recursos e inovação).

Do ponto de vista da Ecologia Organizacional, é a disponibilidade e a facilidade de acesso aos recursos que garante o crescimento populacional. Nesse sentido, a evolução populacional depende do equilíbrio entre taxas de nascimento (fundação) e dissolução (dissolução). De um lado, as fundações de novas organizações, pela substituição das que saíram ou fracassaram é fundamental para preservar e sustentar o lugar de uma população na sociedade. De outro, as dissoluções, como o próprio termo diz, liberam recursos de volta para o ambiente (humanos, equipamentos, instalações, inventários de insumos e materiais em geral, e outros ativos).

Na busca pelos recursos, as populações organizacionais se relacionam entre si de forma competitiva ou simbiótica, formando comunidades organizacionais (BRITTAIN; WHOLEY, 1988 *apud* BATAGLIA; MEIRELLES, 2009). Nesse sentido, o crescimento populacional depende não só do equilíbrio interno das taxas de nascimento e dissolução em uma determinada população, mas também das relações interpopulacionais. Em outros termos, a dinâmica populacional sofre tanto a influência da competição por recursos intra-específica, entre os membros de uma determinada população, quanto inter-específica, entre os membros de populações que disputam recursos semelhantes.

A influência de aspectos externos, ligados ao ambiente, é notória em setores altamente regulados e altamente expostos às mudanças do cenário macroeconômico, como é o caso do setor de intermediação financeira. Todavia, a despeito dos fatores ambientais, nota-se que o papel do gerenciamento estratégico, sobretudo a gestão do risco, tem sido importante na sobrevivências das instituições financeiras, como demonstrou a crise internacional de 2007-2008.

Diante do exposto, vale perguntar, em primeiro lugar, como se dá o processo demográfico de nascimento, crescimento e dissolução destas empresas? Será que estes processos variam significativamente entre as várias populações? Quais são as diferenças nas taxas vitais de nascimento e dissolução das empresas entre as várias populações? Em segundo lugar, qual o papel da idade na sobrevivência das empresas? Será que as empresas novas estão mais suscetíveis à falência? Será que as diferenças de idade e tamanho são suficientes para explicar a dinâmica evolucionária das empresas de serviços financeiros? Há fatores específicos relacionados às características de cada segmento e das organizações individualmente que influenciam a sobrevivência? E a competição interpopulacional, em que medida ela afeta a sobrevivência?

A resposta a estas questões constitui o objetivo geral desta pesquisa, qual seja: identificar as diferenças na dinâmica evolucionária das várias populações que compõem a comunidade de intermediação financeira no Brasil, avaliando o estágio evolutivo das destas populações e os fatores de eliminação seletiva numa perspectiva evolucionária. Estes fatores envolvem tanto aspectos externos, relacionados à dinâmica populacional, quanto de aspectos ligados à dinâmica do setor e da própria organização sobre a sobrevivência, como idade, tamanho, alinhamento estratégico.

O estudo de processos demográficos de populações de instituições financeiras não é novidade no âmbito da Ecologia Organizacional. Vários são os estudos sobre a evolução destas populações nos Estados Unidos e Europa. Entretanto, inexistente um levantamento sobre os processos demográficos destas instituições no Brasil. Além disso, são estudos baseados exclusivamente na visão da ecologia organizacional, não há um estudo sistematizado que inclua fatores externos e fatores específicos da trajetória evolucionária do setor e da firma. E, mais importante ainda, são estudos isolados, baseados na análise de uma população específica.

No caso desta pesquisa, o foco é a comunidade de empresas prestadoras de serviços financeiros reguladas pelo Banco Central do Brasil. Esta comunidade englobou em 2009 um total de 2.339 instituições em operação, distribuídas em 16 segmentos. Deste total, 60% são cooperativas de crédito, 13% são administradoras de consórcio, 2% são sociedades de crédito ao microempreendedor, e os restantes 25% são bancos (múltiplos, comerciais, de desenvolvimento e de investimento) e sociedades corretoras, de crédito, financiamento e investimento. Em última instância, são populações que utilizam o mesmo recurso, ou seja, o recurso financeiro.

A consecução do objetivo deste estudo envolveu duas frentes de pesquisa, uma quantitativa, baseada em dados quantitativos de nascimento e dissoluções das IFs no Brasil, e outra qualitativa, baseada em entrevistas realizadas com diretores e presidentes de empresas selecionadas, para levantamento das percepções dos gestores sobre os fatores de sobrevivência internos e externos à organização.

A pesquisa quantitativa é inspirada eminentemente na Ecologia Organizacional. O objetivo nesta etapa foi construir um quadro comparativo dos processos demográficos das várias populações de organizações que compõem a comunidade de serviços financeiros no Brasil, avaliando as diferenças nas taxas vitais de nascimento e dissolução das empresas e o estágio evolutivo das várias populações de serviços financeiros. São avaliados tanto o efeito da dependência de densidade, ou seja, como o número de empresas de uma população afeta as taxas de nascimento e dissolução da mesma, quanto o efeito da dependência de densidade cruzada, ou seja, como o número de empresas de outra população afeta o crescimento da população estudada.

A pesquisa qualitativa teve como objetivo identificar a avaliação das empresas sobreviventes sobre os fatores de sobrevivência organizacional nos respectivos segmentos de atuação. Foram avaliados tanto os resultados da pesquisa quantitativa, no que se refere à dinâmica populacional (histórico de fundações e dissoluções e capacidade de suporte do ambiente) e as relações interpopulacionais (segmentos competidores e complementares), quanto os fatores de sobrevivência apontados pela Economia Evolucionária e Capacidade Dinâmica, ligados à gestão interna e inovação. A Gestão Interna foi avaliada com base numa visão mais geral do entrevistado em relação

ao que explica a sobrevivência da empresa e especificamente em relação a quatro aspectos: i) financiamento interno; ii) perfil da carteira de clientes; iii) recursos humanos; iv) inovação. A inovação foi avaliada de acordo com o tipo (novos serviços ou produtos, melhorias nos serviços existentes, melhorias na estrutura organizacional e canais eletrônicos) e os fatores influenciadores (pressões macroeconômicas, regulação do setor, pressões do mercado, aplicações relacionadas à tecnologia da informação e política interna da empresa).

A estrutura do relatório está baseada em cinco seções a contar desta introdução. Na seção 2 é apresentado o referencial teórico, na seção 3 a metodologia da pesquisa quantitativa e qualitativa, na seção 4 a análise dos resultados e, por fim, a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Dinâmica Populacional

Os estudos da dinâmica populacional na Ecologia Organizacional são conduzidos com o objetivo de analisar a variação do número de empresas de uma determinada população no tempo e no espaço. Tal variação, basicamente quantificada por meio das taxas de nascimento (fundação) e dissolução (dissolução), permite uma melhor compreensão do quanto uma população de empresas pode crescer e permite que sejam montados quadros comparativos de diferentes indústrias (CARROLL; HANNAN, 1989), de diferentes regiões (LOMI, 1995), ou mesmo de diferentes países (HANNAN et al., 1995).

Conforme assinala Aldrich e Rueff (2006, p. 208), duas são as razões para estudar as taxas de fundação e dissolução em populações de organizações:

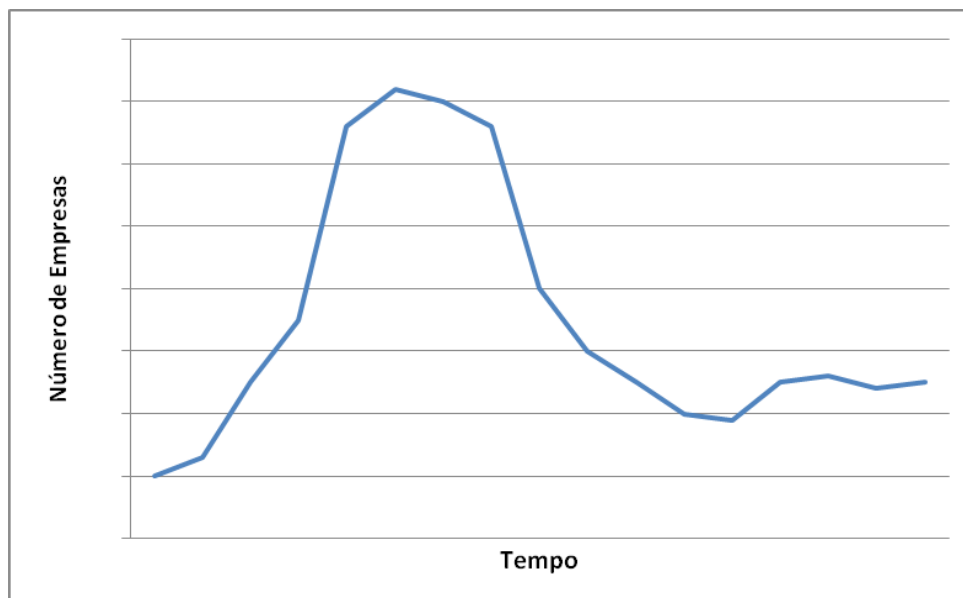
1) Identificação do potencial de crescimento dentro daquela população.

2) Identificação das forças de seleção que estão afetando aquela população a partir da análise do perfil (forma) das organizações selecionadas.

As fundações de novas organizações, pela substituição das que saíram ou fracassaram é fundamental para preservar e sustentar o lugar de uma população na sociedade. Ao mesmo tempo, as dissoluções, como o próprio termo diz, liberam recursos de volta para o ambiente (humanos, equipamentos, instalações, inventários de insumos e materiais em geral, e outros ativos). Nesse sentido, é importante ressaltar que altas taxas de fundação não necessariamente significam que a população crescerá. O crescimento populacional depende, portanto, do equilíbrio entre fundações e dissoluções ou entradas e saídas de uma população para outra. Se as taxas de fundação e dissolução são iguais, a população tende à estabilização. Ao passo que se a taxa de dissolução é maior que a de fundação então o tamanho da população tende a diminuir. Há casos em que as duas taxas são elevadas. Nestes casos a redução das taxas de dissolução, na medida em que a organização envelhece, se dá num ritmo bem lento.

A disputa por recursos faz com que a evolução de uma população dependa fortemente do número de organizações (teoria da dependência de densidade). Como se pode observar no gráfico 1 a seguir, a trajetória de uma população segue o seguinte padrão: inicialmente observa-se um rápido crescimento do número de empresas, em seguida, devido à crescente disputa por recursos, a quantidade de empresas começa a declinar, com predominância de grandes empresas (CARROLL, 1997; CARROLL; HANNAN, 2000).

Gráfico 1 – Padrão de Evolução de uma População Organizacional



Fonte: Elaboração a partir de Carroll (1997) e Carroll e Hannan (2000).

2.1.1 Dependência de Densidade e Efeitos Legitimação e Competição

A análise da evolução populacional na teoria de ecologia organizacional está baseada em duas forças definidas pela sociologia. A primeira é a legitimação social, derivada da abordagem institucionalista da sociologia (MEYER; ROWAN, 1977, *apud* CARROLL, 1997). A segunda força é a competição difusa, baseada numa visão de funcionamento do ambiente competitivo que vai além da rivalidade, incluindo tanto competidores diretos quanto indiretos.

De acordo com a perspectiva institucionalista a legitimação de um determinado grupo ou arranjo social está diretamente relacionada com o reconhecimento da sociedade. No caso das organizações esse reconhecimento se dá através do acesso a recursos em geral (financeiros, humanos, fornecedores e clientes).

No programa de pesquisa da Ecologia tanto a legitimação quanto a competição são resultados da densidade populacional, porém estas duas forças exercem influências distintas no crescimento populacional. De um lado, a legitimação atua de forma a estimular as taxas de fundação organizacional, pois quanto maior o tamanho da população maior o seu reconhecimento e, portanto, mais fácil o acesso a recursos. Os efeitos da legitimação tendem a se reduzir na medida em que a densidade populacional aumenta, ou seja, a relação da legitimação com a densidade é positiva, porém a taxas decrescentes, atingindo um teto quando o tamanho da população é bastante elevado. Por outro lado, a competição difusa atua no sentido de desestimular o crescimento populacional na medida em que a disponibilidade de recursos diminui. O escasseamento de recursos reduz a viabilidade de funcionamento das empresas (CARROLL, 1997).

No Gráfico 2 a seguir apresenta-se o formato das curvas de legitimação e competição (pontilhada).

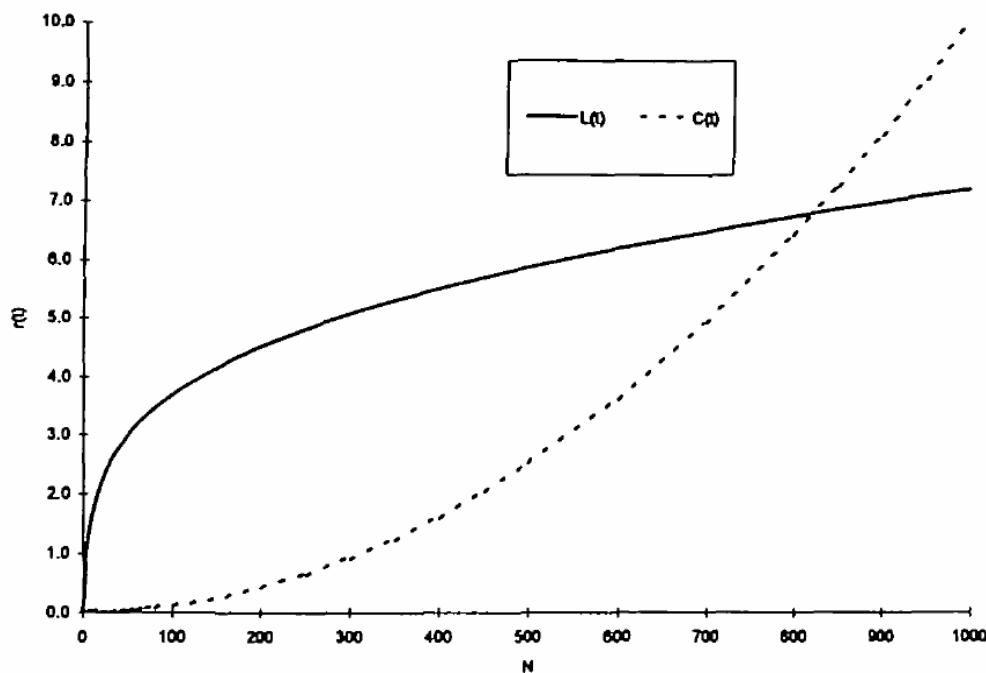


Gráfico 2 – Efeitos Competição e Legitimação

Fonte: Carroll (1997)

Conforme assinala Geroski (2001), o tamanho populacional e a sua influência sobre o crescimento da população depende da capacidade máxima de membros que o nicho suporta (“*carrying capacity*”). Nesse sentido, somente nos estágios iniciais de construção dos nichos é que a densidade favorece o crescimento populacional. Segundo o autor, é possível afirmar que a legitimação gera externalidades positivas para a população, de modo que o aumento da densidade populacional estimula o crescimento. Já a competição gera externalidades negativas e desestimula a entrada de novas organizações na população. Como consequência, as taxas de nascimento e mortalidade apresentam relações não-lineares com a densidade populacional. Essa é a razão porque se trata separadamente as taxas de nascimento e mortalidade nos modelos de dependência de densidade.

No Gráfico 3 a seguir apresentam-se as duas curvas, de nascimento e mortalidade. Como se pode observar existem duas fases no processo evolucionário das populações organizacionais. Numa primeira fase, em que predomina o efeito legitimação, observam-se altas taxas de fundação (natalidade) e baixas taxas de dissolução (mortalidade). Numa segunda fase, em que predomina o efeito competição, verificam-se baixas taxas de fundação e altas taxas de dissolução.

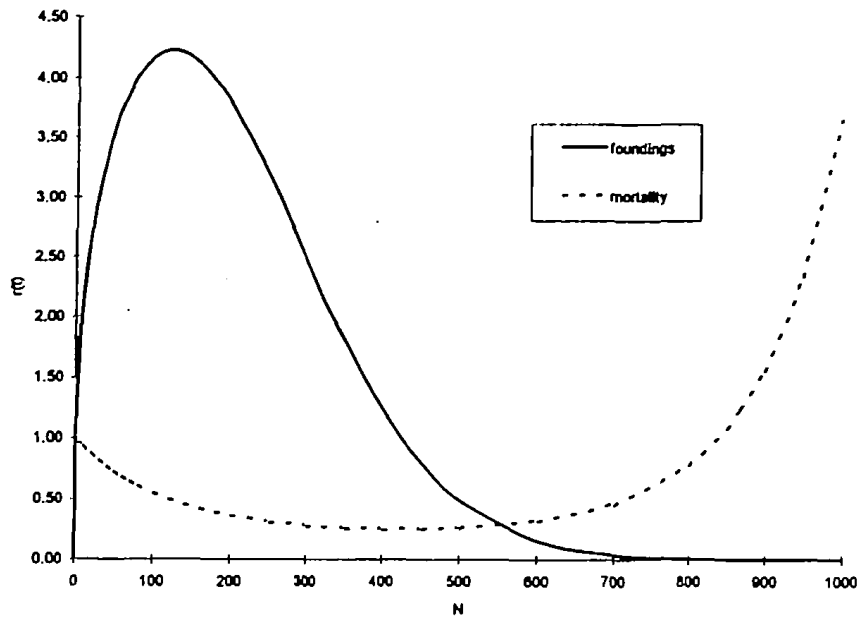


Gráfico 3: Efeitos Competição e Legitimação

Fonte: Carroll (1997)

Grande parte das pesquisas realizadas na área de Ecologia Organizacional se baseia no modelo de dependência de densidade, onde o dinamismo do ambiente, expresso nas taxas de crescimento (ou diminuição) das populações organizacionais, constitui a principal variável explicativa do sucesso ou dissolução das organizações (CARROLL, 1997).

Em função dos efeitos contrabalançados da legitimação e competição, o modelo de dependência de densidade normalmente está baseado em funções não-monotônicas, as quais apresentam alta aderência a uma variedade de funções de distribuição, como a log-quadrática e a Yule generalizada (HANNAN, 1991; HANNAN; CARROLL, 1992).

No modelo geral dos ecologistas organizacionais, a curva de dependência de densidade tem um formato em “S”, onde as taxas de mortalidade sobrepõem as taxas de mortalidade a partir de um determinado tamanho populacional.

A equação de um modelo de dependência de densidade simplificado, isto é, apenas para uma população, pode ser assim descrita (GEROSKI, 2001):

$$N' (t) = \{\alpha - \beta N(t)\} N(t)$$

Onde: $N (t)$ = tamanho da população no tempo t

$N'(t)$ = taxa de crescimento da população

α = efeito legitimação; β = efeito competição

A taxa de crescimento da população apresenta três fases distintas (GEROSKI, 2001). No início da população, ou seja no seu surgimento, a taxa de crescimento é exponencial e constante a uma taxa α (efeito e legitimação).

$$N' (t) \cong \alpha N(t)$$

Na medida em que os recursos se tornam escassos, em função do efeito competição ($\beta > 0$) a população tende a decrescer. No limite a taxa de crescimento da população é zero:

$$N (t) = \alpha/\beta$$

2.1.2 Dependência de Densidade Cruzada e Relações Interpopulacionais

Na busca pelos recursos, as populações organizacionais se relacionam entre si de forma competitiva ou simbiótica, formando comunidades organizacionais (BRITTAIN; WHOLEY, 1988 *apud* BATAGLIA; MEIRELLES, 2009). Nesse sentido, o crescimento populacional depende não só do equilíbrio interno das taxas de nascimento e dissolução em uma determinada população, mas também das relações interpopulacionais. Em outros termos, a dinâmica populacional sofre tanto a influência da competição por recursos intra-específica, entre os membros de uma determinada população, quanto inter-específica, entre os membros de populações que disputam recursos semelhantes.

Quando há mais de uma população competindo pelos mesmos recursos, o modelo de dependência de densidade fica um pouco mais complexo. Neste caso o crescimento da população N é influenciado pelo crescimento de uma população M qualquer:

$$N'(t) = \{\alpha - \beta N(t) - \xi M(t)\} N(t)$$

O mesmo vale para o crescimento da população M:

$$M'(t) = \{\alpha - \beta N(t) - \xi M(t)\} M(t)$$

O parâmetro ξ descreve os efeitos da competição interpopulacional, ou “*cross population density*”. Quando ξ é maior comparativamente ao β então é provável que a população M exclua, ou incorpore, a população N. Se $\xi = \beta$ as duas populações são iguais; e, finalmente, se ξ é menor comparativamente ao β então as duas populações podem acabar coexistindo num estado de equilíbrio estável.

A intensidade de competição entre organizações é função da similaridade da demanda por recursos (BAUM; MEZIAS, 1992). No Quadro 1 a seguir são apresentados os vários tipos possíveis de relações interpopulacionais numa comunidade de organizações. No total são oito tipos de relações possíveis: competição total; competição parcial; competição predatória; neutralidade; mutualismo parcial; mutualismo total; simbiose; dominância.

Quadro 1 – Tipos possíveis de relações entre populações de organizações

I. Comensalismo
(-, -) Competição Total: o crescimento de uma determinada população reduz o crescimento de outra.
(-, 0) Competição Parcial: relações são assimétricas, com apenas uma população exercendo efeito negativo sobre outra.
(+, -) Competição Predatória: uma população cresce em detrimento de outra.
(0, 0) Neutralidade: não há efeito de uma população sobre outra.
(+, 0) Mutualismo Parcial: relações são assimétricas, com apenas uma população se beneficiando da presença de outra.
(+, +) Mutualismo Total: duas populações com sobreposição de nichos se beneficiam da presença uma da outra.
II. Simbiose
(+, +) duas populações ocupam nichos diferentes e se beneficiam da presença mútua.
III. Dominância
Uma população dominante controla o fluxo de recursos para outra população.

Legenda: os sinais entre parênteses referem-se ao efeito de uma população A sobre uma segunda população B, sendo o efeito positivo representado pelo sinal de adição (+), o efeito nulo pelo zero (0) e o efeito negativo pelo sinal de subtração (-)

Fonte: Aldrich e Rueff (2006, p. 244)

A identificação das relações interpopulacionais numa determinada comunidade requer, em primeiro lugar, a delimitação dos nichos organizacionais e a posição que as organizações ocupam no espaço de recursos. A partir daí é possível inferir se há ou não sobreposição de nichos (relações de competição) e em que medida há complementaridade entre estes (relações de simbiose).

Nos estudos de ecologia organizacional, o nicho já foi abordado a partir do grupo de consumidores que representa a base de recursos fundamental da organização da indústria, como é o caso da audiência de jornais (CARROLL, 1985), ou as faixas etárias e localização geográfica dos clientes, como os estudos de creches e hotéis (BAUM; SINGH, 1994; BAUM; MEZIAS, 1992). O nicho pode também ser analisado pelos segmentos de produtos (CARROLL; SWAMINATHAN, 1992; BARNETT, 1993) ou ainda pelo tamanho das empresas (HANNAN et al, 1990; AMBURGEY et al, 1994).

Conforme assinalam Freeman e Hannan (1983), embora várias dimensões possam ser analisadas, a maioria dos estudos empíricos sobre nicho organizacional concentra-se em uma dimensão: a extensão do nicho. A extensão do nicho define quão generalista ou especialista é a empresa, ou seja, o seu alinhamento estratégico. Como será apresentado a seguir, a escolha estratégica, se generalista ou especialista, é um importante fator de sobrevivência organizacional, na perspectiva da Ecologia Organizacional.

2.2 Sobrevivência Organizacional

Cada um dos campos de pesquisa na linha evolucionária (ecologia populacional, economia evolucionária e capacidades dinâmicas) apresenta contribuições na identificação dos fatores de sobrevivência. São abordagens que em conjunto proporcionam as ferramentas necessárias para pensar as interações micro e macro evolucionárias que marcam o processo de evolução organizacional.

Conforme assinalam Aldrich e Rueff (2006), a evolução organizacional ocorre em diversos níveis e de forma simultânea entre organização, população e comunidade. As mudanças podem ocorrer dentro da organização, na população ou na comunidade de organizações, isto tudo de forma simultânea (ALDRICH, 1979,1999).

Vários são os trabalhos que buscam uma combinação das abordagens evolucionárias para uma melhor explicação do processo evolucionário. Lewin e Vorbeda (1999) propõem que as estratégias da firma (estratégias de *exploration* e *exploitation*) co-evolvem com as mudanças no

ambiente (competitivo, tecnológico e institucional), nas populações de organizações e nas formas organizacionais. Neste processo co-evolucionário, novas formas organizacionais podem mutar e emergir das populações de organizações existentes.

Durand (2001) propõe uma visão estratégica das pressões de seleção. Na visão do autor, a seleção é um fenômeno dinâmico e multinível. De um lado, por ser um fenômeno dinâmico, a seleção é influenciada por decisões estratégicas tomadas pelas firmas. De outro, estudar as pressões de seleção requer um nível intermediário de seleção, ou seja, a firma. O foco da análise deve envolver tanto aspectos internos quanto externos à firma. Nesse sentido, o autor propõe uma reunião dos fatores de sobrevivência identificados em cada uma das abordagens evolucionárias: ecologia organizacional, economia evolucionária e capacidades dinâmicas.

A adoção de uma perspectiva integradora das abordagens evolucionárias também é proposta por Bataglia e Meirelles (2009). No modelo proposto, o sistema seletivo ambiental atua sobre os três níveis: firma, população e comunidade, sendo que os fatores de seleção reúnem os fatores complementares propostos pela ecologia e economia evolucionária.

Em linhas gerais, na perspectiva da Ecologia Populacional, a probabilidade de sobrevivência depende três fatores fundamentais: i) da capacidade de suporte do ambiente e de eventos que modificam o nível de seleção; ii) do alinhamento entre a natureza do ambiente e a estratégia da firma (generalista ou especialista); iii) da idade e da habilidade da firma de perceber as oportunidades.

A capacidade de suporte do ambiente é definida pelo número de empresas que podem prosperar num dado estado do ambiente¹. Esta capacidade é determinada por fatores políticos, legais e econômicos, incluindo tanto a disponibilidade de recursos no nicho quanto restrições provenientes de leis, regras e outros aspectos regulatórios. Nesse sentido, mudanças de variáveis institucionais (abrogação de um lei, mudança de padrões) e mudanças na disponibilidade de recursos externos (causada por desregulamentação, descoberta de novas matérias-primas ou tecnologias, diferentes meios de comunicação ou produção, etc) promovem deslocamentos na capacidade de suporte do ambiente (DURAND, 2001, p. 400).

O alinhamento estratégico, se generalista ou especialista, é importante fator de sobrevivência. Quanto maior a extensão do nicho, mais generalista é a empresa, e, por consequência, maior a flexibilidade para se adaptar às mudanças. Na definição de Freeman e Hannan (1983, p. 1118): “a extensão de um nicho refere-se à tolerância que uma população tem em função de mudanças no nível dos recursos, sua habilidade em resistir aos competidores e a sua resposta a outros fatores que inibem o crescimento”.

Por outro lado, de acordo com Carroll (1985), quanto mais especialista, menor a competição com outras populações. A presença de organizações generalistas, não necessariamente implica na exclusão de empresas especialistas numa determinada população. Nesse sentido, o autor destaca que a concentração de mercado é apenas uma descrição morfológica da indústria. É um indicador que não revela a distribuição de tamanho organizacional e, ao mesmo tempo, mascara a dinâmica competitiva entre as firmas, pois nem sempre as firmas dominantes são mesmas.

Conforme apresentado na Figura 1, em mercados mais concentrados (ambiente b), o espaço de recursos ocupados por uma empresa generalista (F4) é menor que o espaço ocupado por várias empresas especialistas (F1, F2, F3) num mercado competitivo. Visto de outra forma, a área fora do círculo, que são os recursos não aproveitados pelas empresas generalistas que serão absorvidos pelas empresas especialistas, é maior num ambiente concentrado comparativamente a um ambiente competitivo. Essa diferença implica que em mercados concentrados as empresas especialistas têm mais recursos a serem explorados sem ter que engajar diretamente numa competição direta com as grandes empresas generalistas. Este fenômeno é denominado por Carroll (1985) de particionamento de recursos.

¹ O cálculo da capacidade de suporte é feito a partir do modelo de dependência de densidade. Vide demonstração no item de Modelos de Crescimento Populacional, na seção de Metodologia.

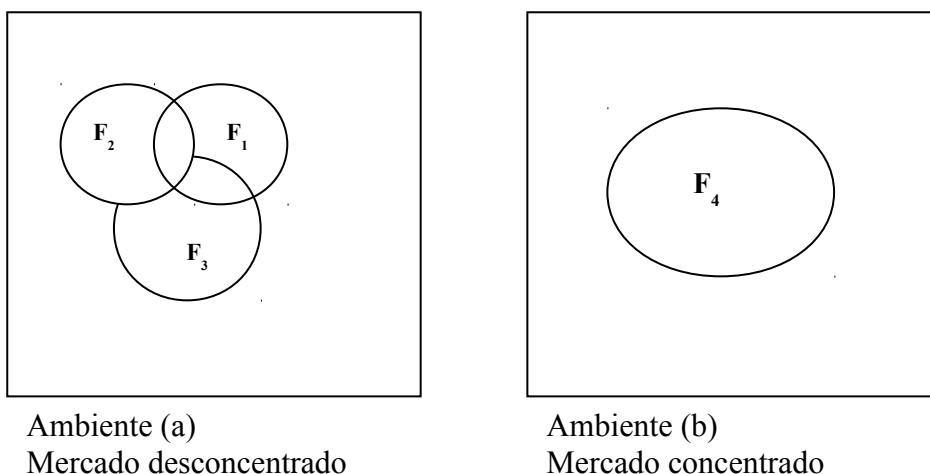


Figura 1 – Modelo Ecológico de Particionamento de Recursos

Fonte: Carroll (1985, p. 1270)

Do ponto de vista estratégico, o foco da ecologia organizacional está nos caminhos em que várias estratégias se adequam ao ambiente, posto que as organizações apresentam lentidão ou rigidez no processo de adaptação. Esta rigidez é denominada de inércia estrutural (HANNAN; FREEMAN, 1977)

No artigo seminal de Hannan e Freeman (1977), os autores argumentam que a força das pressões inerciais na estrutura organizacional explica a ausência ou dificuldade de adaptação organizacional. A seleção dentro de populações de organizações favorece aquelas cuja estrutura tem alta inércia. Por outro lado, a inércia causa rigidez, afetando o tempo de resposta para aprender e reagir (DURAND, 2001).

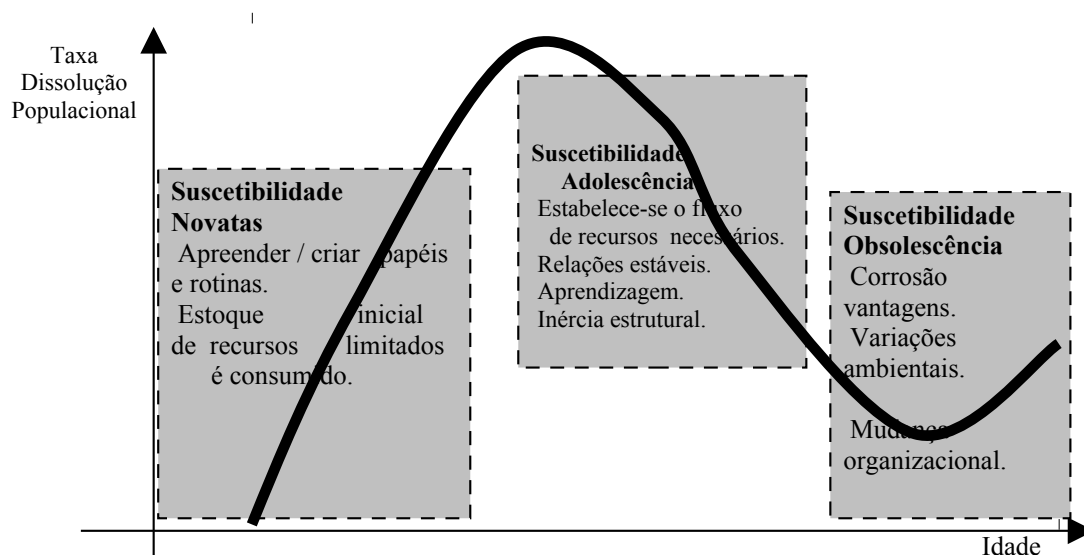
Baseados numa perspectiva social do processo evolucionário das organizações, os ecologistas organizacionais defendem que o processo de legitimação e a pressão seletiva do ambiente são fatores que tendem a favorecer as empresas maiores e mais velhas. De um lado, a legitimação social, alcançada na medida em que as empresas amadurecem, dá maior acesso a recursos. A repetição de interações ao longo do tempo possibilita a construção de reputação e confiabilidade, favorecendo a reprodução da estrutura organizacional. De outro, as condições do ambiente definem o volume de recursos disponíveis. Quanto mais seletivo é o ambiente, maior é a disputa por recursos. Dependendo do grau das pressões seletivas, as empresas mais velhas também podem ser atingidas, em função da forte inércia organizacional, definida, sobretudo, pela acumulação de regras e rotinas, o que dificulta uma resposta rápida às mudanças ambientais (HANNAN; FREEMAN, 1984).

As pesquisas em ecologia que tratam da relação entre idade e mortalidade apontam três tipos de suscetibilidade: suscetibilidade das novatas; suscetibilidade da adolescência; e suscetibilidade da obsolescência (Figura 1).

Inicialmente as taxas de dissolução aumentam tendo em vista que organizações mais jovens têm propensão para apresentarem taxas mais altas de dissolução em função da necessidade de aprenderem novos papéis e criarem rotinas organizacionais (FREEMAN; HANNAN, 1983). Na adolescência, com o término dos recursos iniciais das novas firmas, as taxas tendem a diminuir à medida que se ganha legitimação (FISCHMAN; LEVINTHAL, 1991). À medida que o alinhamento com o ambiente se desfaz em função de variações externas, aumenta novamente a taxa de dissoluções organizacionais, dada a dificuldade de mudança organizacional (INGRAM, 1993).

Os efeitos da idade em ambientes estáveis são sintetizados na Figura 2 a seguir.

Figura 2 -



Efeitos da Idade na Demografia em Ambientes Estáveis

Fonte: Bataglia e Meirelles (2009, p. 91)

Do ponto de vista da Economia Evolucionária, a probabilidade de sobrevivência depende: i) do estágio da trajetória tecnológica e do sucesso na imposição do design dominante; ii) da escolha estratégica (se ativa ou passiva); e iii) da adoção de rotinas de busca (DURAND, 2001).

Os autores da economia evolucionária visualizam o processo de competição numa perspectiva dinâmica, baseada na busca de lucros via inovações, ou seja, a empresa é capaz de se adaptar a partir da inovação (MEIRELLES, 2010). Ao mesmo tempo, a inovação tecnológica tem o potencial de influenciar profundamente as populações organizacionais, pois pode romper mercados, mudar a importância relativa de vários recursos, desafiando as capacidades de aprendizagem organizacional e alterando a natureza da competição (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Os ciclos tecnológicos, nos quais são inseridas novas tecnologias radicalmente diferentes, excluindo-se tecnologias ultrapassadas, tornam possível o estabelecimento de novas ordens de magnitude e desempenho capazes de contribuir com o estabelecimento de novas ordens de magnitude e transformá-las em competidoras tecnologicamente superiores (DOSI, 1984; TUSHMAN; ANDERSON, 1986; VAN DE VEN; GARUD, 1994).

A pressão de seleção sobre a firma varia conforme o estágio da trajetória tecnológica e a escolha estratégica. Todavia, as escolhas estratégicas também estão relacionadas às diferenças das firmas em relação ao uso dos recursos (rotinas e características operacionais) e o comportamento de mudança (capacidades dinâmicas), definido pelas capacidades de absorção e integração de novos conhecimentos.

De acordo com Freeman e Soete (1997), a opção por estratégias de inovação dependerá dos recursos, histórico, perfil de gestão e sorte. Algumas firmas podem mudar de uma estratégia de inovação para imitação bem como adotar diferentes estratégias em diferentes setores dos seus negócios. Esta escolha reflete diferentes combinações dos recursos e habilidades científicas e técnicas. Portanto, do ponto de vista da economia evolucionária, a probabilidade de sobrevivência varia conforme a combinação de duas variáveis: tecnologia e tempo (NELSON; WINTER, 1982).

A visão de capacidades dinâmicas está baseada nesta mesma perspectiva, porém focada única e exclusivamente nos aspectos internos da organização. A probabilidade de sobrevivência está relacionada às diferenças entre as firmas, que, por sua vez, estão relacionadas à gestão dos recursos, ou seja, às rotinas mais rentáveis dentro da firma, enraizadas nos processos organizacionais e condicionadas pela história da firma (DOSI; TEECE, 1993).

A sobrevivência organizacional é analisada neste estudo a partir se dá a partir desta perspectiva multinível do processo de seleção, onde se incluem fatores externos e internos à empresa. No quadro 2 a seguir são apresentados estes fatores, com os principais autores de referência, e as respectivas proposições (ou hipóteses).

O roteiro das entrevistas realizadas na etapa qualitativa está baseado nesta matriz teórico-conceitual. Em linhas gerais, os seguintes aspectos são analisados: i) capacidade de recursos do ambiente e mudanças no ambiente (institucional e tecnológico) que promovem alteração nessa capacidade; ii) relações interpopulacionais (segmentos competidores e complementares); iii) idade e tamanho (importância de economia de escala de escopo e tamanho do concorrente); iv) alinhamento estratégico (estratégia generalista ou especialista); v) gestão interna (financiamento interno, perfil da carteira de clientes, investimento em recursos humanos, inovação); vi) aspectos do ambiente e da política interna da empresa que influenciam a inovação.

Quadro 2 – Matriz Teórico-Conceitual de Sobrevivência Organizacional

Fator de Sobrevivência	Autor (es)	Proposição (ou hipótese)
Capacidade de Suporte do Ambiente	Hannan e Freeman (1989) Aldrich e Rueff (2006)	- Dependência de Densidade: efeito legitimação e competição - Dependência de Densidade Cruzada: efeito competição entre populações Relações entre populações podem ser: - competitivas: a presença de uma população reduz a taxa de crescimento de outra. - predatórias: a expansão de uma população legitima a outra, mas o crescimento da segunda diminui (ou piora) a chance de sobrevivência da outra porque depleciona a base de recursos. - mutualismo: a expansão de uma população estimula a expansão de recursos da outra.
Capacidade de suporte do ambiente (<i>carrying capacity</i>);	Swaminathan (1996) Aldrich e Rueff (2006)	Escassez de recursos e o nicho “apertado” afetam as taxas iniciais de mortalidade.;
Idade	. (HANNAN, 1998; CARROLL; HANNAN, 2000; HANNAN et al. 2007)	- a pressão seletiva do ambiente são fatores que tendem a favorecer as empresas maiores e mais velhas. - Experiências mais antigas resultam numa armadilha de competência (<i>competency trap</i>) Barnett e Hansen (1996); Barnett (2004)
Tamanho	Freeman e Hannan (1983) Hannan et al (1990) Amburgey et al (1994)	Firmas grandes apresentam maior inércia estrutural. A força das pressões inerciais na estrutura organizacional explica a ausência ou dificuldade de adaptação organizacional
Nicho e busca de diferenciação	Carroll (1985)	Quanto mais concentrado o mercado (presença de forte economia de escala), maior a presença de grandes empresas generalistas dominando e as empresas especialistas encontram espaço e maiores chances de sobrevivência
Gestão Interna de Recursos e busca de novas oportunidades	Nelson e Winter (1982) Dosi e Teece (1993) Teece (1986) Teece et al (1994) Bátiz-Lazo e Woldesenbet (2004)	O sucesso de uma organização está relacionado à capacidade dinâmica, ou seja, à capacidade de configurar e reconfigurar as competências e inovação. No caso do setor financeiro destacam-se quatro aspectos da gestão interna: i) financiamento interno; ii) perfil da carteira de clientes; iii) recursos humanos; iv) inovação.
Inovação em Serviços Financeiros	Alvarez e Merino (2003) Facó et al (2009)	Tipos de Inovação: - Novos serviços e produtos (derivativos, produtos estruturados, etc) - Melhorias na Estrutura Organizacional - Aplicações relacionadas à tecnologia da informação. - Canais Eletrônicos Fatores Influenciadores da Inovação: - Pressões macroeconômicas - Regulação do Setor - Pressões do mercado (concorrentes e clientes) - Aplicações relacionadas à TI - Política Intera

Fonte: elaborado a partir dos autores

3 METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa adotada neste estudo foi a de métodos múltiplos, ou mistos, de pesquisa. Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007) após examinarem dezenove diferentes definições expuseram uma conceituação geral sobre métodos de pesquisas mistos, ou triangulação, como um tipo de pesquisa na qual o pesquisador, ou a equipe de pesquisadores, combinam elementos da abordagem qualitativa e da quantitativa para propósitos de amplitude e profundidade do entendimento e da confirmação.

O tipo de triangulação adotado refere-se ao uso de mais de uma fonte de dados (MATHINSON, 1988). É uma triangulação simultânea (JOHNSON et al, 2007), ou seja, houve pouca interação entre as duas fontes de dados (quantitativos e qualitativos) durante o estágio de coleta, mas os resultados se complementam na fase de interpretação.

3.1 Pesquisa Quantitativa

Segundo Carroll e Hannan (2000), as pesquisas no âmbito da demografia organizacional representam um meio-termo entre a demografia formal e os estudos populacionais. De um lado, a demografia formal está centrada no estudo de aspectos da população, como tamanho, distribuição, estrutura e mudanças da população. De outro, os estudos populacionais incluem outras variáveis que afetam as mudanças de uma população (sociais, econômicos, políticos, biológicos, etc). Nesse sentido, a demografia organizacional trabalha com a elegância e a generalidade dos modelos formais e, ao mesmo tempo, incorpora a complexidade e a especificidade de uma análise multivariada.

São cinco os princípios da demografia organizacional (CARROLL; HANNAN, 2000):

- a) Perspectiva Populacional (e não individual): estuda-se propriedades da população, como a sua composição (distribuição etária) e sua dinâmica (taxas de crescimento).
- b) Análise dos eventos vitais de nascimento e dissolução bem como eventos relacionados que afetam as taxas de natalidade e mortalidade.
- c) Foco nos fluxos de eventos no tempo e suas implicações para a estrutura populacional, com destaque para a idade (considerada a principal fonte de variação). Em geral compara-se a variação da idade ao longo do tempo e entre vários grupos.
- d) Utilização de procedimentos contábeis referentes a indivíduos e suas relações com a população.
- e) Utilização de modelos do sistema demográfico baseados numa lógica interna coerente e consistente que permite a mudança de níveis e o agrupamento destes níveis.

A definição da população de organizações é a etapa fundamental e primordial de um estudo demográfico, pois a heterogeneidade organizacional (diferenças de escala, recursos, formas organizacionais, experiência prévia, dentre outros) pode comprometer inferências sobre a população (CARROLL; HANNAN, 2000).

Na definição de Carroll (1997), uma população constitui-se pelo conjunto de organizações caracterizadas por uma forma organizacional particular e dependente de um conjunto comum de recursos materiais e sociais. Nesse sentido, ao observar os tipos de empresas selecionadas numa determinada população organizacional é possível identificar os critérios de seleção em funcionamento no ambiente competitivo (HANNAN; FREEMAN, 1986; ALDRICH; RUEFF, 2006).

Mas o que exatamente é uma forma? Como identificar diferenças entre populações a partir de dimensões da forma organizacional?

Stinchcombe (1965, *apud* HANNAN; FREEMAN, 1986, p. 53) relata que as formas vão tomando corpo com o tempo, assumindo características que as tornam legítimas ou se identificam com as outras organizações. Neste sentido, conforme assinalam Aldrich e Rueff (2006), o conceito de forma organizacional parece óbvio quando se fala de empresas e instituições conhecidas da sociedade moderna. Quando falamos de ‘hospitais’, ‘indústria automobilística’, por exemplo, esses construtos não necessitam ser definidos, porque já existe uma definição intuitiva do que seja um hospital ou uma indústria fabricante de automóveis, e a classificação das organizações parece simples.

Em alguns casos a definição dos limites populacionais ganha um reforço da própria legislação, como é o caso das populações de empresas de intermediação financeira, foco desta pesquisa. Formada por 16 segmentos, é uma comunidade ampla e variada. No total são 2.398 instituições em operação. Deste total, 60% são cooperativas de crédito, 13% são administradoras de consórcio, 2% são sociedades de crédito ao microempreendedor, e os restantes 25% são bancos (múltiplos, comerciais, de desenvolvimento e de investimento) e sociedades corretoras, de crédito, financiamento e investimento. Para cada um destes segmentos há uma regulamentação de funcionamento que permite inferir importantes aspectos das formas organizacionais, como objeto social e requisitos de capital mínimo.

Todavia a forma organizacional não é o objetivo último da legislação, ou seja, o conteúdo deste material não é explícito no que diz respeito à definição da forma organizacional. Nesse sentido, é necessário fundamentar teoricamente as características apontadas na legislação a partir da associação com as dimensões previstas pela literatura de ecologia organizacional.

3.1.1 Dimensões da Forma Organizacional e Delimitação Populacional

Considerado o primeiro passo numa análise demográfica organizacional, a caracterização da forma organizacional define os limites de populações de organizações e permite compreender a dinâmica competitiva intra e interpopulações.

O conceito de forma organizacional foi definido inicialmente por Hannan e Freeman (1977) como um conjunto de características de uma empresa, dentro de um limite bem definido, usadas para sua constituição e atuação. Estas características incluem: estrutura, processos, definição formal de controle e autoridade. De modo análogo à biologia, em que a estrutura de proteínas do DNA reúne o conjunto de instruções para constituição de determinadas estruturas bióticas, a forma organizacional é constituída por uma “matriz para ação organizacional”, um conjunto de instruções para criação e condução das ações coletivas no âmbito da organização. Essa matriz, segundo os autores, pode ser deduzida a partir do exame de três pontos: i) estrutura formal da organizações (tabelas de organização, regras de operação, etc); ii) padrões de atividades dentro da organização; e iii) ordem normativa, ou seja, os modos definidos como corretos e apropriados de organizar.

O interessante deste conceito definido por Hannan e Freeman (1977), é que a definição se dá pelos recursos que as organizações utilizam, não pelo o que elas fazem.

Segundo Geroski (2001), os recursos utilizados pelas organizações incluem consumidores e fornecedores, necessários para que elas obtenham lucro e possam sobreviver e crescer. Por esse critério duas organizações que pareçam iguais ou sirvam para aparentemente o mesmo objetivo podem pertencer a populações diferentes, se as necessidades de recursos são também diferentes. De acordo com o exemplo do autor, apesar das empresas americanas Wal Mart e Amazon serem duas empresas de varejo, que vendem produtos diretamente ao consumidor final, provavelmente pertencem a populações diferentes, visto que uma depende totalmente de vendas por meio de lojas físicas enquanto a outra vende seus produtos apenas pela Internet.

Desde o trabalho inicial de Hannan e Freeman (1977), novas visões de forma organizacional no âmbito da ecologia foram propostas. O quadro 1 a seguir relaciona as várias propostas conceituais de forma organizacional a partir de dimensões variadas, incluindo desde objetivos (produtos, serviços ou interesses principais) até rotinas e identidade organizacional.

Quadro 3 – Dimensões da Forma Organizacional

Autores	Dimensões
Aldrich (2006)	Variações em: objetivos (produtos, serviços ou interesses principais), sistemas utilizados nas atividades (tecnologia, processos, participação em redes), fronteiras das organizações (controles externos/internos, vulnerável ou não a pressões externas)
Aldrich e Ruef (1999)	Rotinas como a fundação das formas organizacionais
Carroll e Hannan (1995)	Nichos de recursos
Hannan (2005)	Identidade organizacional
Hannan e Freeman (1977)	Estrutura organizacional, padrões de atividade organizacional (processos), ordens normativas (definição formal de controle e autoridade)
Hannan e Freeman (1986)	<i>Blueprints</i> (desenhos de organizações); analogia com Biologia: formas como DNA da organização; criação e erosão das fronteiras do mundo organizacional (fronteiras sociais)
Hsu e Hannan (2005)	Identidade organizacional: identidade não está só na organização, mas dentro da audiência das organizações: percepções, crenças e ações da audiência.
Lomi (1995)	Dependência de localização geográfica
McKelvey (1982)	Elementos da estrutura interna, processos e subunidades de integração que contribuem para a unidade de toda uma organização e a manutenção de suas atividades, funções ou natureza características
Pólos, Hannan e Carroll (2002)	Identidade organizacional, reforçada por códigos culturais
Ulrich (1987)	Estruturas internas, processos utilizados por cada estrutura e processos de integração, que possuem competências semelhantes, necessárias para se oferecer um produto ou serviço

Fonte: Elaborado a partir dos autores

O critério adotado neste estudo para a análise das dimensões da forma organizacional foi baseado na legislação que regulamenta cada setor. Conforme assinalam Hannan e Freeman (1986), as atividades regulatórias e legislativas afetam significativamente os limites entre as populações de organizações e, portanto, da forma organizacional. Nesta perspectiva, as próprias instituições e os grupos a elas relacionados constituem uma importante pista destes limites.

De acordo com a Lei 4.595/1964, artigo 17, são consideradas instituições financeiras, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

A operação de atividades de intermediação financeira no Brasil é baseada numa série de aspectos legais permanentemente observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central. Do ponto de vista da análise das dimensões da forma organizacional, interessa nos aqui a regulamentação dos seguintes aspectos:

1. Denominação social
2. Objeto social
3. Capital mínimo e patrimônio líquido

4. Natureza da propriedade e sociedade

A denominação social capta uma série de aspectos relacionados às outras dimensões da forma organizacional, como objetivos e recursos. Há casos em que a denominação social é suficiente para a delimitação populacional, pois encerra em si a atividade e o público-alvo, como é o caso de administradoras de consórcio, corretoras de câmbio, corretoras de títulos e valores mobiliários e sociedades de crédito ao microempreendedor e à empresa de pequeno porte. Entretanto, a denominação apenas não é suficiente para delimitar uma população.

O objeto social estabelece os fins para os quais a sociedade foi constituída e as atividades relacionadas. Desse modo, é um indicador que é resultado de uma combinação do número de atividades e de público-alvo atendidos. Exemplos emblemáticos são os bancos comerciais e bancos múltiplos, que podem realizar atividades variadas e atender públicos diferentes.

Os limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido refletem a dimensão de recursos. Há situações em que os requisitos mínimos variam conforme o número de associados e a região geográfica de atuação, como é o caso das cooperativas de crédito, ou conforme o tipo de operação realizada, como é o caso dos bancos. Por esse motivo, a dimensão recurso é captada a partir não só do valor do capital que deve ser integralizado na abertura de uma empresa como também por outros indicadores, como associados, operações e tipos de carteiras. Este último indicador é bastante apropriado para o caso dos bancos múltiplos, pois o volume de capital inicial exigido varia conforme a composição de carteiras.

Os indicadores de propriedade e natureza da sociedade captam aspectos da dimensão de controle e autoridade. Os índices de propriedade (público ou privado, com ou sem fins lucrativos) e da sociedade (limitada ou anônima, associações de pessoa física ou jurídica) revelam critérios diferenciados no que se refere a incentivos e dispositivos de controle, como participação em lucros e resultados e deliberação de assembleias. Exemplo emblemático é o das cooperativas de crédito que, por serem constituídas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, envolvem um alto grau de participação dos associados (tanto nos lucros quanto na tomada de decisões).

A partir da regulamentação de cada segmento é possível identificar portanto os limites populacionais com base em quatro aspectos legais: denominação social, objeto social, capital e patrimônio mínimo, natureza da propriedade e sociedade. No quadro 5 a seguir são apresentados estes quatro aspectos legais previsto na regulamentação de cada uma das populações de empresas de intermediação financeira existentes no Brasil regulamentadas pelo Banco Central. São elas: administradoras de consórcios, agências de fomento, associações de poupança e empréstimos, bancos comerciais, bancos cooperativos,

Quadro 4 – Regulamentações dos segmentos de bancos comerciais e cooperativas de crédito: denominação social; propriedade e sociedade, objeto social, patrimônio mínimo.

Segmento	Regulamentação	Denominação social	Propriedade e Sociedade	Objeto Social	Capital e patrimônio mínimo (R\$)
Administradoras de Consórcios	Lei nº5.768/1971 Lei nº 11.795, de 8.10.2008, art. 5º	Administradora de Consórcio	sociedade limitada ou sociedade anônima	Prestação de serviços a terceiros mediante a venda e colocação de cotas de outras administradoras de consórcio, administração de grupos de outras administradoras de consórcio e realização de serviços de cadastro, pesquisas e consultoria a outras administradoras de consórcio	400.000,00 (bens móveis e serviços) 1.000.000,00 (bens imóveis)
Agências de Fomento	Resolução nº2.347/1996 Resolução CMN nº 2.828, de 30.03.2001, arts. 1º e 2º, com a redação dada pela Resolução CMN nº 3.757, de 1.7.2009	Agência de Fomento ⁽¹⁾		Financiamento de capital fixo e de giro associado a projetos que visem à ampliação ou à manutenção da capacidade produtiva de bens e serviços, previstos em programas de desenvolvimento econômico e social da Unidade da Federação onde tenham sede.	4.000.000,00
Bancos Comerciais	Resolução CMN nº 2.099, de 17.8.1994	Banco ⁽²⁾	Propriedade pública ou privada; Sociedade anônima;	Suprimento de recursos necessários para financiar, no curto e no médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral; captação de depósitos à vista e a prazo; administração de carteira de valores mobiliários; desconto de títulos; operações especiais de crédito rural, de câmbio e de comércio exterior; obtenção de recursos com as instituições oficiais para repasses aos clientes; emissão e administração de cartões de crédito.	17.500.000,00 (adição de R\$6.500.000,00 para operação no mercado de câmbio)
Bancos Cooperativos	Resolução CMN 2.193/1995 Resolução CMN nº 2.788, de 30.11.2000, art. 1º	Banco cooperativo	Sociedades anônimas de capital fechado, com participação exclusiva de cooperativas de crédito e atuação restrita à Unidade de Federação de sua sede	O mesmo do banco múltiplo ou banco comercial	
Banco de Câmbio	Resolução nº3.426/2006	Banco de Câmbio		Operações de câmbio e operações de crédito vinculadas às de câmbio, como financiamentos à exportação e importação e adiantamentos sobre contratos de câmbio, e ainda a receber depósitos em contas sem remuneração, não movimentáveis por cheque ou por meio eletrônico pelo titular, cujos recursos sejam destinados à realização das operações acima citadas	7.000.000,00
Bancos de Desenvolvimento	Resolução Nº18/1966 Resolução CMN nº 394, de 3.11.1976, Regulamento Anexo, art. 1º	Banco de Desenvolvimento	Propriedade pública (controladas pelos governos estaduais); Sociedade anônima, com sede na capital do Estado que detiver seu controle acionário	Suprimento de recursos para financiar, em médio e longo prazos, programas e projetos de promoção do desenvolvimento econômico e social dos respectivos Estados da Federação onde tenham sede, cabendo-lhes apoiar prioritariamente o setor privado.	12.500.000,00

(continua)

(1) Acrescida da indicação da Unidade da Federação controladora (Res. 2.828/01, art. 1º, § 3º).

(2) Ou “Banco Cooperativo”, se constituído sob o controle acionário de cooperativas centrais de crédito (Res. 2.788/2000, art. 1º, § 3º); Não é considerada a expressão “Bank” ou outra estrangeira semelhante.

(continuação)

Bancos de Investimento	Resolução CMN 2.624/1999	Banco de Investimento	Propriedade privada; Sociedade anônima	Participar de sociedades, em caráter temporário; financiar a atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro; administrar recursos de terceiros; realizar operações de compra e venda, por conta própria ou de terceiros, de metais preciosos, no mercado físico, e de quaisquer títulos e valores mobiliários, nos mercados financeiros e de capitais; operar em bolsas de mercadorias e de futuros, bem como em mercados de balcão organizados, por conta própria e de terceiros; operar em todas modalidades de concessão de crédito para financiamento de capital fixo e de giro; participar do processo de emissão, subscrição para revenda e distribuição de títulos e valores mobiliários; operar em câmbio, mediante autorização específica do Banco Central do Brasil; coordenar processos de reorganização e reestruturação de sociedades e conglomerados, financeiros ou não, mediante prestação de serviços de consultoria, participação societária e/ou concessão de financiamentos ou empréstimos; realizar outras operações autorizadas pelo Banco Central do Brasil.	12.500.000,00
Bancos Múltiplos	Resolução nº1.524/1988 Resolução CMN nº 2.099, de 17.8.1994, Regulamento Anexo I, art.7º	Banco	Propriedade pública ou privada Sociedade anônima, sendo no mínimo duas carteiras, uma delas comercial ou de investimento (carteira de desenvolvimento operada somente por banco público).	Realizar operações correspondentes às suas carteiras: comercial; de investimento e/ou de desenvolvimento (esta última exclusiva de bancos públicos); de crédito imobiliário; de crédito, financiamento e investimento; de arrendamento mercantil.	17.500.000,00 (carteira comercial) 12.500.000,00 (carteira de investimento e/ou de desenvolvimento) 7.000.000,00 (carteira de CFI, CI e/ou de AM)
Companhia Hipotecária	Resolução nº2.122/1994 , arts. 1º e 3º, com a redação dada pela Resolução CMN nº 3.425, de 22.12.2006	Companhia Hipotecária		Repassar recursos e ou conceder financiamentos destinados à aquisição, à produção, à reforma, à comercialização ou destinos diversos de imóveis residenciais ou comerciais e lotes urbanos; comprar, vender, refinanciar e administrar créditos garantidos por hipoteca ou pela alienação fiduciária de bens imóveis, próprios ou de terceiros; administrar fundos de investimento imobiliário,	3.000.000,00
Cooperativas de Crédito	Decreto Legislativo nº 1.637/1907 Lei nº 5.764, de 16.12.1971, arts. 3º e 4º Resolução CMN 3.442/2007	Cooperativa ⁽³⁾	sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos	Propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados, incluindo operações de captação por meio de depósitos à vista e a prazo somente de associados, de empréstimos, repasses e refinanciamentos de outras entidades financeiras, e de doações. Podem conceder crédito, somente a associados, por meio de desconto de títulos, empréstimos, financiamentos, e realizar aplicação de recursos no mercado financeiro; no caso de cooperativa central de crédito, prestar serviços técnicos, a outras cooperativas de crédito, filiadas ou não, bem como serviços de administração de recursos de terceiros em favor de singulares filiadas; prestar outros serviços, visando ao atendimento a associados e a não-associados.	60.000,00 (coop. central) ⁽⁴⁾ 3.000,00 (coop. singular filiada à central) ⁽⁵⁾ 10.000,00 (coop. singular de empresários) ⁽⁶⁾ 20.000,00 (cooperativa singular de livre admissão - regiões Sul e Sudeste) ⁽⁷⁾ 10.000,00 (cooperativa singular de livre admissão - regiões Norte, Nordeste e CentroOeste) ⁽⁸⁾

(3) Vedado o uso da expressão "Banco"

(4) Após 5 anos de funcionamento Patrimônio de Referência de R \$ 300.000

(5) Após 5 anos de funcionamento Patrimônio de Referência de R\$ 60.000

(6) Após 4 anos de funcionamento Patrimônio de Referência de R\$ 120.000

(7) Após 4 anos de funcionamento Patrimônio de Referência de R\$ 250.000

(8) Após 4 anos de funcionamento Patrimônio de Referência de R\$ 125.000

(continua)

(continuação)

Sociedade de Crédito Imobiliário	Lei 4.380/1964 Resolução CMN nº 2.735, de 28.6.2000, art. 1º	Crédito Imobiliário	Sociedade anônima	Operações de financiamento imobiliário, sendo facultado operar em todas as modalidades admitidas nas normas relativas ao direcionamento dos recursos captados em depósitos de poupança.	7.000.000,00
Sociedade de Arrendamento Mercantil	Resolução nº351/1975 Resolução CMN nº 2.309, de 28.8.1996, Regulamento Anexo, art. 3	Arrendamento Mercantil	Sociedade anônima	Operações de arrendamento mercantil de bens móveis, de produção nacional ou estrangeira, e bens imóveis adquiridos pela entidade arrendadora para fins de uso próprio da arrendatária.	7.000.000,00
Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento	Portaria MF 309/1959 Resolução CMN nº45, de 6.7.1966, II e nº1.092, de 20.2.1986, I, a e b	Crédito, Financiamento e Investimento	Propriedade privada	Financiamento para a aquisição de bens e serviços às Pessoas Físicas e Jurídicas, e de capital de giro às Pessoas Jurídicas	7.000.000,00
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	Resolução nº0076/1967 Resolução CMN nº 1.120, de 4.4.1986, Regulamento anexo, art. 2º, com a redação dada pela Resolução CMN nº 1.653, de 26.10.1989	Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	Sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada	Subscrição, intermediação de oferta pública, compra e venda e distribuição de emissões de títulos e valores mobiliários; Administração de carteiras e da custódia de títulos e valores mobiliários; Subscrição, transferência e autenticação de endossos, de desdobramento de cautelas, de recebimento e pagamento de resgates, juros e outros proventos de títulos e valores mobiliários; agente fiduciário; Instituir, organizar e administrar fundos e clubes de investimento; constituir sociedade de investimento – capital estrangeiro e administrar a respectiva carteira de títulos e valores mobiliários; operações no mercado de câmbio, conta margem e operações compromissadas; compra e venda de metais preciosos no mercado físico; operação em bolsas de mercadorias e de futuros; serviços de intermediação e de assessoria ou assistência técnica em operações e atividades nos mercados financeiros e de capitais e outras atividades autorizadas, em conjunto, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários.	550.000,00 1.500.000,00 ⁽⁹⁾
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	Resolução n.º 1.655, de 26.10.1989	Corretora, combinada com as expressões “de Títulos” e/ou “Valores” e/ou “Mobiliários”	Sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada (devem operar em recinto ou em sistema mantido por bolsa de valores)	Operar em bolsas de valores, bolsas de mercadorias e de futuros; Subscrever emissões de títulos e valores mobiliários no mercado; comprar e vender títulos e valores mobiliários por conta própria e de terceiros; administrar carteiras e da custódia de títulos e valores mobiliários; exercer funções de agente fiduciário; instituir, organizar e administrar fundos e clubes de investimento; emitir certificados de depósito de ações e cédulas pignoratícias de debêntures; intermediar operações de câmbio; praticar operações no mercado de câmbio de taxas flutuantes, operações de conta margem e operações compromissadas; compra e venda de metais preciosos, no mercado físico, por conta própria e de terceiros; operar em bolsas de mercadorias e de futuros por conta própria e de terceiros	550.000,00 1.500.000,00 ⁽⁹⁾
Sociedade Corretora de Câmbio	Resolução CMN nº 1.770, de 5.7.1990, Regulamento anexo, art. 1º; Resolução CMN 3.568, de 29.5.2008, art. 3º, inciso II	Corretora de Câmbio		Intermediação em operações de câmbio e a prática de operações no mercado de câmbio; operações que caracterizem, sob qualquer forma, a concessão de financiamentos, empréstimos ou adiantamentos a seus clientes, inclusive através de cessão de direitos; obter empréstimos ou financiamentos junto a instituições financeiras, exceto aqueles vinculados à aquisição de bens para uso próprio.	350.000,00
Sociedade de crédito ao micro-empendedor e à empresa de pequeno porte	<u>Resolução nº2.627/1999</u> Lei nº10.194, de 14.2.2001, art.1º, com redação dada pela Lei nº11.524, de 14.9.2007	Sociedade de Crédito ao Microempendedor e à Empresa de Pequeno Porte ⁽¹⁰⁾	Sociedade por quotas de responsabilidade limitada		200.000,00

(9) Para operações compromissadas, e de garantia firme de subscrição de valores mobiliários para revenda, de conta margem ou de *swap* em que haja direitos ou obrigações com as contrapartes.

(10) Vedado o emprego da palavra “banco” (Res. 3.567/08, art. 1º, § 2º).

Fonte: Banco Central

3.1.2 Banco de Dados

Uma vez definida a população, o próximo passo é a unidade de análise. De acordo com Carroll e Hannan (2000), a escolha da unidade de análise deve seguir dois princípios básicos (pg. 53):

1. A unidade escolhida deve fazer sentido do ponto de vista da representatividade do evento demográfico, de preferência um evento que não seja definido a partir de outros eventos, ou seja, tem-se que evitar eventos artificiais ou obscuros.
2. A unidade escolhida deve facilitar a análise de processos sistemáticos que geram eventos demográficos, principalmente em relação ao ambiente.

As unidades de análise na Demografia Organizacional incluem: i) número de estabelecimentos; ii) conglomerados ou grupos de negócio (*keiretsu*, *chaebols*, etc); iii) franquias, entidades legais, subsidiárias, unidades estratégicas de negócio, divisões corporativas, etc.

O número de estabelecimentos é ideal para os casos em que predominam pequenas empresas (como é a maioria das atividades de serviço). Porém, esta unidade de análise pode não captar eventos de fusões e aquisições onde o número de estabelecimentos se mantém (caso dos bancos). Além disso, no caso de falências, o número de estabelecimentos se encerra automaticamente, o que pode gerar variações muito bruscas na população e superestimar a dinâmica demográfica. Já os conglomerados ou grupos de negócio são mais apropriados para grandes empresas.

A unidade de análise adotada nesta pesquisa foi o conglomerado, definido de acordo com o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), tendo em vista que é o mais adequado para captar os eventos de nascimento e dissolução no setor financeiro.

No caso das instituições financeiras, tanto os eventos de fundação quanto de dissolução constam do cadastro do Banco Central, e são definidos pelas datas de autorização e cancelamento.

A construção do banco de dados se deu, inicialmente, pela extração dos dados de cada instituição bancária por meio de consultas em dois sistemas de cadastro do Bacen: o Sistema de Informações do Banco Central (Sisbacen) e o Sistema de Informações sobre Entidades de Interesse do Banco Central (Unicad)

O Sisbacen é um conjunto de recursos de tecnologia da informação, interligados em rede, utilizado pelo Banco Central na condução de seus processos de trabalho. O Unicad é um sistema que tem como objetivo manter, em uma única base de dados, informações cadastrais sobre instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e administradoras de consórcio, seus dirigentes e demais ocupantes de cargos previstos nos estatutos ou nos contratos sociais, acionistas/quotistas e outras pessoas físicas e jurídicas de interesse da referida Autarquia (Circular 3.165/2002, artigo 1º, § 1º).

A coleta de dados contemplou as seguintes informações:

- - ID Bacen
- - CNPJ
- - Nome da instituição financeira
- - Município e UF correspondentes
- - Modalidade de IF
- - Data de concessão da autorização de funcionamento

- - Data de encerramento.

Os dados cobrem autorizações e encerramentos observados entre 1861 – criação da Caixa Econômica Federal – até 31 de dezembro de 2009. As modalidades de IF contempladas, sob o controle e supervisão do BACEN, foram as seguintes:

Administradora de Consórcio	AC
Agência de Fomento	AF
Sociedade de Crédito Imobiliário	SCI
Banco Comercial	BC
Banco de Desenvolvimento	BD
Banco de Investimento	BI
Banco de Fomento	Bfo
Banco Múltiplo	BM
Caixas Econômicas (Federal e Estaduais)	CE
Casa Bancária	CB
Companhia Hipotecária	CH
Cooperativa de Crédito	Ccred
Sociedade Corretora de Câmbio	SCC
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	SCTVM
Sociedade de Arrendamento Mercantil	SAM
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor	SCMicro
Sociedade de Crédito Imobiliário - Repassadora	SCIrep
Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento	SCFI
Sociedade de Investimento	SInv
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	SDTVM

As Associações de Poupança e Empréstimo foram comparadas às Sociedades de Crédito Imobiliário, da mesma forma que a modalidade de Bancos Múltiplos incorpora os Bancos Múltiplos Cooperativos, e a rubrica dos Bancos Comerciais cobre tanto os nacionais como as filiais de bancos estrangeiros estabelecidas no país. Por fim, ressalta-se que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) foi incluído na modalidade de Banco de Desenvolvimento.

O acompanhamento dos dados originais permitiu que fossem remontadas as trajetórias de migração de uma IF entre os diferentes segmentos, o que foi possível porque nessas transições, a instituição mantém o mesmo ID Bacen e o mesmo CNPJ. Dessa forma, após a coleta inicial, os dados foram simultaneamente ordenados pelos respectivos IDBacen e data de autorização, o que reconstituiu a cronologia das IF em termos de migrações internas realizadas entre as diferentes modalidades de organizacionais previstas pelo Sistema Financeiro Nacional, conforme se ilustra no exemplo no Quadro 3:

Quadro 5 – Exemplo de Migração de IF Entre Populações Diferentes

IDBacen	IF	Modalidade		Autorização	Cancelamento
ZONONON0	IF XYZ	Sociedade Corretora de TVM	SCTVM	XX/3/1968	YY/7/1989
ZONONON0	IF XYZ	Banco Múltiplo	BM	YY/7/1989	ZZ/8/1997

Fonte: elaborado pelos autores

O exemplo acima é meramente ilustrativo, descrevendo uma SCTVM que surgiu por criação no cenário financeiro nacional em 1968 e que, em 1989, cancelou suas atividades por motivo de migração para a modalidade de BM, o qual desaparece em 1997 por encerramento. Essa disposição de informações distingue formas alternativas de criação e cancelamento, da seguinte maneira:

Autorizações:

CRIAÇÃO (CRI)– aparecimento de uma nova IF, com designação pelo BACEN de código identificador original;

MIGRAÇÃO PARA (M⁺) – transição de uma IF originária de outro segmento e que preserva o registro antigo no BACEN

Cancelamentos:

MIGRAÇÃO DE (M) – transição de uma IF para outro segmento, preservando o registro original do BACEN

ENCERRAMENTO (ENC)– cancelamento total das operações da IF, sem transição para outro segmento e com baixa do registro original do BACEN.

É importante observar que nas sucessões há a necessidade de que as datas de “MIGRAÇÃO DE” e “MIGRAÇÃO PARA” sejam idênticas, conciliação que foi também controlada na construção do banco de dados submetido à análise. Ao todo, o banco de dados contempla 5377 eventos de criações e migrações de IF entre os diversos segmentos que conformam a comunidade de intermediação financeira. Ao lado destes, considerados também os movimentos de encerramento, foi possível reconstituir a composição de “população” (POP) de IF em funcionamento, de cada segmento ‘i’, tendo como base a data de 31 de dezembro de 2009, da seguinte forma:

$$POP_{(i)} = \sum(CRI_i) + \sum(M^+_i) - \sum(M^-_i) - \sum(ENC_i)$$

A população de IF calculada – total e por segmento – está em conformidade com dados oficiais do BACEN, ou seja, as quantidades de IF resultantes das criações, migrações e encerramentos, por segmento, são consistentes com a quantidade oficialmente divulgada pelo Bacen para a mesma data de referência, ou seja, 31 de dezembro de 2009.

Em termos resumidos, a Tabela 1 apresenta as quantidades de IF autorizadas e canceladas, tanto por segmento como por fato gerador de autorização e/ou cancelamento, isto é, seja por criação, encerramento ou migração entre segmentos.

Identifica-se, inicialmente, que os diferentes segmentos de intermediação financeira no Brasil se estabeleceram e eventualmente desapareceram em diversas ordens de grandeza.

Como destaque dos detalhes apresentados, tem-se a identificação de que os Bancos Múltiplos são uma população de origem “derivada”, dado que aproximadamente 87% dos BM criados no Brasil tiveram suas respectivas origens em outros segmentos (coluna M⁺ da Tabela 1), notadamente BC, BI, SCFI, SCTVM e SDTVM.

As migrações entre segmentos são também relevantes na constituição de outras populações de IF no Brasil, ainda que com menor intensidade. Em alguns casos, essa relevância se explica pela baixa densidade populacional correspondente, de modo que uma única migração assume um alto valor relativo. Esse seria o caso das CH e SCIREP, para as quais as migrações tiveram participação relativa destacada (cerca de 44% e 33%, respectivamente) na constituição de populações de não mais que duas dezenas de elementos. Porém, como se vê em populações bem mais densas – como os BC e BI, por exemplo – os efeitos devidos às migrações também atingem ordens relativamente significativas – 24% e 32%, respectivamente.

Por outro lado, igualmente importante é o papel das migrações como forma de cancelamento (coluna M Tabela 1) em várias populações, como os BC, BI, SCFI, SCTVM e SDTVM. Particularmente, destacam-se os casos das populações de BC e de SDTVM. A primeira pelo aspecto relativo, já que mais da metade dos cancelamentos se explica por migração para outra modalidade. E a segunda pelo aspecto absoluto, uma vez que mais de uma centena de elementos se transformaram em outro tipo de IF.

Eventos como esses levaram à necessidade de construção de outra tabulação que identificasse as principais origens e destinos das migrações verificadas entre as IF no período analisado. Os cruzamentos desses movimentos migratórios estão apresentados na Tabela 2. As colunas revelam os segmentos que cederam unidades para outros e as linhas os segmentos que receberam IFs de outros. Os conteúdos das células identificam as quantidades envolvidas nessas transições. Por exemplo, vê-se que 85 bancos comerciais transformaram-se em bancos múltiplos ao longo do período considerado e que, por sua vez, 17 bancos múltiplos fizeram o trajeto inverso, ou seja, transformaram-se em bancos comerciais em algum momento de suas vidas. A partir dessa compilação cruzada também pode-se identificar que o desaparecimento das chamadas “Casas Bancárias – CB” se deveu à sucessão dessa modalidade pelo aparecimento dos Bancos Comerciais – BC, já que pela Tabela 1 tem-se que o único fato gerador de encerramento dessa modalidade foram as migrações e a Tabela 2 mostra que todas elas tiveram os BC como destino.

Além das Casas Bancárias, outra população extinta foi a de Sociedade de Investimento. Populações que não foram analisadas: BD, BFO, CE,

Para cada um dos segmentos, a pesquisa quantitativa compreendeu: i) cálculo das taxas de fundação e dissolução (objetivo específico 2); ii) construção das curvas de densidade populacional e identificação do estágio evolutivo (objetivo específico 3); iii) cálculo das taxas de crescimento populacional e identificação do efeito legitimação e competição a partir do modelo de dependência de densidade (objetivo específico 4), inclusive por região geográfica (objetivo específico 5); iv) relação entre idade e mortalidade (objetivo específico 6).

Tabela 1 – Sumário descritivo de IFs autorizadas* e canceladas no Brasil, por segmento e fato gerador**

Forma IF	CRI		M ⁺		total (+)	ENC		M ⁻		total (-)	Total em Funcionamento 31/12/2009	Taxa sobrevivência
	N	%	N	%		n	%	n	%			
AC	668	99,9%	1	0,1%	669	361	100,0%	0	0,0%	361	308	46,0%
AF	12	85,7%	2	14,3%	14	0		0		0	14	100,0%
BC	141	75,8%	45	24,2%	186	76	45,2%	92	54,8%	168	18	9,7%
BD	15	100,0%	0	0,0%	15	8	72,7%	3	27,3%	11	4	26,7%
Bfo	1	100,0%	0	0,0%	1	0	0,0%	1	100,0%	1	0	0,0%
BI	59	67,8%	28	32,2%	87	39	54,2%	33	45,8%	72	15	17,2%
BM	38	12,8%	259	87,2%	297	120	76,9%	36	23,1%	156	141	47,5%
CB	16	100,0%	0	0,0%	16	0	0,0%	16	100,0%	16	0	0,0%
Ccred	2302	100,0%	0	0,0%	2302	897	99,9%	1	0,1%	898	1404	61,0%
CE	6	100,0%	0	0,0%	6	4	80,0%	1	20,0%	5	1	16,7%
CH	5	55,6%	4	44,4%	9	3	100,0%	0	0,0%	3	6	66,7%
SAM	100	85,5%	17	14,5%	117	70	83,3%	14	16,7%	84	33	28,2%
SCC	66	76,7%	20	23,3%	86	34	82,9%	7	17,1%	41	45	52,3%
SCFI	191	89,3%	23	10,7%	214	105	67,7%	50	32,3%	155	59	27,6%
SCI	13	100,0%	0	0,0%	13	2	18,2%	9	81,8%	11	2	15,4%
SCIrep	14	66,7%	7	33,3%	21	6	85,7%	1	14,3%	7	14	66,7%
SCMicro	63	100,0%	0	0,0%	63	15	83,3%	3	16,7%	18	45	71,4%
SCTVM	451	93,6%	31	6,4%	482	293	77,7%	84	22,3%	377	105	21,8%
SDTVM	723	95,0%	38	5,0%	761	512	80,5%	124	19,5%	636	125	16,4%
SInv	18	100,0%	0	0,0%	18	18	100,0%	0	0,0%	18	0	0,0%
TOTAL	4902	91,2%	475	8,8%	5377	2563	84,4%	475	15,6%	3038	2339	43,5%

Fonte: Dados da pesquisa obtidos a partir do SISBACEN

Tabela 2 – Origens e Destinos das Migrações de IF no Brasil

Destino (M')	Origem (M)																				Total
	AC	AF	BC	BD	Bfo	BI	BM	CB	CCred	CE	CH	SAM	SCC	SCFI	SCI	SCIrep	SCMicro	SCTVM	SDTVM	SInv	
AC												1									1
AF				2																	2
BC				1	1	2	17	16	1									2	5		45
BD																					0
Bfo																					0
BI			5				9				1		3					2	8		28
BM			85			29				1	9		36	1				29	69		259
CB																					0
CCred																					0
CE																					0
CH												1			1				2		4
SAM							1						10						6		17
SCC																		20			20
SCFI			1			1	6				1						3	4	7		23
SCI																					0
SCIrep															7						7
SCMicro																					0
SCTVM							1					3							27		31
SDTVM			1			1	2				2	3	1	1				27			38
SInv																					0
Total	0	0	92	3	1	33	36	16	1	1	0	14	7	50	9	1	3	84	124	0	475

Fonte: Dados da pesquisa obtidos a partir do SISBACEN

A seguir são apresentados os modelos de crescimento populacional que nortearam a análise da dependência de densidade (intra e interpopulações).

3.1.3 Modelos de Crescimento Populacional

Do ponto de vista da ecologia populacional, o crescimento populacional pode ser avaliado a partir de três níveis analíticos: a) crescimento sem competição (sem restrição de crescimento); b) Crescimento com competição intra-específica; c) Crescimento com competição inter-específica (VANDERMEER; GOLDBERG, 2003).

O crescimento sem competição consiste na reprodução indefinida dos membros da população. É um modelo do tipo exponencial. O crescimento com competição intra-específica consiste numa reprodução auto-regulada, definida pela disputa pelos recursos entre os membros de uma dada população. Conforme apresentado no referencial teórico, este modelo capta o efeito de dependência de densidade. O crescimento com competição inter-específica está baseado na disputa de recursos entre populações (modelo de dependência cruzada)

3.1.3.1 Crescimento sem competição

A variação do número de empresas numa população (ΔN) pode ser caracterizada como contínua, então, a partir do número de fundações e dissoluções durante um intervalo de tempo (Δt) onde $\Delta t \rightarrow 0$, é possível representar essa variação de forma absoluta, média e média relativa como segue:

- Variação absoluta $\rightarrow \Delta N = N_{t+1} - N_t$ (Eq. 1)

- Variação Média $\rightarrow \frac{\Delta N}{\Delta t}$ (Eq. 2)

- Variação Média Relativa $\rightarrow \frac{1}{N} \cdot \frac{\Delta N}{\Delta t}$ (Eq. 3)

Como o tamanho da população de empresas varia continuamente, a de crescimento dessa população num intervalo de tempo muito reduzido ($\Delta t \rightarrow 0$), denominada taxa instantânea de crescimento, pode ser representada pela derivada do número (N) de empresas na população em relação a (t) como segue:

$$\lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{\Delta N}{\Delta t} = \frac{dN}{dt} \quad (Eq. 4)$$

Supondo que não haja migração na população, a variação instantânea do número de empresa num determinado instante (t) se equipara a variação instantânea do número fundações menos o número de dissoluções no instante (t) na população:

$$\frac{dN}{dt} = B_t - D_t \quad (Eq. 5) \quad \text{onde: } B_t = \text{número de fundações } D_t = \text{número de}$$

dissoluções

Considerando que o número de fundações B e de dissoluções D sejam proporcionais ao tamanho N da população no instante (t), então os mesmos podem ser representados pelas equações:

$B_t = b N_t$ e $D_t = d N_t$ (Eq. 6 e Eq. 7) onde b e d representam as taxas instantâneas de fundações e de dissoluções da população. Portanto:

$$b = B_t / N_t \text{ e } d = D_t / N_t \quad (\text{Eq. 8 e Eq. 9})$$

Substituindo-se as (Eq. 6 e Eq. 7) na equação (Eq. 5) obtém-se:

$$\frac{dN}{dt} = b \cdot N_t - d N_t$$

Logo, a variação instantânea do número de empresas na população pode ser representada pela equação:

$$\frac{dN}{dt} = (b_t - d_t) N_t \quad (\text{Eq. 10})$$

O termo $(b-d)$ é conhecido como parâmetro Malthusiano e representa a taxa instantânea de crescimento (r), que substituída na (Eq. 10) resulta:

$$\frac{dN}{dt} = r N_t \quad \text{ou} \quad \frac{dN}{N_t} = r dt \quad (\text{Eq. 11})$$

Levando-se em consideração que os números de fundações e de dissoluções permaneçam constantes num intervalo de tempo Δt , então, b e d também se manterão constantes nesse intervalo. Portanto, o número N de empresas da população no instante t pode ser determinado pela integração da equação diferencial (Eq. 11) como segue:

$$\int_t^{t+\Delta t} \frac{1}{N} dN = \int_t^{t+\Delta t} r dt \implies \ln N \Big|_t^{t+\Delta t} = r \cdot t \Big|_t^{t+\Delta t} \implies \ln \frac{N_{t+\Delta t}}{N_t} = r \cdot \Delta t \implies$$

$$e^{r \cdot \Delta t} = \frac{N_{t+\Delta t}}{N_t} \text{ portanto obtém-se a equação: } N_{t+\Delta t} = N_t \cdot e^{r \cdot \Delta t} \quad (\text{Eq. 12})$$

Portanto, a taxa (r) da Eq. 12 mensura a rapidez com que o tamanho da população varia no intervalo de tempo Δt . Se a taxa (r) for constante nesse intervalo, então a população variará exponencialmente. Assim, Eq. 12, denominada equação de crescimento contínuo, permite prever o número de empresas que existirão ao final de um intervalo Δt , a partir do número inicial de empresas existentes na população e, com isso, o potencial de crescimento dessa população.

A representação gráfica da equação exponencial de crescimento sem restrição está ilustrada na Figura 3.

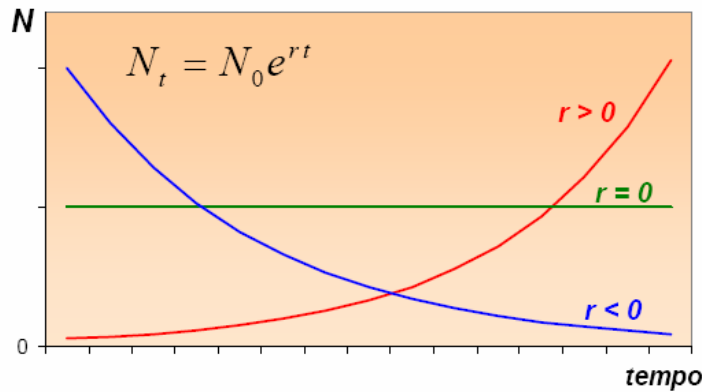


Figura 3- Equação Exponencial de Crescimento sem Restrição

3.1.3.2 Crescimento com competição intra-específica

Se uma população crescer exponencialmente à taxa constante, não haverá recursos suficientes para sustentar o crescimento do número de empresas na população, logo, entrarão em ação os mecanismos de regulação intrínsecos dessa população assim que a mesma atinja ou ultrapasse a densidade de equilíbrio ou capacidade de sustentação *carring capacity* (k), ou seja, se a densidade populacional atingir um valor maior que a densidade de equilíbrio, o número de dissoluções (D) aumentará, enquanto o número de fundações (B) diminuirá ou vice-versa. Portanto, para que uma população de empresas não cresça exageradamente ou não se extinga, o número de fundações ou de dissoluções deve variar proporcionalmente com a densidade populacional e as taxas de fundação e de dissolução podem ser escritas em função da densidade conforme as equações (Eq.13) e (Eq.14) onde b_0 é a taxa máxima de fundações e d_0 a taxa mínima de dissoluções. Já o p e o q representam, respectivamente, a rapidez com que as taxas de fundação e de dissolução variam com o aumento da densidade.

$$b_t = b_0 - pN_t \quad \text{e} \quad d_t = d_0 + qN_t \quad (\text{Eq.13}) \text{ e } (\text{Eq.14})$$

Substituindo as equações (Eq.13) e (Eq.14) na equação (Eq. 10) resulta na equação logística de crescimento conhecida como Verhulst e Pearl

$$\frac{dN}{dt} = (b_0 - d_0)N_t - (p + q)N_t^2 \quad (\text{Eq.15})$$

Substituindo $(b_0 - d_0)$ pelo parâmetro Malthusiano (r) se obtém a equação:

$$\frac{dN}{dt} = [r - (p + q)N_t]N_t \quad \text{Eq.16}$$

A equação Eq.16 apresenta dois pontos de equilíbrio, ou seja, quando $N_t = 0$ e quando a taxa instantânea de crescimento da população é nula, ou seja, quando a densidade da população atinge a capacidade de suporte k , representada pela razão $r / (p+q)$, como se demonstra a seguir:

$$\text{Se } \frac{dN}{dt} = 0 \Rightarrow N_t = 0 \text{ ou } (r - (p+q)N_t) = 0 \quad \text{logo } N_t = \frac{r}{p+q} \Rightarrow N_t = k$$

Como $k = r / (p + q)$ então $p+q = r/k$, logo a equação Eq.16 pode ser representada em função da capacidade de suporte do ambiente como segue:

$$\frac{dN}{dt} = rN_t - \frac{r}{k} N_t^2 \quad \text{ou} \quad \frac{dN}{dt} = rN_t \cdot \left(1 - \frac{N_t}{k}\right) \quad \text{Eq. 17}$$

Facilmente se observa pela Eq.17 as seguintes implicações:

$$\text{Se } N_t \cong 0 \Rightarrow \frac{dN}{dt} \cong r N_t \quad (\text{crescimento sem restrição da densidade})$$

$$\text{Se } N_t = k \Rightarrow \frac{dN}{dt} = 0 \quad (\text{população pára de crescer})$$

$$\text{Se } N_t > k \Rightarrow \frac{dN}{dt} < 0 \quad (\text{população começa a decrescer})$$

A forma de representação não integrada da equação de Verhulst e Pearl, é uma equação do segundo grau, tem como representação gráfica uma parábola conforme ilustra a Figura 4, então, em N^* a população atinge sua capacidade de suporte k .

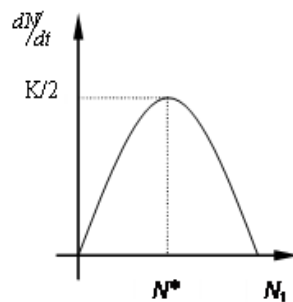


Figura 4- Equação de Verhulst e Pearl

Como N^* é a abscissa do ponto máximo, temos que a taxa máxima de crescimento da população ocorre quando sua densidade $N_t = k/2$ conforme se demonstra a seguir:

$$N^* = \frac{-b}{2a} = \frac{-r}{2r/k} \Rightarrow N^* = \frac{k}{2}$$

A partir da integração da equação Eq.17 se deduz a equação logística de crescimento em sua forma diferencial como segue:

$$N_t = \frac{k \cdot N_0}{N_0 + (k - N_0) e^{-rt}} \quad (\text{Eq. 18})$$

A representação gráfica da equação logística em sua forma diferencial está ilustrada na Figura 5.

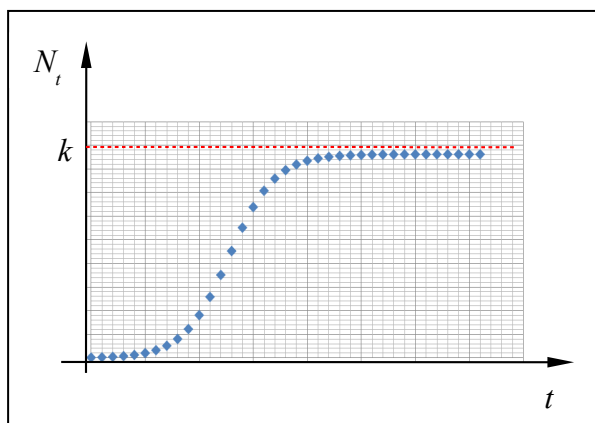


Figura 5 - Equação Logística de Crescimento

Análise do Tipo de Competição

Para se estimar a equação logística de Verhuslt e Pearl se faz necessário analisar os seguintes pressupostos:

- o crescimento da população é contínuo?
- é perceptível a regulação da dependência da densidade?

Se houver a influência da dependência da densidade, espera-se que a contribuição de cada indivíduo para o crescimento da população decresça com o aumento da densidade, ou seja:

$$\frac{1}{N_t} \frac{dN}{dt} = r - \frac{r}{k} N_t \quad (\text{Eq. 19})$$

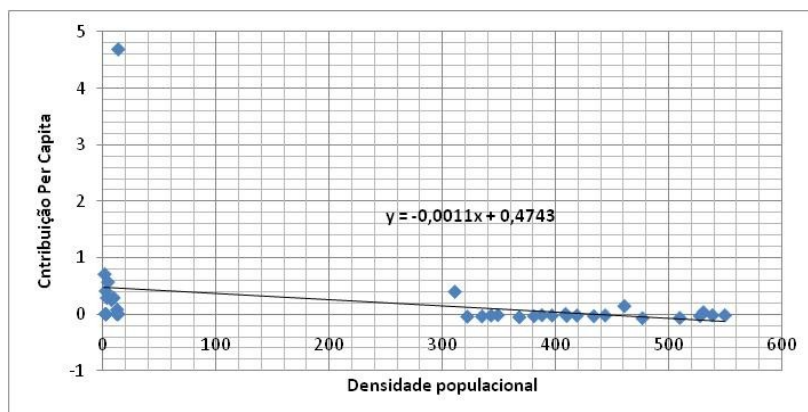
Assim para intervalos de tempo muito pequenos, a contribuição per capita para o crescimento da população será igual a taxa de crescimento sem restrição menos o produto entre a taxa de crescimento com restrição e a densidade populacional no instante t conforme a Eq.19 a seguir:

$$\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t \cdot \Delta t} = r - \frac{r}{k} N_t \quad \text{onde, } \bar{N} \text{ é o ponto médio entre } N_{t+1} \text{ e } N_t, \text{ o qual é}$$

calculado por $\bar{N} = \frac{N_t + N_{t+1}}{2}$.

A influência da dependência da densidade é verificada graficamente a partir de um diagrama de dispersão da contribuição per capita pela dependência da densidade. Se o coeficiente angular da reta for negativo, então o efeito da densidade existe. Cabe ressaltar que o coeficiente linear dessa reta é o parâmetro Malthusiano (r) o qual indica a taxa de crescimento instantânea da população sem a restrição da densidade restrição. Como o coeficiente angular nada mais é que valor de r/k , então facilmente se deduz o valor de k , dividindo-se o valor de (r) pelo coeficiente angular da reta. Esses procedimentos são ilustrados a seguir com os gráficos produzidos na análise dos dados das Administradoras de Consórcio (AC).

Gráfico 4 – Efeito da dependência da densidade

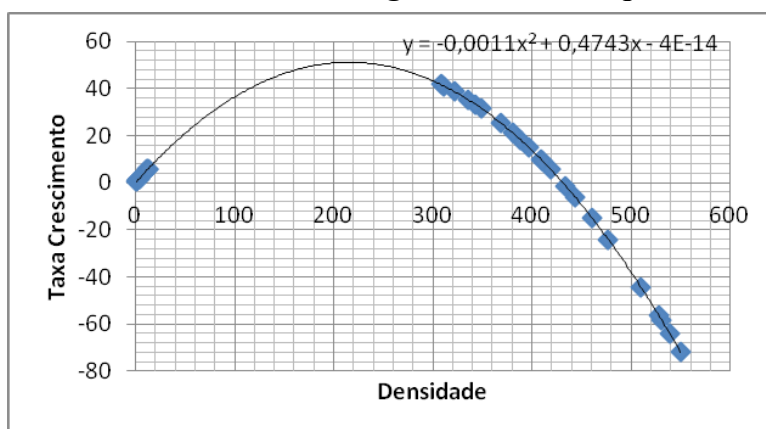


Fonte: Dados da pesquisa

Como se vê, existe uma diminuição da contribuição per capita com o aumento da densidade, logo o efeito da dependência da densidade se faz presente. Portanto, a taxa de crescimento no início da população será ($r = 0,4743$) e a capacidade de suporte será $k = (0,4743/0,0011) \cong 431$ empresas.

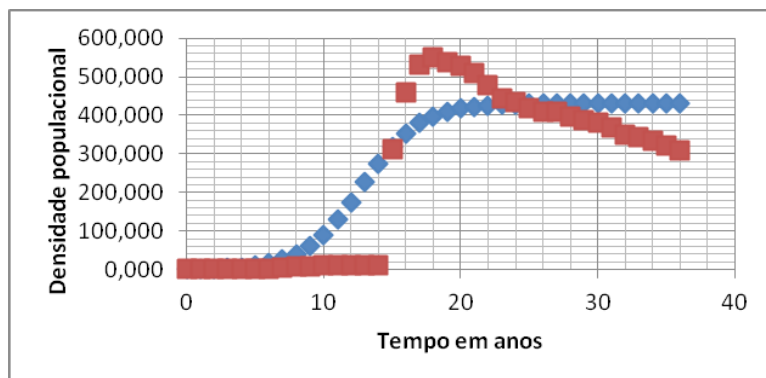
Obtidos os valores de r e de k , facilmente se obtém as representações gráficas do crescimento logístico pela equação de Verhulst e Pearl nas formas quadrática e diferencial ilustradas nos gráficos 5 e 6 a seguir.

Gráfico 5 – Crescimento logístico na forma quadrática



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – Crescimento logístico na forma diferencial



Fonte: Dados da pesquisa

3.1.3.3 Crescimento com competição inter-específica

Qual será o efeito da introdução de uma nova população num ambiente com recursos finitos e limitados?

A existência de uma população de empresas não se dá de forma isolada, mas das mais variadas formas, uma população interage com outras populações tal que a sua coexistência se torna permanente ou temporária segundo o grau de interferência das outras populações na aquisição e controle de recursos escassos no ambiente.

Dentre as formas de interação se destaca a competição, um dos principais reguladores da densidade populacional, haja vista que duas ou mais empresas, muitas vezes estão limitadas pelos recursos que disputam no ambiente. Assim, o consumo de recursos por uma delas implicará e menor disponibilidade desses recursos para as outras e, com isso, se afetam mutuamente.

A competição pode ser classificada em intraespecífica, quando ocorre entre as empresas da mesma população ou interespecífica, quando se dá empresas de populações distintas. Outra modalidade é a competição difusa, a qual é caracterizada pelo efeito cumulativo da competição de várias populações que partilham os mesmos recursos sobre uma população em especial, sem que o efeito predominante de um determinado competidor seja identificado.

A mensuração dos efeitos da competição é tradicionalmente efetuada pelo modelo logístico de crescimento contínuo de Verhulst e Pearl onde a taxa de incremento por indivíduo na variação instantânea da densidade populacional está, de forma decrescente, em função da dependência da densidade, ou seja:

$$\frac{1}{N} \frac{dN}{dt} = r - \frac{r}{K} N \quad (\text{Eq. 19}) \quad \text{ou} \quad \frac{1}{N} \frac{dN}{dt} = r \cdot \left(1 - \frac{N}{K}\right) \quad (\text{Eq. 19b})$$

Como se observa, a taxa (r) representa o incremento de empresas quando não existe restrição ao crescimento da população, enquanto (r/K) representa o efeito negativo do aumento de uma empresa (contribuição per capita), sobre a taxa de crescimento da densidade populacional, ou seja, o coeficiente (r/K) mensura a competição intraespecífica.

Não obstante, a introdução de uma nova população no ambiente também reduzirá a taxa de crescimento per capita da população existente uma vez que a quantidade de recursos disponíveis nesse ambiente permanecerá constante. Assim, a intensidade do efeito de competição (α_{ij}) causado pela entrada de uma nova população (j) no ambiente de uma população já existente (i), pode ser interpretada como uma porção da quantidade de unidades que a densidade da nova população (N_j) representa em relação de capacidade de suporte da população existente (K_i). Tal pensamento, desenvolvido por Lotka e Volterra (1920), culminou na introdução de um novo termo no modelo logístico de crescimento de Verhulst e foi denominado modelo de competição Lotka-Volterra como segue:

$$\frac{1}{N_1} \frac{dN_1}{dt} = r_1 \cdot \left(1 - \frac{N_1}{K_1} - \alpha_2 \frac{N_2}{K_1}\right) \quad \text{ou} \quad \frac{1}{N_1} \frac{dN_1}{dt} = r_1 \cdot \left(\frac{K_1 - N_1 - \alpha_2 N_2}{K_1}\right)$$

(Eq.20a)

O mesmo procedimento pode ser adotado para representar o efeito de competição da população existente sobre a nova população, ou seja:

$$\frac{1dN_2}{N_2 dt} = r_2 \cdot \left(1 - \frac{N_2}{K_2} - \alpha_{21} \frac{N_1}{K_2}\right) \quad \text{ou} \quad \frac{1dN_2}{N_2 dt} = r_2 \cdot \left(\frac{K_2 - N_2 - \alpha_{21} N_1}{K_2}\right) \quad (\text{Eq. 20b})$$

20b)

O modelo parte do pressuposto que a utilização dos recursos da população existente pela nova população implicará em taxa de crescimento nula $dN_i/dt=0$ para uma delas. Supondo esta condição ocorra com a população existente, a partir das equações Eq.20a e Eq.20b as intensidades da competição entre as populações em estudo podem ser determinadas.

$$\frac{1dN_1}{N_1 dt} = 0 \Rightarrow (r_1 = 0) \quad \text{ou} \quad (K_1 - N_1 - \alpha_{12} N_2 = 0) \quad \text{logo} \quad \alpha_{12} = \frac{K_1 - N_1}{N_2} \quad (\text{Eq.21a})$$

O mesmo procedimento pode ser adotado para representar o efeito de competição da população existente sobre a nova população, ou seja:

$$\frac{1dN_2}{N_2 dt} = 0 \Rightarrow (r_2 = 0) \quad \text{ou} \quad (K_2 - N_2 - \alpha_{21} N_1 = 0) \quad \text{logo} \quad \alpha_{21} = \frac{K_2 - N_2}{N_1} \quad (\text{Eq.21b})$$

A interpretação do coeficiente de competição é simples: a) quando $\alpha_{ij} < 0$, então, o efeito de competição da população (j) com população existente (i) é fraco e menor que o efeito intraespecífico, isso significa que a coexistência estável é possível, ou seja, as populações não se sobrepõem completamente; b) quando o valor de $\alpha_{ij}=1$, então o efeito de competição interespecífico será tão forte quanto o efeito da competição intraespecífica; c) quando $\alpha_{ij} > 0$, então o coeficiente indicará uma forte competição da nova população com a população existente por recursos vitais.

A equação diferencial de Lotka-Volterra pode ser estendida para estudos em que existe competição entre (n) populações com densidades populacionais N_i ($i = 1, 2, \dots, n$) como segue:

$$\frac{1}{N_1} \frac{dN_1}{dt} = \frac{r_1}{K_1} (K_1 - N_1 - \alpha_{12} N_2 - \alpha_{13} N_3)$$

$$\frac{1}{N_2} \frac{dN_2}{dt} = \frac{r_2}{K_2} (K_2 - N_2 - \alpha_{21} N_1 - \alpha_{23} N_3)$$

$$\frac{1}{N_3} \frac{dN_3}{dt} = \frac{r_3}{K_3} (K_3 - N_3 - \alpha_{31} N_1 - \alpha_{32} N_2)$$

Expandindo o raciocínio acima para n populações, teremos a equação crescimento generalizada de Lotka-Volterra.

$$\frac{1}{N_i} \frac{dN_i}{dt} = \frac{r_i}{K_i} (K_i - N_i - \sum_{j=1, j \neq i}^{n-1} \alpha_{ij} N_j) \quad (\text{Eq.22})$$

Uma aplicação importante do modelo de crescimento Lotka-Volterra é a estimação do potencial resultado da competição por recursos entre populações, cuja, disponibilidade é considerada constante no ambiente. Portanto, com o modelo se torna possível prever quais as populações podem coexistir ou qual eliminará a outra.

A estimação se dará por meio da análise do equilíbrio das curvas isóclinas, representadas graficamente a partir das informações obtidas sobre as densidades das populações (N_i); da estimação das capacidades de suporte K_i e do efeito da competição α_{ij} entre as populações em estudo. No próximo tópico os principais resultados da competição serão analisados segundo os parâmetros das curvas isóclinas.

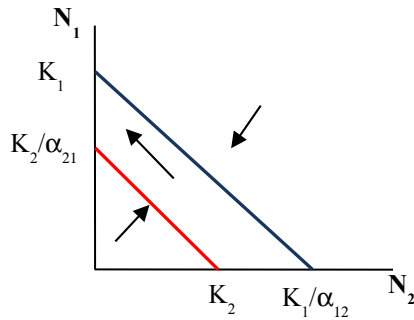
Análise do Tipo de Competição

Considerando o momento em que uma das populações pára de crescer, teremos duas curvas isóclinas das quais depreendemos as possibilidades listadas nos itens abaixo:

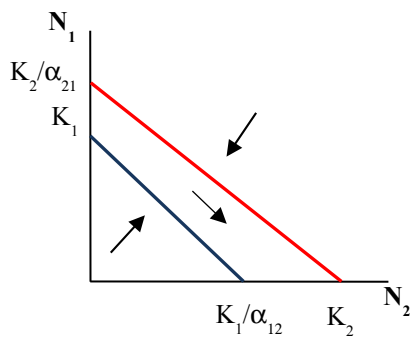
$$K_1 - N_1 - \alpha_{12}N_2 = 0 \implies K_1 = N_1 + \alpha_{12}N_2 \quad (\text{Eq.23a})$$

$$K_2 - N_2 - \alpha_{21}N_1 = 0 \implies K_2 = N_2 + \alpha_{21}N_1 \quad (\text{Eq.23b})$$

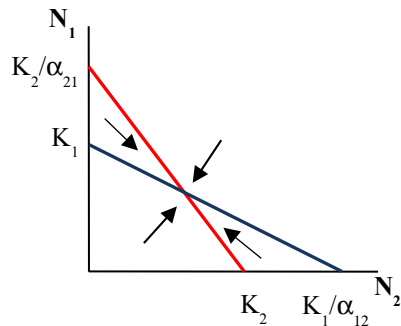
Tipo 1: Se $K_1 > K_2/\alpha_{21}$ e $K_2 < K_1/\alpha_{12}$, então, a população existente vencerá a competição.



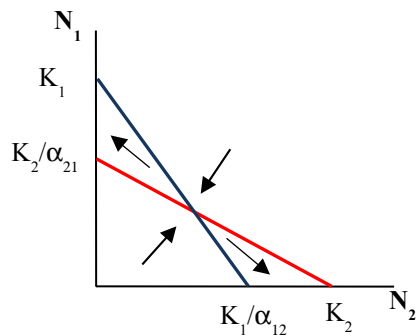
Tipo 2: Se $K_1 < K_2/\alpha_{21}$ e $K_2 > K_1/\alpha_{12}$, então, a nova população vencerá a competição.



Tipo 3: Se $K_1 < K_2/\alpha_{21}$ e $K_2 < K_1/\alpha_{12}$, então, a **competição é fraca** e as **populações coexistirão** estavelmente.



Tipo 4: Se $K_1 > K_2/\alpha_{21}$ e $K_2 > K_1/\alpha_{12}$, então, a **competição é forte** e as **populações coexistirão instavelmente**, ou seja, a sobrevivência dependerá das condições iniciais.



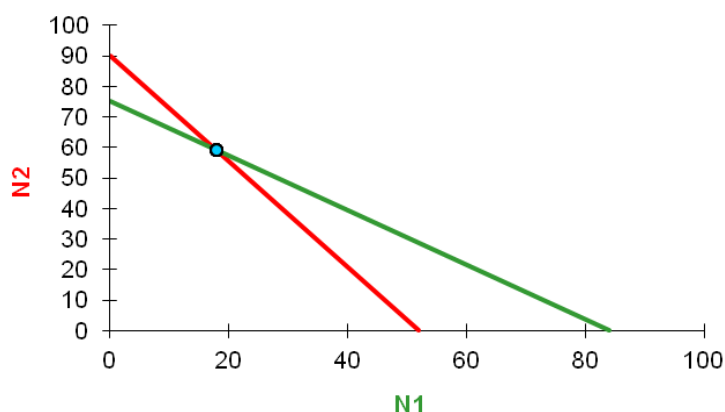
Aplicação Prática para a Equação Lotka-Volterra

Para aplicar o conceito de competição explicitados no tópico anterior, foram tomadas as informações de duas populações do Setor de Serviços de Intermediação Financeiras, ou seja, a população de Bancos Comerciais (BC) e Sociedade de Crédito Financeiro (SCFI). A primeira apresenta uma população com 18 empresas e capacidade de suporte igual a 84,06. Já a segunda tem 59 empresas e capacidade de suporte 90,17. Desses dados depreendem os seguintes efeitos de competição interespecífica:

$$\alpha_{12} = \frac{K_1 - N_1}{N_2} = \frac{84,06 - 18}{59} = 1,12 \quad \alpha_{21} = \frac{K_2 - N_2}{N_1} = \frac{90,17 - 59}{18} = 1,73$$

Logo, $K_1/\alpha_{12} = 75,05$ e $K_2/\alpha_{21} = 52,12$ assim, $K_1 > K_2/\alpha_{21}$ e $K_2 > K_1/\alpha_{12}$. Portanto, à luz desses resultados é possível afirmar que existe forte competição entre as duas populações e que a coexistência das mesmas é instável, ou seja, a sobrevivência dependerá das condições iniciais de cada população. Esse resultado é ilustrado no Gráfico 1 onde estão representadas as isoclinais de BC (em verde) e de SCFI (em vermelho)

Gráfico 7 – Isoclinais Lotka-Volterra para Bancos Comerciais e Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento



Fonte: Dados da pesquisa

Para exemplificar o efeito da competição entre três ou mais populações, foram tomadas as informações das populações de Bancos Múltiplos (BM), de Bancos Comerciais (BC). O efeito da competição para a população de Bancos Múltiplos em relação às populações de Bancos Comerciais e Bancos de Investimentos foi calculado da seguinte maneira:

$$c_{123} = [(K_1 - N_1)/N_2 + (K_1 - N_1)/N_3] = [(174-141)/18 + (174-141)/15] = 4,033$$

Os demais coeficientes foram calculados da mesma maneira e dispostos na forma Tabela 3 onde também está representada a matriz comunitária com os coeficientes de competição entre os pares de populações.

Tabela 3 – Matriz comunitária dos coeficientes de competição

Populações	N	K	Matriz comunitária			Competição
Banco Múltiplo (BM)	141	174	$\alpha_{11} = 1,00$	$\alpha_{12} = 1,83$	$\alpha_{13} = 2,20$	4,03
Banco Comercial (BC)	18	84,067	$\alpha_{21} = 0,47$	$\alpha_{22} = 1,00$	$\alpha_{23} = 4,40$	4,87
Banco Investimento (BI)	15	30,098	$\alpha_{31} = 0,11$	$\alpha_{32} = 0,84$	$\alpha_{33} = 1,00$	0,95

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da matriz comunitária indicam que a competição enfrentada pelas populações de bancos múltiplos e de bancos comerciais em relação à população de bancos de investimentos é acirrada, contudo, essa última população tem sido menos afetada pelas duas primeiras. Pode-se verificar ainda que a influência da população de bancos múltiplos sobre o crescimento da população de bancos comerciais é menor que a influência verificada quando a relação entre essas duas populações é avaliada no sentido oposto.

3.1.4 Mortalidade Organizacional

O processo de mortalidade, diferentemente do que ocorre no processo de fundação, ocorre tanto no nível da população quanto no âmbito das organizações. Logo, se faz necessário analisar nesse processo os efeitos das características organizacionais, tais como a localização geográfica, as motivações de entrada no setor e o efeito da variação da idade nas taxas de sobrevivência (HANNAN; FREEMAN, 1993).

O efeito da variação da idade é refletido pelo fenômeno da suscetibilidade das novatas estudado por pesquisadores de Ecologia Organizacional, o qual se mostra mais intenso no âmbito das novas empresas, ou seja, as novas empresas estão mais suscetíveis ao fracasso que as mais antigas.

Dentre os motivos apontados por Hannan e Freeman (1993) para tal variabilidade está o tempo para se estabelecer e socializar regras e rotinas de funcionamento que espelhem confiabilidade em seu relacionamento com o mercado. Tais fatos não ocorrem repentinamente, mas com o aumento da idade. Em consequência disso, as empresas novatas enfrentam maiores dificuldades para obter recursos e financiamentos e maior suscetibilidade à falha. Assim, o fenômeno da suscetibilidade das novatas indica que as taxas de mortalidade variam de acordo com a idade da empresa no mercado.

O primeiro passo para analisar os efeitos da variação das taxas de mortalidade ao nível das organizações é avaliar o fenômeno da dependência da idade a partir de procedimentos não-paramétricos relativos à função de sobrevivência que permite determinar a probabilidade de que um evento de interesse não ocorra antes do instante t , ou seja:

$$G_j(t) = \Pr\{T_j \geq t\} \quad \text{Equação 1}$$

onde T_j é um variável aleatória que indica o tempo de sobrevivência no estado j

A função de sobrevivência poderia ser expressa em termos dos históricos prévios das empresas, uma vez que mais de um evento (migrações, novas entradas, fusões e aquisições) podem influenciar a taxa de mortalidade no instante t . Para facilitar, a análise de sobrevivência é estimada por meio do estimador não-paramétrico do produto limite de Máxima Verossimilhança proposto por Kaplan-Meyer (1958), o qual informa o limite da taxa de sobrevida no instante em que ocorre a transição de um estado para outro, ou seja, denominada por função de risco (*hazard function*):

$$h_j(t) = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{P(G_j(t) - G_j(t + \Delta t)) / (G_j(t + \Delta t))}{\Delta t} = -\frac{d \log G_j(t)}{dt}$$

Equação 2

Quando a probabilidade falha (*hazard*) for constante para uma amostra de empresas ao longo do tempo, a integral da função de risco (logaritmo da função de sobrevivência) (Equação 3) pode ser escrita como função linear do tempo de sobrevivência. Isto significa que o gráfico obtido a partir de dados empíricos mediante as estimativas da integral da função de risco ao longo do tempo é aproximadamente linear. Este fato revelará se a taxa de sobrevivência ou mortalidade varia ou não entre as organizações com o tempo, ou seja, se existe ou não existe dependência da idade.

$$H_j(t) = \int_0^t h_j(s) \equiv -\log G_j(t) \quad \text{Equação 3}$$

O estimador não-paramétrico do produto limite de Máxima Verossimilhança da função de sobrevivência Kaplan-Meier foi estimado com o software *SPSS Statistical Package for Social Sciences* que dispõe tal procedimento no módulo *Survival Analysis* para o tratamento dos dados. Esse procedimento também permite comparar médias e medianas das taxas de sobrevivência, segundo grupos ou fatores de influência.

3.2 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa realizada é interpretativa básica (MERRIAM, 2002). A coleta de dados foi baseada em entrevistas com roteiro semi-estruturado, tendo como referência a literatura de sobrevivência organizacional, conforme matriz teórico-conceitual apresentada no referencial teórico.

O roteiro de entrevista envolveu dois blocos de perguntas (vide Apêndice A). O primeiro bloco refere-se à avaliação dos resultados da pesquisa quantitativa, por parte dos entrevistados. Foram avaliados dois aspectos: a dinâmica populacional (histórico de fundações e dissoluções) e as relações interpopulacionais (segmentos competidores e complementares). O segundo bloco envolveu os fatores de sobrevivência, tanto na perspectiva externa quanto interna à organização. Neste caso as categorias analisadas incluíram tanto os fatores de sobrevivência apontados pela Ecologia Organizacional (capacidade de suporte do ambiente, idade, tamanho e alinhamento estratégico), quanto os fatores apontados pela Economia Evolucionária e Capacidade Dinâmica, ligados à gestão interna e inovação. A Gestão Interna foi avaliada com base numa visão mais geral do entrevistado em relação ao que explica a sobrevivência da empresa e especificamente em relação a quatro aspectos: i) financiamento interno; ii) perfil da carteira de clientes; iii) recursos humanos; iv) inovação. A inovação foi avaliada de acordo com o tipo (novos serviços ou produtos, melhorias nos serviços existentes, melhorias na estrutura organizacional e canais eletrônicos) e os fatores influenciadores (pressões macroeconômicas, regulação do setor, pressões do mercado, aplicações relacionadas à tecnologia da informação e política interna da empresa).

Foi feito inicialmente um pré-teste com um executivo de banco de investimento. Posteriormente foram realizadas 10 entrevistas com diretores e presidentes de empresas representativas de cada população de intermediação financeira para levantamento das percepções destas organizações frente aos desafios apresentados pelo ambiente. Além destas 10 entrevistas, foram também entrevistados 2 especialistas. O critério de seleção das empresas foi a sobrevivência comprovada, ou seja, um histórico consistente de atuação no setor (Tabela 4). E o critério dos entrevistados foi o conhecimento do histórico do setor e mais especificamente da empresa e principalmente (Tabela 5).

Na população de administradoras de consórcio, foram realizadas entrevistas em duas administradoras de consórcio da capital do Estado de São Paulo, mas que têm atuação em âmbito nacional. Essas administradoras são a Unifisa e a Embracon. Os nomes dos entrevistados são codificados como Entrevistado A (Unifisa) e Entrevistado B (Embracon).

No que se refere aos bancos, foram realizadas quatro entrevistas, cada uma representativa de um segmento de mercado. Das quatro empresas entrevistadas, apenas uma se mantém como banco comercial, as demais todas viraram banco múltiplo. Todavia, a despeito da migração para banco múltiplo, as empresas originárias de banco comercial, ou de investimento, mantêm a sua identidade, i.e., não houve uma mudança nas estratégias de mercado.

Na população de banco comercial, ou banco múltiplo médio, voltado para a pequena e média empresa, foram entrevistados dois bancos: BIC Banco e Sofisa. O primeiro atua tradicionalmente como banco comercial no segmento médio há mais de 80 anos. O outro banco atua na atividade de emprestar desde 1961 como uma sociedade de crédito e financiamento (SCFI), e em 1989 migrou para banco múltiplo, porém o foco é no segmento de médias e pequenas empresas.

Na população de banco de investimento foram entrevistados dois bancos: Deutch Bank e BNP Paribas. Ambos são bancos múltiplos, porém o foco é no banco de investimento, o primeiro atua no Brasil há mais de 100 anos e o segundo há 15 anos. Vale observar que no Deutch Bank foi realizado um pré-teste, por esta razão grande parte do conteúdo da entrevista não está incluído no item de análise. E na população de banco múltiplo foi entrevistado o Itaú Unibanco. O nome dos entrevistados são codificados como Entrevistado D (BICBanco), Entrevistado E (Sofisa), Entrevistado F (BNP Paribas), Entrevistado G (Itaú Unibanco).

Na população de sociedades corretoras foi entrevistada uma corretora tradicional, Magliano, atuante há mais de 80 anos (Entrevistado H), e dois especialistas, um deles com 10 anos e outro com 40 anos de atuação no setor, denominados, respectivamente de Entrevistado I e Entrevistado J.

Na população de cooperativas de crédito, foi entrevistado o Diretor Presidente (Entrevistado K) da Central de Cooperativas de Crédito em São Paulo (Cecresp), vinculada ao Sicoob.

Por fim, na população de crédito imobiliário, foi entrevistada a BFRE (Brazilian Finance Real Estate), empresa representativa do setor de companhia hipotecária, atuante há 13 anos no Brasil. Considerando que o setor tem apenas 15 anos, é um histórico razoável, o executivo entrevistado (denominado Entrevistado L) atua há cinco anos no Brasil.

Tabela 4 – Empresas participantes da pesquisa

Empresa	Setor (principal atividade)	Idade (anos)	Tamanho
Consórcio Unifisa	Administração de Consórcio	20	- 12 filiais - 10.000 clientes - R\$ 300.000 em contratos
Consórcio Embracon	Administração de Consórcio	22	- 60 filiais - 1800 funcionários - R\$ 280 milhões/mês de crédito vendido
BIC Banco	Banco comercial	74	- 45 pontos de venda - 1.000 funcionários - R\$ 17 bilhões (sendo 13, 5 ativos de crédito)
Sofisa	Banco Múltiplo, com foco no crédito para pequenas e médias.	50	- 18 agências - 300 funcionários - R\$ 150 milhões de receita (anual)
BNP Paribas	Banco Múltiplo com foco em investimento	15	- 500 funcionários - R\$ 570 milhões de receita operacional (2010)
Itaú Unibanco	Banco Múltiplo	85	- 4.000 agências - 108.000 funcionários - 800 bilhões em ativos, patrimônio de 60 bilhões
Magliano	Sociedade Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários	84	- 85 funcionários - R\$ 30 milhões de patrimônio
Cecresp	Central de Cooperativa de Crédito	40	- 173 filiadas - 350 mil sócios
BFRE - Brazilian Finance Real Estate	Companhia Hipotecária	13	- Brazilian Mortgages (R\$ 1.1 bilhões em créditos para termos de obra) - Brazilian Securities (R\$ 10 bilhões em securitização) - Brazilian Capital (R\$2,7 bilhões em ativos sob gestão)

Tabela 5 – Perfil dos Entrevistados

Empresa	Nome/ Identificação	Cargo	Tempo de Empresa (anos)	Formação
Consórcio Unifisa	Luiz Fernando Savian (Entrevistado A)	Sócio Diretor	20 anos	Superior - Marketing
Consórcio Embracon	Suely Cristina Lima (Entrevistado B)	Gerente de Operações	19 anos	Administração
BIC Banco	Aury (Entrevistado D)	CFO (Diretor Financeiro)	7 (30 de setor)	Físico, mestrado em Administração de Empresas
Sofisa	Ricardo Simone Pereira (Entrevistado E)	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	4 (20 de setor)	Engenheiro e Administrador de Empresas
BNP Paribas	Renato Abissamra (Entrevistado F)	Diretor de Corporate Advisory Services	7	Administrador de Empresas, MBA
Itaú Unibanco	Geraldo Soares (Entrevistado G)	Superintendente de Relações com Investidores	21	Sociólogo, mestrado em controladoria.
Magliano	Júlio César Lopes de Oliveira (Entrevistado H)	Diretor de Recursos de Terceiros	18 anos	Economista
Set Investimentos	Maurício Galego (Entrevistado I)	Sócio-Diretor	10 anos de experiência no setor (Concórdia de 1999 a 2005 e, depois, na Link de 2005 a 2010)	Engenheiro
JG Asset Management	João Pimenta (Entrevistado J)	Sócio-Diretor	30 anos de experiência no setor (Diretor	Administrador
Cecresp	Manoel Messias da Silva (Entrevistado K)	Representante do Conselho de Administração	20 anos	Administrador, Contabilista e Economista
Brazilian Finance Real Estate	Victor Hugo Moscoso/ Sarah Coelho (Entrevistado L)	Diretor da Brazilian Capital/Assessora de Imprensa	5 anos	MBA Finanças Internacionais/ Jornalista

Não foram realizadas entrevistas nos seguintes segmentos:

- Agências de Fomento, Bancos de Desenvolvimento e Caixa Econômica, pois são instituições de propriedade pública, portanto, não estão sujeitas às pressões seletivas do ambiente.

- Sociedades de crédito, financiamento e investimento (SCFIs) e Sociedades de Arrendamento Mercantil: atividades incorporadas pelos bancos múltiplos. Nesses casos a análise qualitativa foi feita com base em depoimentos de bancos múltiplos que atuam com essa carteira.

- Sociedades de Crédito ao Microempreendedor (SCMicro): não houve interesse em participar da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A análise da dinâmica evolucionária no setor de intermediação financeira exposta a seguir item foi desenvolvida por grupos de populações, conforme a afinidade de atividades: Administradoras de Consórcios (AC); Bancos (Comerciais, de Investimento e Múltiplos); Sociedades Corretoras de Câmbio, de Títulos e Valores Mobiliários (SCTVM), e Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários (SDTVM).

Para cada grupo analisado são reunidas as contribuições da pesquisa da quantitativa e qualitativa, já que adotou-se uma abordagem de método misto (quantitativo-qualitativo)².

A análise está itemizada de acordo com as categorias apontadas no referencial teórico. Na seção inicial é apresentada a **dinâmica populacional**, onde são apresentadas as curvas de densidade populacional e o histórico de fundações e dissoluções. Na seção seguinte são apresentados os fatores de sobrevivência organizacional, externos e internos à empresa.

Na análise dos fatores de sobrevivência, são apresentados inicialmente os resultados da pesquisa quantitativa referente à **capacidade de suporte do ambiente**, que é definida pelo modelo logístico de crescimento de Verhulst (modelo de dependência de densidade), incluindo as avaliações das empresas sobre o número médio de empresas que o ambiente suporta.

Em seguida, é apresentado o **efeito da competição entre populações**, definido pelo modelo de competição Lotka-Volterra (modelo de dependência cruzada), incluindo a avaliação das empresas sobre a dinâmica competitiva (segmentos competidores e complementares). Além do efeito da competição, é também avaliado a **relação entre a idade e mortalidade** a partir da função acumulada de sobrevivência obtida pelo estimador Kaplan-Meier. Neste item também é apresentada a avaliação das empresas a respeito da **importância da idade, tamanho, economias de escala e de escopo, tamanho do concorrente**, bem como a **estratégia** adotada (se generalista ou especialista).

Por fim, são apresentados os demais aspectos apontados pelas abordagens da economia evolucionária e capacidades dinâmicas, relativos à **gestão interna e inovação**, inclusive a avaliação de cada entrevistado sobre a fundamentação da sobrevivência especificamente da empresa em que atua. Este item está baseado essencialmente na pesquisa qualitativa.

4.1 Administradoras de Consórcio

4.1.1 Dinâmica Populacional

A população de administradoras de consórcio é contemporânea à criação da indústria automobilística no Brasil em 1964, por iniciativa de um grupo de funcionários do Banco do Brasil, cujo objetivo original era o auto-financiamento de veículos para esse grupo de funcionários, com características de uma “ação entre amigos”. A partir

² Os quadros com a análise de conteúdo de cada uma das entrevistas realizadas encontram-se no Apêndice B.

daí, o setor busca novos produtos, como eletrodomésticos, motos, e, mais recentemente, imóveis e serviços (Entrevistado A).

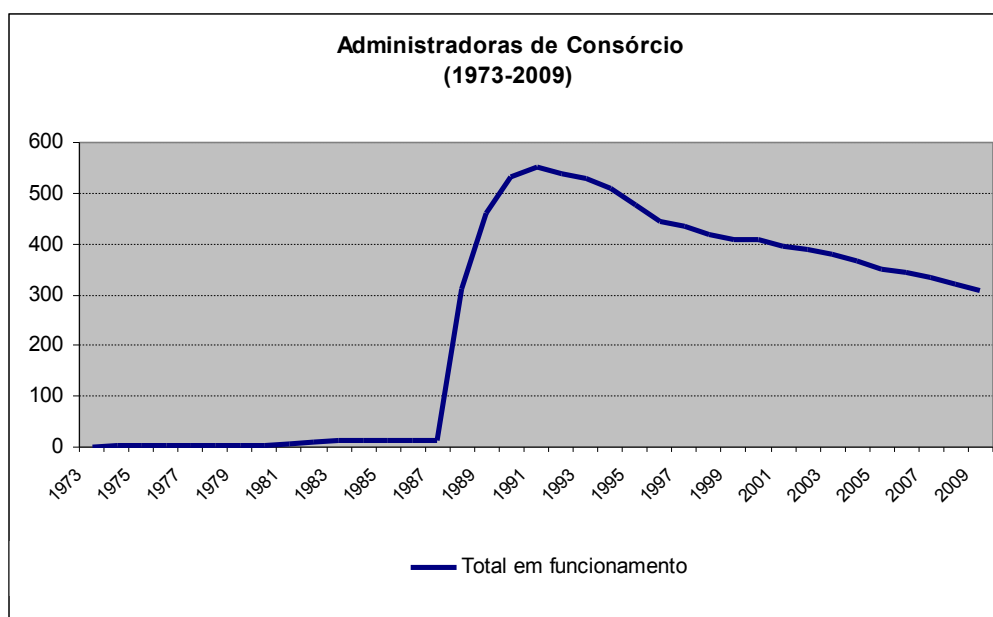
O Quadro 5 apresenta esquematicamente um breve histórico do setor e os impactos sobre o nascimento e morte das empresas que nele atuam.

Quadro 5 – Administradoras de Consórcios: Histórico e Impactos sobre a Dinâmica Populacional

Histórico	Impacto
1964 - Início do setor no Brasil (criação da indústria automobilística)	
1968 - Regulamentação do Setor (Lei 5768)	Busca de novos produtos (eletrodomésticos e motos).
1969 - Criação da ABAC (Associação Brasileira dos Administradores de Consórcio) para agregar bons administradores (ABAC-SINAC, 2011).	Início de um movimento de moralização, pressões sobre a Receita Federal para emitir portarias
1991- Início da regulamentação do Banco Central (reduções progressivas da alavancagem, de nove vezes o PL para seis; fiscalização de saldo de caixa, procedimentos, contabilidade; liquidação e proibição de abertura de novas empresas durante muitos anos).	Rigidez e controle de novos entrantes promove uma concentração do setor; status de instituição financeira, regulamentada pelo Bacen, atrai os bancos para o setores no setor
2007-2009 - Mudança nas regras gerais do setor, com a promulgação de lei específica para o sistema de consórcio, consolidando a Lei 5.768 e todas as demais Portarias da Receita Federal.	Ausência de novas empresas devido ao rigor do Banco Central
2012 - Mudança na regra do patrimônio líquido	Expectativa de novas fusões

A regulação da atividade se deu em 1968 com a Lei 5768 (distribuição gratuita de prêmios e venda com pagamento antecipado, com carnê), sob supervisão da Receita Federal (até 1991). Entretanto, esta população foi regulamentada pelo Banco Central somente duas décadas mais tarde. Portanto, o histórico desta população na base de dados do Bacen se inicia a partir de 1991. Por esse motivo, como se pode observar no Gráfico 8 a seguir, o total de instituições em funcionamento apresenta um salto em 1991.

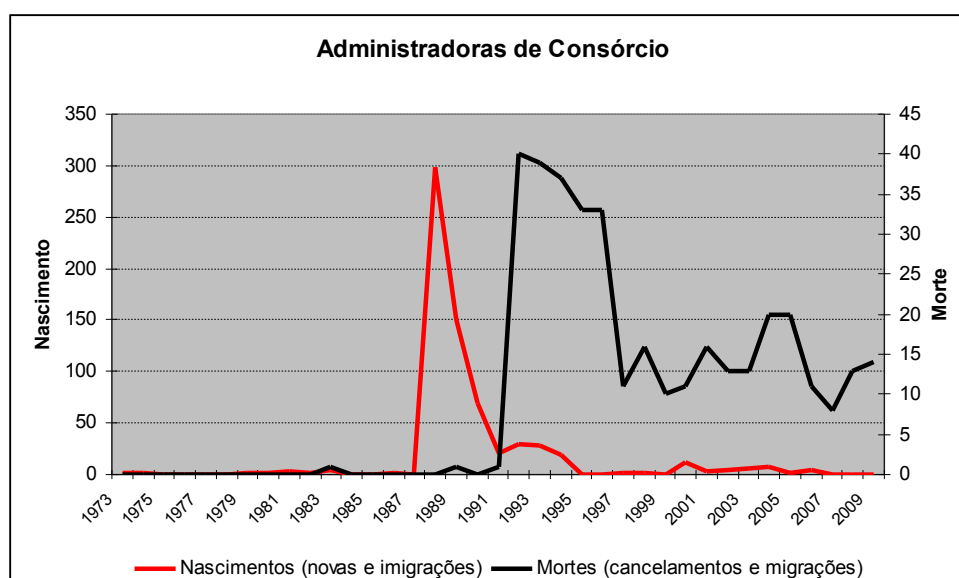
Gráfico 8 – Curva de Densidade Populacional - Administradoras de Consórcio



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

A partir da regulamentação pelo Banco Central, a atividade passou a ser um negócio classificado como instituição financeira, época em que os bancos, que até então a consideravam uma atividade marginal, se interessaram pelo negócio. Ao mesmo tempo, a rigidez e controle de novos entrantes por parte do Banco Central, inicia-se um movimento de fusões e aquisições no setor. Desde então, não nascem mais empresas no setor (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Fundações e Dissoluções - Administradoras de Consórcio



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

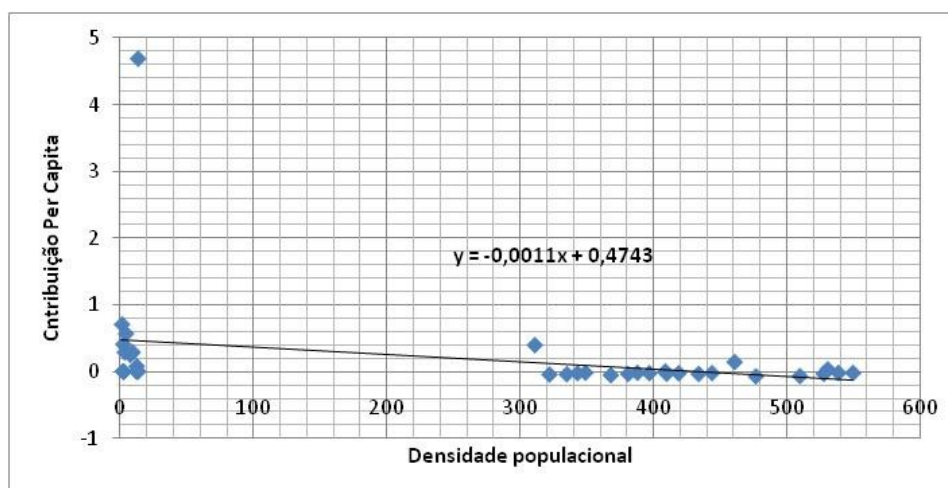
As duas empresas entrevistadas, ambas com mais de 10 anos de funcionamento, adquiriram várias carteiras como forma de crescer num setor em processo de concentração:

"Em 1991...Banco Central..Então, o que aconteceu? Ou saiu fora porque não resistiu, não passou pelo crivo que era capacidade financeira, econômica e gerencial; não passou, caiu fora; ou vendeu a carteira para alguém. Então, nós tivemos fusões e continuamos tendo fusões, ainda. Só eu já absorvi 13 administradoras.." (Entrevistado A)

"Tinha que ter uma estrutura muito grande, porque você tem que ter uma equipe grande, uma equipe de venda grande, e esse consórcio não estava conseguindo mais. Então, eles começaram a fazer o quê? Vender as suas carteiras. ... em 1995 eu lembro que a gente já começou com esse processo... Já em 1997 a gente adquiriu a carteira da Dpaschoal. Aí a gente deu uma alavancada, em termos de número, de taxa de administração, de quantidade de clientes. E aí, foi onde teve que estruturar mais. Daí para frente a gente começou a adquirir, a gente adquiriu lá em Fortaleza, era o Grupo União...União também é um grupo forte lá de Curitiba, que a gente adquiriu também, acho que foi em 1998, 1995... Não vou lembrar todas as datas. Mitsubishi que a gente também administra o consórcio deles..

Esta dinâmica populacional se reflete nos resultados do modelo de dependência de densidade. Como se pode observar no Gráfico 10, existe uma diminuição da contribuição per capita com o aumento da densidade. O coeficiente angular da função é negativo (-0,0011), logo o efeito da dependência da densidade se faz presente.

Gráfico 10 – Dependência de densidade - Administradoras de Consórcio



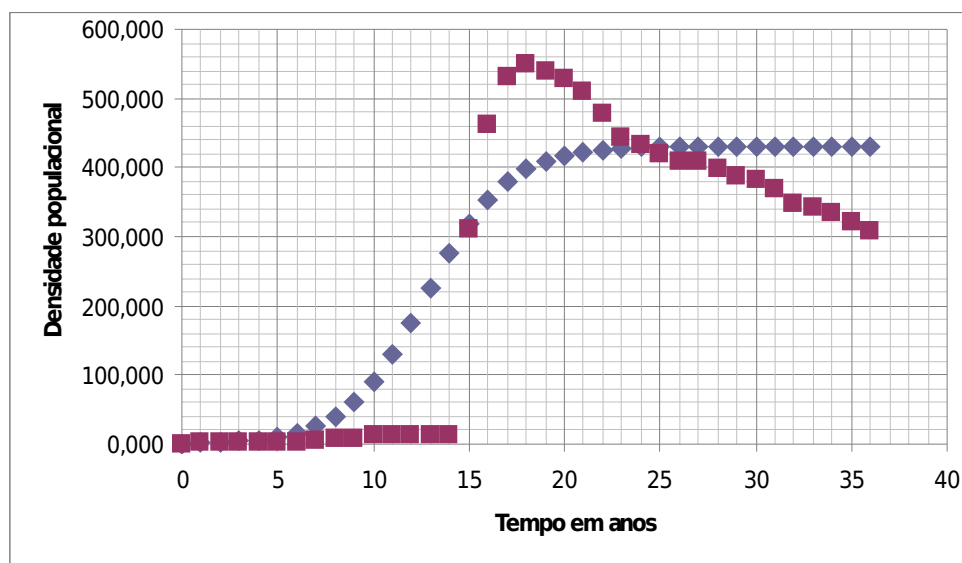
Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

4.1.2 Fatores de Sobrevivência

4.1.2.1 Capacidade de Suporte do Ambiente

A capacidade de suporte é definida pela relação entre a taxa "r" de crescimento no início da população e a contribuição *per capita*. Considerando a taxa $r = 0,4743$, a capacidade de suporte é de aproximadamente 431 empresas ($k = 0,4743 / 0,0011$). Este patamar, definido na curva de crescimento logístico (curva azul, Gráfico 11), está bem acima do nível de instituições atualmente em funcionamento.

Gráfico 11 – Crescimento logístico na forma diferencial- Administradoras de Consórcio



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

De acordo com os entrevistados, o número médio de empresas que podem prosperar deve-se situar em torno de 75% do total de instituições em funcionamento (Ano de 2011). O Entrevistado A imagina “que dessas 200 e poucas administradoras [atuais], deva se reduzir, aí, para, no máximo em dois anos, a 150 [...] até o final de 2013”.

Esse “enxugamento” se prevê em função da nova regulamentação do Banco Central, que “fez uma mudança na regra do patrimônio líquido” (Entrevistado A). Essa mudança exige que parte menor do patrimônio seja constituído por imóveis, o que provocará mais necessidade de caixa. Aumentar o caixa, a partir de 2012, causará problemas às pequenas administradoras. “Então, sem dúvida, vai haver fusões, ainda... Eu imagino” (Entrevistado A).

O Entrevistado B, por sua vez, vê “oportunidade de crescimento” para alguns dos *players* bem posicionados no mercado, visto que “falando do nível Brasil [...] tem um número grande de clientes para buscar no mercado”.

O nível atual de ocupação do setor é ainda baixo, havendo muitas oportunidades de crescimento. Estima-se que a base ativa seja composta por “quatro milhões e meio de consorciados” para um potencial de mercado que se situa em torno de “oito milhões de consorciados [e cuja] tendência é crescer de 450 mil a 500 mil clientes/ano”, ou seja, é possível atingir metas da “ordem de 10% a 15% / ano de expansão na base de clientes (Entrevistado A).

A capacidade de suporte do ambiente é afetada por fatores ambientais que modificam a quantidade de recursos disponíveis, como leis, regras, descoberta de novos recursos e tecnologia. Foi notável a “confiabilidade no segmento” proporcionada pela legislação, principalmente na década 1990, sancionada após muitas situações adversas vividas por consorciados e intervenções do Banco Central em algumas administradoras (Entrevistado B).

Dentre as mudanças ambientais que alteraram a capacidade de recursos, os entrevistados ressaltaram que a principal se deu em 2009, por meio da “regulamentação de lei específica para consórcio (reúne a Lei 5768, todas as portarias da Receita Federal e todas as circulares do Banco Central) [uma vez que] nada sobrepuja a lei, nem as portarias, nem as circulares”. Na contramão da regulamentação, outro fator citado como importante foi a desregulamentação. Por meio dela houve liberdade para as empresas praticarem as taxas de administração que julgassem justas (“O que é justo: livre contratação”. Nesse sentido, “a desregulamentação deu uma responsabilidade maior, uma postura de empresa diferente” (Entrevistado A), com o que corrobora o Entrevistado B.

4.1.2.2 Relação Interpopulacionais e Efeito Competição

O setor de administração de consórcios está em processo de concentração há mais de dez anos. Não nascem mais empresas no setor. Espera-se que o total de empresas diminua nos próximos anos.

A migração para outro setor da economia ou a diversificação é inviabilizada pela legislação. Administradoras de consórcio não podem ter mais de uma atividade, procurando-se assim preservar a essência do negócio. Quem quer atuar no setor, bancos, por exemplo, tem que pedir autorização para o Banco Central.

Os competidores que compõem o mercado são as administradoras independentes e bancos. É interessante notar que as “administradoras ligadas a montadoras, embora sejam concorrentes, são focadas no produto deles - é mais um canal de venda deles, uma venda passiva, assim como é o caso das administradoras ligadas ao varejo (Colombo, Magazine Luiza)” (Entrevistado A). Ou seja, para o Entrevistado A as administradoras cativas, assim entendidas aquelas que prestam serviço exclusivamente a uma determinada empresa, concorrem em um nicho particular e não representam ameaça competitiva marcante, pois são somente “mais um canal de venda deles”. O Entrevistado B, em contrapartida, afirma: "Os bancos são bastante e as montadoras".

Portanto, do ponto de vista da competição interpopulacional, a população que concorre efetivamente com as administradoras de consórcio é a de bancos. Na tabela 6 a seguir são apresentados os coeficientes de competição entre a população de administradoras de consórcio (população 1) e a população de bancos múltiplos (população 2). Como se pode observar, todos os coeficientes são maiores que zero, ou seja, há competição entre estas populações, porém a influência do banco múltiplo sobre as administradoras ($\alpha_{12} = 0,87$) é maior que a influência verificada no sentido oposto ($\alpha_{21} = 0,11$), ou seja, da administradora de consórcio em relação ao banco múltiplo.

Tabela 6 – Efeito de competição entre Administradoras de Consórcio e Bancos Múltiplos - Ano de referência:2009

Populações	N	K	Competição
Administradoras de Consórcio (1)	311	431,182	$\alpha_{12} = 0,87$
Banco Múltiplo (2)	141	174	$\alpha_{21} = 0,11$

Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

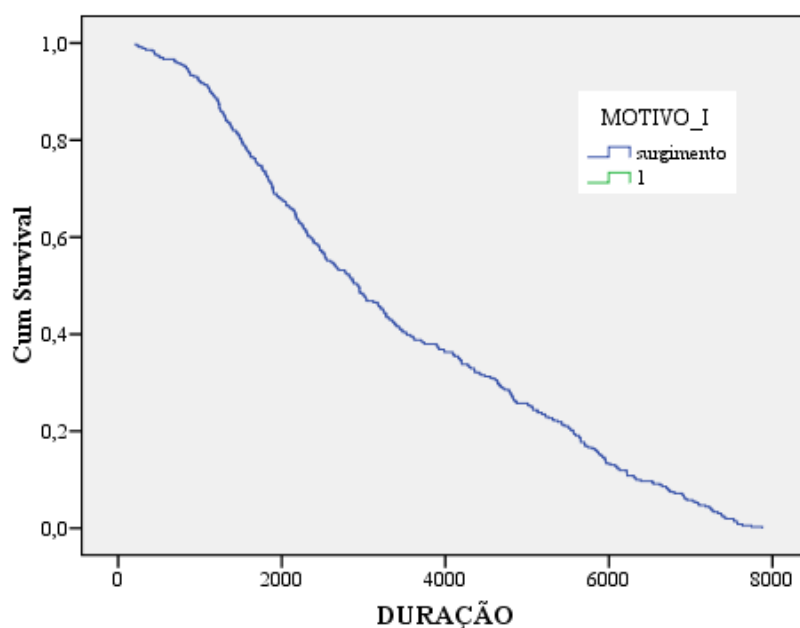
Estes resultados são coerentes com a análise da importância da escala para a sobrevivência no setor, apresentada a seguir. Segundo os entrevistados, a vantagem dos bancos em relação às montadoras está relacionada principalmente à base de clientes e a ausência de custos de venda, fator que tem dificultado a competitividade das administradoras independentes.

4.1.2.3 Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico

Idade

No Gráfico 12, a seguir, estão representadas as taxas de sobrevivência na população de Administradoras de Consórcio em função da idade (em dias). A função acumulada de sobrevivência obtida pelo estimador Kaplan-Meier indica que a taxa de mortalidade varia com o tempo.

Gráfico 12 – Taxas de sobrevivência de Administradoras de Consórcios



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Na avaliação dos entrevistados, a idade de uma administradora é de suma importância, visto que a credibilidade é essencial à sobrevivência desse tipo de negócio, mais do que muitos outros, é conquistada com o passar do tempo nas relações com consorciados, fornecedores e governo.

“Uma nova empresa, hoje, só teria condições [...] de sobreviver se ela estivesse linkada ou ligada a alguém. Ou uma rede de varejo, a um fabricante qualquer ou outra empresa [...] que ceda a marca” (Entrevistado A). Esse entrevistado deixa a entender que alguns fornecedores tradicionais optam por firmar parcerias com administradoras igualmente tradicionais, aproveitando todo o *know-how* da administradora e viabilizando operações com custos apropriados ao negócio. Embora nesses casos

operem com a marca da contratante, ao firmar parceria a contratante evita os riscos decorrentes do noviciado em negócio que requer competência específica.

Os entrevistados vêem dificuldades para um novo entrante nesse mercado. Primeiro, porque a sistemática de aprovação pelo Banco Central se tornou muito mais rigorosa (“A informação que nós temos é que, nos últimos dois anos, não aprovaram nenhuma [nova administradora]”). Segundo, porque não se dispõe de mão de obra qualificada, notadamente para a venda de quotas de consórcio. O Entrevistado B alega que para “uma administradora independente, que tem que ir na rua, que tem que ir atrás do cliente, eu acho muito difícil” qualificar a mão de obra. “Então, o tempo conta muito”. Esse mesmo entrevistado informou que entrantes “nesses últimos anos foram os bancos, mas o banco não tem tanta dificuldade de venda, o cliente dele [do consórcio] é o próprio correntista”.

Tamanho

Os entrevistados indicam haver forte influência do tamanho da organização para a sobrevivência das administradoras. Segundo o Entrevistado A, a influência é significativa porque o consórcio se remunera pela quantidade de clientes ativos e pagantes. Assim, “quanto maior, melhor é o seu ponto de equilíbrio”.

Em coerência com a visão sobre o tamanho, ambos afirmaram que a economia de escala é importante, pois “se você não tiver escala, não sobrevive não” (Entrevistado A). Porém, o Entrevistado B acredita que “quanto maior mais dificuldades de administração [porque] as menores têm uma estrutura mais enxuta”. Considere-se que, em linhas gerais, a Embracon é maior do que a Unifisa.

Ainda em relação ao tamanho *versus* escala, estima-se que a estrutura deve ser grande para diluir custos, principalmente de vendas. Entretanto, para crescer é necessário estar atento ao desembolso inicial para pagamento de comissão de venda, pois o retorno é demorado e o Banco Central fiscaliza o limite do patrimônio líquido (Entrevistado B).

A economia de escopo não é vista pelo Entrevistado A como importante, pois o objetivo da empresa não é vender produtos, mas sim prestar um serviço para chegar até o que se quer adquirir, inclusive um serviço final (caso do consórcio de serviço). Segundo esse entrevistado, o que se vende é um conceito, o caminho para realizar um desejo de consumo. O Entrevistado B, por seu lado, tem outras preocupações com a diversificação da carteira, uma vez que para ele bens diferentes podem exigir estruturas diferentes. Consórcio de carro e moto, por exemplo, são atendidos com a mesma estrutura, enquanto que consórcio de imóvel, por exemplo, exigiu a montagem de um departamento exclusivo.

O tamanho do concorrente tem importância para a sobrevivência das administradoras. Apesar de a concorrência maior ser com a grande, “a pior é com a pequena, porque é predatória”, pois “vai fazer taxas que são impossíveis de praticar, vai fazer promessas que não serão cumpridas para poder sobreviver” (Entrevistado A). O Entrevistado B, talvez por ser maior, vê nos bancos seu maior concorrente.

Alinhamento estratégico

Nota-se que a definição de estratégia, se generalista ou especialista, envolve comparação com outros segmentos (bancos e montadoras) e em relação ao produto. Ambos os entrevistados afirmam que seus portfólios são diversificados, mas isso não importa, porque a empresa não vende o produto, ela vende o consórcio, “o caminho para chegar no produto” (Entrevistado A). Então as administradoras são especialistas no negócio de consórcio, ao contrário dos bancos, que são generalistas. Nos bancos não existe diferença de tratamento para o cliente de consórcio, na contramão do tratamento dispensado pelas administradoras, uma vez que “o foco é voltado para o cliente” (Entrevistado B). A esse respeito, o Entrevistado A indica que “o [Banco] Itaú não ia aceitar muito que um cliente dele, um correntista dele comprasse um consórcio do Bradesco. Ele, então, tem o seu próprio consórcio”. Ou seja, as administradoras são altamente especializadas na operação de consórcios, enquanto que os bancos comerciais optaram por diversificar para os consórcios apenas para interpor uma barreira de saída a seus clientes.

Considerando que este é um setor em processo de concentração, parece que a convivência entre grandes bancos, que são generalistas, e as administradoras independentes, que são especialistas, está próxima do particionamento de recursos apontado por Carroll (1985). Além disso, a sobrevivência da especialista está relacionada à vantagem de conhecer o negócio. As administradoras são especialistas em um negócio que oferece uma variedade de produtos (carros, motos, imóveis, serviços) e essa especialização permite a manutenção e o crescimento do negócio. O Entrevistado A é explícito ao afirmar que “a empresa só sobreviveu e cresceu graças ao foco”. Reforçando essa idéia de foco, o Entrevistado B mencionou que além da administradora os sócios-proprietários eram acionistas de uma concessionária de automóveis, negócio que foi abandonado por desviar o foco do negócio principal (o consórcio).

4.1.2.4 Gestão Interna e Inovação

O foco foi definido pelos entrevistados como o fator que fundamenta a sobrevivência das duas empresas. O entrevistado B acentua que “tem um foco grande no desenvolvimento dos colaboradores” e “ainda maior nos clientes”, pois o objetivo é “gerar o encantamento dos clientes”. O Entrevistado A acrescenta dois ingredientes ao foco como determinantes para o sucesso do negócio: paixão e talento. A paixão fica demonstrada no discurso eloqüente do entrevistado, na riqueza dos detalhes que enumera e nos planos que tem para o negócio. Refere-se ao talento “sem falsa modéstia” e as conquistas ao longo do tempo corroboram o pensamento. No conjunto, observa-se então que a fundamentação da sobrevivência repousa sobre foco, paixão e talento.

A Gestão Interna foi avaliada em relação a quatro aspectos específicos: i) financiamento interno; ii) perfil da carteira de clientes; iii) recursos humanos; iv) inovação.

Na avaliação do Entrevistado B, é importante administrar bem o capital de giro, não tendo que recorrer a financiamento externo. Como o patrimônio líquido é fiscalizado rigorosamente pelo Banco Central, o acúmulo de empréstimos é altamente prejudicial ao negócio.

Os entrevistados não mostraram preocupação com o perfil da carteira. A fala do Entrevistado B demonstra haver muito interesse no volume da carteira, mas nenhum dos entrevistados expressou administrar a composição de suas carteiras.

Outro fator interno, os recursos humanos, são motivo de atenção, sendo considerado um fator importante principalmente para a Embracon. O Entrevistado A considera a inovação como o fator mais importante para a sobrevivência. Para ele “a inovação é o aspecto mais relevante devido à concorrência maior com os bancos”. Como exemplo de inovação, o entrevistado citou as alianças da empresa com montadoras com marcas fortes tais como Audi, Troller, Ducati, KTM e Kawasaki, introduzindo um novo modelo de negócio no mercado de consórcios.

Inovação predominante

A inovação predominante foi avaliada em quatro tipos: novos serviços, melhoria num serviço existente, melhorias na estrutura organizacional e canais eletrônicos.

O Entrevistado A destacou como novos serviços o atendimento total do cliente, tanto a venda (pesquisa, escolha do plano, compra, emissão de contrato e pagamento) quanto o acompanhamento de extrato de conta corrente e participação em assembléias passaram a ser feitos por sistema acessado via Internet.

Inovação de destaque foi o sistema de aprovação automática de crédito da Embracon, baseado na análise do perfil dos clientes, em conexão com a Serasa Experian. Segundo o Entrevistado B, esse sistema “foi *case* até. Nós ganhamos prêmios da ABAC, por conta disso”.

A inovação se deu também nos serviços já existentes, por meio da melhoria dos processos. Os processos foram aprimorados fazendo-se uso da Internet para vendas, emissão do contrato, atendimento e acompanhamento do grupo pelo próprio cliente (Entrevistado A).

Nota-se que o atendimento ao cliente foi fator preponderante, sendo referenciado por ambos os entrevistados. Na Embracon “a central de atendimento passou por melhorias, chegando a ser agraciada com prêmios pela satisfação do cliente” (Entrevistado B).

As melhorias na estrutura organizacional ocorreram por conta de treinamento diferente da força de vendas, conforme salientou o Entrevistado A, por meio de uma “inovação em RH”, em que a gestão é descentralizada. Essa inovação também mereceu prêmio da ABAC (Entrevistado B).

Destaca-se a inovação no uso do canal eletrônico (Internet), que “dá acesso ao consorciado a todas as informações de que precisa, podendo ainda dar lances pela Internet” (Entrevistado A) e que aperfeiçoou e agilizou a aprovação do crédito do cliente contemplado (Entrevistado B).

Fatores influenciadores da inovação

Os fatores influenciadores da inovação incluem: i) pressões macroeconômicas; ii) regulação do setor; iii) mercado (competição e demandas de clientes); iv) aplicações relacionados à TI; v) política interna

Dentre as pressões macroeconômicas, assim consideradas a inflação, os juros e o câmbio, a inflação é um fator que contribui muito para as vendas e o apelo do consórcio é que não gera inflação, por não exigir financiamento e sim poupança. Inova ao ser um

sistema de auto-financiamento, em que os consorciados são credores, tornando-se devedores apenas após a contemplação (Entrevistado A).

Antes da regulamentação pelo Banco Central a atividade era vista como uma atividade marginal. A partir da regulamentação o setor buscou novos produtos além dos automóveis, tais como os eletrodomésticos, as motos, os imóveis e os serviços. A partir do momento em que as administradoras foram classificadas como instituição financeira houve uma moralização desse mercado. A exigência de mais caixa e menos bens imóveis trará novas mudanças no mercado, prevendo-se a redução em torno de 30% do número de administradoras. Por outro lado, a desregulamentação em relação às taxas de administração, deixando o mercado livre, trouxe concorrência mais eficaz e justa, além de trazer mais responsabilidades aos administradores. Regulamentações e desregulamentações influenciam a inovação ao exigir das administradoras novas posturas e agilidade para se adaptarem.

As pressões da competição do mercado e dos clientes são aspectos que influenciam as inovações nos negócios, como é o caso das parcerias realizadas com montadoras de marcas fortes, e as inovações relacionadas à agilidade no atendimento, como é o caso dos canais eletrônicos e das melhorias nas centrais de atendimento.

As aplicações relacionadas à tecnologia da informação têm influenciado significativamente a inovação. Toda administração é feita por sistemas informatizados, em tempo real. Clientes têm acesso *on-line*, via Internet, a informações de seu grupo e quota, podendo, inclusive, oferecer lances eletronicamente. Além de agilizar os processos, dá confiança ao investidor e reduz prazos e burocracia para o atendimento, além de dar um ar de modernidade às operações do dia a dia.

Na Embracon a política interna é voltada à criatividade e o ambiente favorece a criação de alternativas. Os funcionários são incentivados a apresentar novas idéias. Como relata o Entrevistado B “a gente entra no comitê executivo, você sai de lá com dez coisas para resolver, você levou uma, um projeto, você sai com dez”.

4.2 Bancos Comerciais, de Investimento e Múltiplos

O setor de bancos no Brasil é composto atualmente por quatro populações: bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento e bancos múltiplos.

O banco múltiplo é o segmento mais recente. Criado em 1988, esta população engloba, por definição, as demais populações. Conforme definido pela Resolução nº1.524/1988, o banco múltiplo tem como objetivo social realizar operações correspondentes às carteiras: comercial; de investimento e/ou de desenvolvimento (esta última exclusiva de bancos públicos); de crédito imobiliário; de crédito, financiamento e investimento; de arrendamento mercantil.

Esta amplitude de atuações promoveu uma migração significativa das instituições financeiras para o segmento de banco múltiplo, afetando fortemente a dinâmica populacional dos demais segmentos. Das quatro empresas entrevistadas, apenas uma se mantém como banco comercial, as demais todas viraram banco múltiplo. Todavia, a despeito da migração para banco múltiplo, as empresas originárias de banco comercial, ou de investimento, mantêm a sua identidade, i.e., não houve uma mudança nas estratégias de mercado.

A seguir são apresentados o quadro evolutivo de cada uma destas populações e a avaliação que cada entrevistado fez dos fatores de sobrevivência nos seus respectivos segmentos de atuação. Os nomes dos entrevistados são codificados como Entrevistado D (BIC Banco), Entrevistado E (Banco Sofisa), Entrevistado F (BNP Paribas), Entrevistado G (Itaú Unibanco).

4.2.1 Dinâmica Populacional

Bancos Comerciais

A população de bancos comerciais é a mais antiga do setor bancário. O primeiro banco que consta na base de dados do Banco Central é o Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A. (já cancelado), e sua autorização data de 1889. O Banco do Brasil é o segundo no ranking, autorizado em 1905, porém em 2001 foi cancelado como banco comercial e migrou para banco múltiplo.

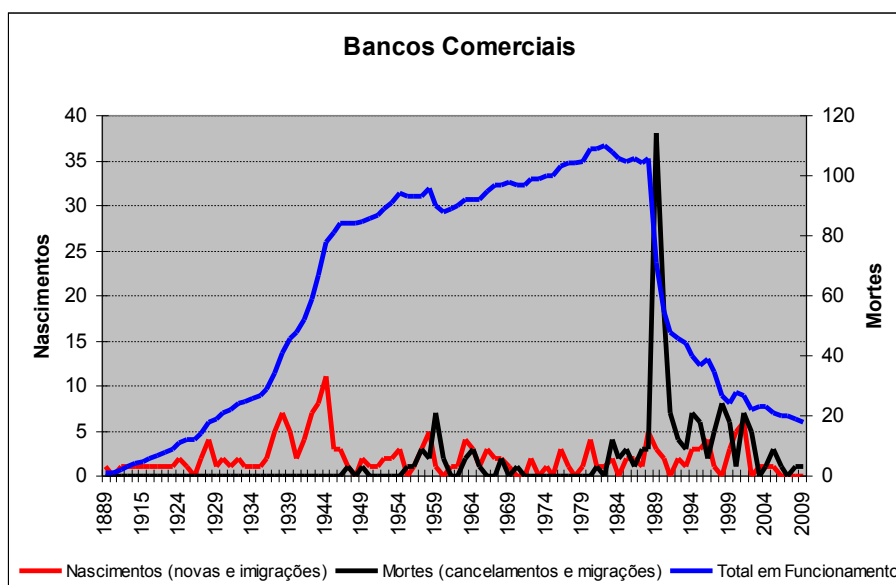
Durante esses mais de 120 anos de existência, a população de bancos comerciais experimentou períodos de forte crescimento, notadamente entre as décadas de 1930 e 1980, onde o setor atinge o pico de 110 instituições (Gráfico 13). A partir de 1989, com a criação dos bancos múltiplos, esta população sofre uma queda significativa. Atualmente a população conta com apenas 18 bancos. De um total de 162 bancos que se transformaram em bancos múltiplos, 85 foram provenientes da população de bancos comerciais (respondendo por cerca de 50% do total).

Curioso notar que, apesar das vantagens de se tornar um banco múltiplo, quando perguntado sobre a razão de se manter como banco comercial, um entrevistado respondeu que a explicação é o foco, em operação comercial: "Eu não sou banco múltiplo, mas por quê? Por que nós não somos? Porque a minha operação é uma operação comercial. Eu vou trabalhar a captação e emprestar.." (Entrevistado D).

A entrada em novos segmentos, como crédito financiamento e investimento, se dá apenas de forma pontual, para atender necessidades específicas, porém se dá por meio de aquisições:

"..mas o banco, de repente – isso é fato – o ano passado, por alguns motivos, resolveu entrar no varejo. O que eu faço? Eu não tenho essa carteira. Eu não sou banco múltiplo. Então, o que eu faço? Eu comprei – ou poderia ter constituído – mas a gente comprou uma financeira... Podia começar do zero, mas optamos por comprar uma que tem algumas vantagens lá". (Entrevistado D).

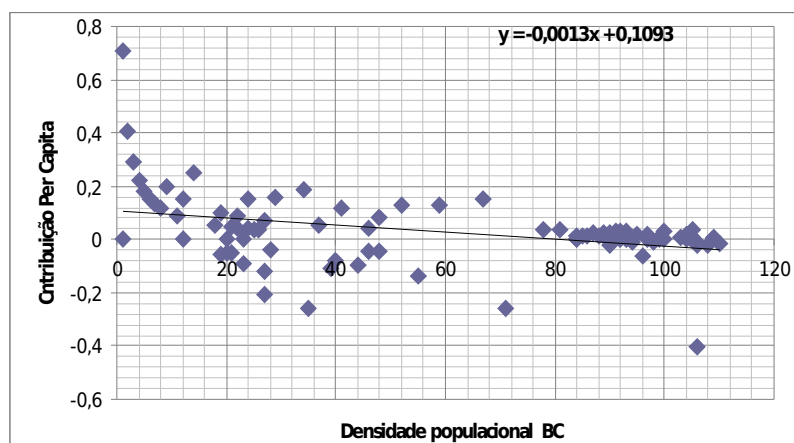
Gráfico 13 – Evolução Populacional - Bancos Comerciais



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

De acordo com os resultados do modelo de dependência de densidade existe uma diminuição da contribuição *per capita* com o aumento da densidade populacional no segmento de bancos comerciais. O coeficiente angular da função é negativo (-0,0013), logo o efeito da dependência da densidade se faz presente (Gráfico 14).

Gráfico 14 – Dependência de Densidade - Bancos Comerciais



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

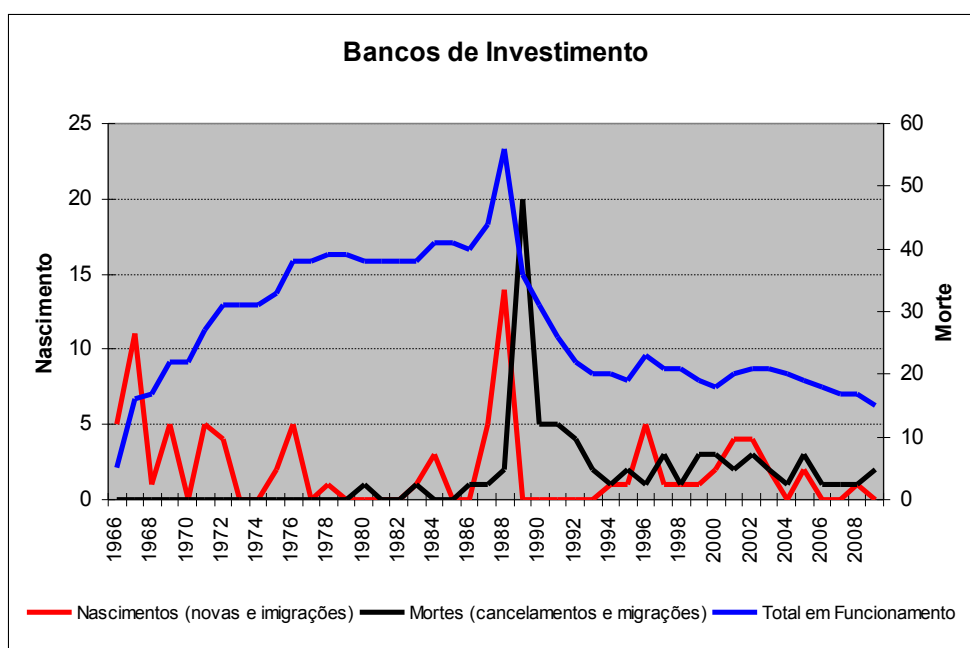
Bancos de Investimento

A população de bancos de investimento é um pouco mais nova que a de bancos comerciais. De acordo com dados do Bacen, os primeiros bancos de investimento no país sob sua regulamentação datam de 1966. Entretanto, alguns bancos começaram suas atividades bem antes. Há bancos que já estão no país há mais de 100 anos, como é o caso de um dos bancos entrevistados: "...veio para o Brasil em 1911 junto com a Siemens e a Voith para pagar importadores, receber de fornecedores o dinheiro, fazer money transfer mesmo, que é o papel do banco, o papel do banco é trocar liquidez" (Entrevistado C).

Quando perguntado sobre o forte crescimento do setor, até o ano de 1988, quando surge o banco múltiplo, o Entrevistado C afirmou que isso se deveu ao fortalecimento das economias e o desenvolvimento de um mercado financeiro organizado:

"Eu acho que foi assim, uma coisa de as economias foram melhorando nos Estados Unidos e na Europa e os outros países emergentes já nessa época foram copiando e, portanto, criando os seus espaços e criando o mercado financeiro de forma organizada. Você sai efetivamente de um broker, de um agiota, digamos assim, que é terceira linha, sem nota fiscal e você vai entrando em um sistema...na história do Brasil, olha só, é exatamente quando os bancos começam a ser mais sérios, o Banco Central mais atuante, os bancos quebravam e tinham de pagar as suas dívidas efetivamente...É, a gente ficando com empresas mais sérias, uma regulamentação melhor, os bancos mais robustos e, portanto, a criação de mais bancos e a chegada de mais bancos estrangeiros"(Entrevistado C).

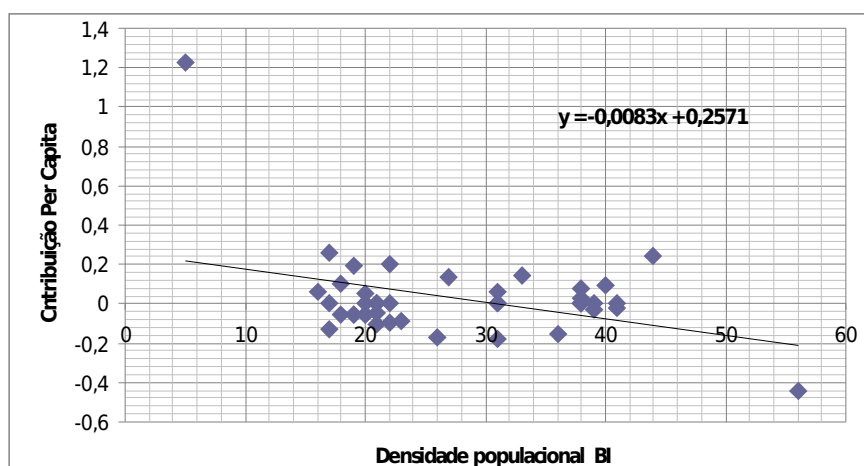
Gráfico 15 – Evolução Populacional - Bancos de Investimento



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Na população de Bancos de Investimento também existe uma diminuição da contribuição *per capita* com o aumento da densidade, logo o efeito da dependência da densidade se faz presente. O coeficiente angular da função é negativo e igual a $-0,0083$ (Gráfico 16).

Gráfico 16 – Dependência de Densidade - Bancos de Investimento



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Apesar da queda significativa a partir de 1988, o Entrevistado F destacou a entrada de novos bancos e, ao mesmo tempo, a saída de bancos de investimentos pequenos. Na visão do entrevistado, o efeito do processo de conversão de banco de investimento para banco múltiplo, foi, na verdade, pequeno:

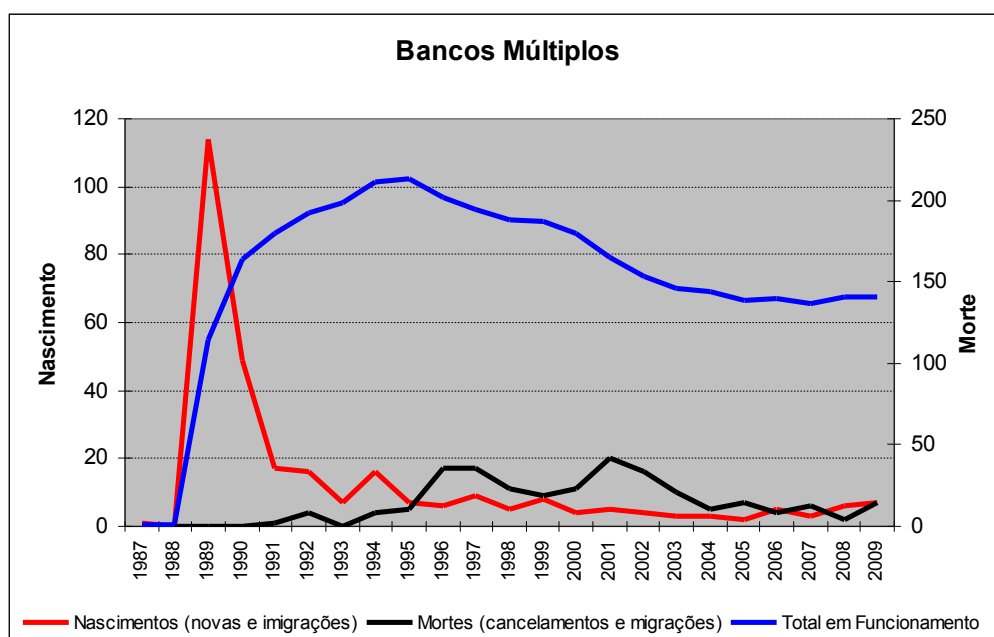
"Se você tirar o movimento de consolidação, a quantidade de bancos aumentou, na verdade. Que você tem novos players de lá para cá...no lado do banco investimento você teve, também, um processo de consolidação. E você teve muitos bancos que eram chamados de bancos de investimentos que tinham carteiras muito pequenas e que acabaram sumindo...você tem, também, um processo de conversão: de bancos de investimentos que se transformaram em bancos múltiplos. Mas isso é pouco."

De certa forma, essa visão é coerente com o que se observa no histórico da população de bancos múltiplos.

Banco Múltiplo

Apesar do pico de fundações em 1989, que coincide com a sua regulamentação, a população de bancos múltiplos não consegue manter um ritmo de crescimento contínuo (Gráfico 17). A partir de meados da década de 1990, nota-se um arrefecimento no número de instituições novas (fundações e imigrações) e, ao mesmo tempo, um aumento no número de dissoluções (cancelamentos e migrações).

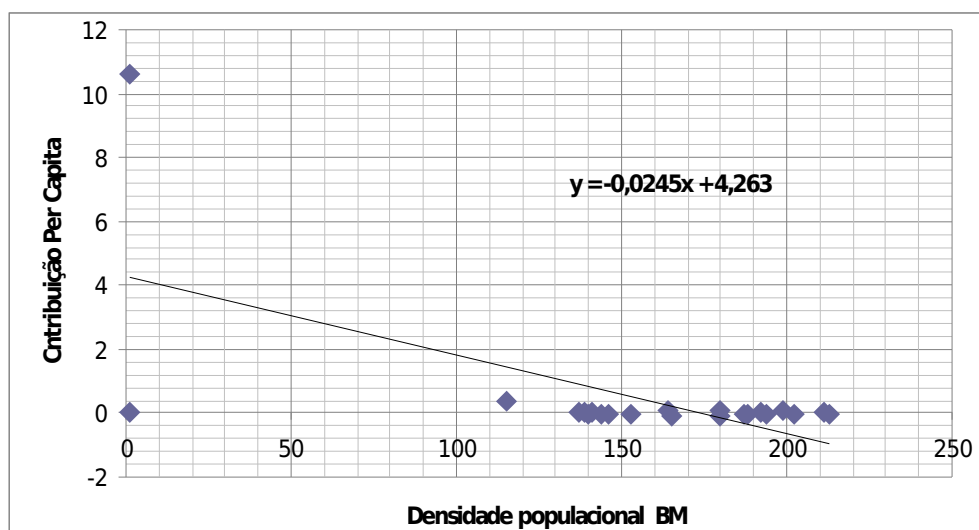
Gráfico 17 – Evolução Populacional - Bancos Múltiplos



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Assim como ocorre nas demais populações do setor bancário, a de bancos múltiplos também apresenta o efeito da dependência de densidade. Existe uma diminuição da contribuição per capita com o aumento da densidade, o coeficiente angular da reta é de -0,0245 (Gráfico 18).

Gráfico 18 – Dependência de Densidade - Bancos Múltiplos



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Depreende-se, portanto, que a queda no número de instituições bancárias no Brasil ocorreu de forma indistinta, ou seja, todas as populações sofreram um processo de consolidação.

De acordo com as entrevistas realizadas, este processo reflete uma série de mudanças ocorridas, sobretudo no ambiente macroeconômico, que afetaram a população de bancos em geral, de forma indistinta.

Os entrevistados de forma geral apontaram três períodos distintos que marcam o histórico do setor bancário no Brasil durante os últimos 30 anos (Quadro 6). O primeiro período, que vai de meados da década de 1980 até o início da década seguinte, é marcado por um período de inflação descontrolada que, combinado com a criação do banco múltiplo, estimularam a criação de novos bancos, oriundos de pessoa física, famílias tradicionais e grupos não financeiros. Atraídas pela facilidade de criação de um banco múltiplo, empresas que, teoricamente, não tinham nada a ver com o setor financeiro, criam seus bancos como uma estratégia de investimento, como oportunidade de negócio, ou mesmo para realizar o sonho de ser banqueiro. Além disso, a possibilidade de ganhos com a inflação (*floating*) incentivou corretoras, distribuidoras e outras instituições a se transformar em bancos múltiplos.

A partir de 1994, com o fim da inflação, promovido pelo Plano Real, a privatização de bancos estaduais e a entrada de bancos estrangeiros, promovem o início de um movimento de fusões e aquisições que se estende até meados da década seguinte. É um período em que pequenos bancos menores abandonam o setor, pela percepção de que não era o nicho e por conta do fim da inflação.

O terceiro período, de 2007 em diante, é denominado pela maioria dos entrevistados, de consolidação e sobrevivência, acompanhado da volta de grupos não financeiros (bancos de nicho). Conforme a fala do Entrevistado D, muitas empresas industriais estão montando seus próprios bancos para atender a sua cadeia de fornecedores, como JBS (Friboi), Triângulo (Martins), Marcopolo:

"Agora, o que a gente nota hoje é uma volta de muitas empresas industriais que estão montando seus próprios bancos para atender a sua cadeia de fornecedores. JBS, que é o banco da Friboi. Lá o Martins, o Grupo Martins que tem o Banco Triângulo...a maior parte como banco comercial...Ou seja, tem alguns bancos que, com certeza, você provavelmente não tenha ouvido falar e boa parte deles são oriundos de grupos não financeiros, grupos industriais que estão montando o seu próprio... Marcopolo, porque ele quer atender a sua rede..

Quadro 6 - Histórico de Mudanças no Setor Bancário no Brasil e Impacto sobre Fundações e Dissoluções - 1986 a 2009.

Histórico	Impacto
- 1986 até 1994: período de inflação descontrolada, combinado com a criação do banco múltiplo.o	- Nascimento de muitos bancos (oriundos de pessoa física, famílias tradicionais e grupos não financeiros). - A inflação incentiva corretores, distribuidores de valores e outros a se transformar em bancos múltiplos para explorar o <i>floating</i> (ganho com a inflação)
- 1994 até a década seguinte: fim da inflação, privatização e entrada de bancos estrangeiros	- Fusões e aquisições - Fechamento de bancos menores (percepção de que não era o nicho); - Entrada de bancos estrangeiros comprando bancos menores.
- 2007 em diante	- Processo de consolidação e sobrevivência, acompanhado da volta de grupos não financeiros (bancos de nicho),

Fonte: informações obtidas nas entrevistas

Tanto o histórico, quanto os resultados da dependência de densidade, apontam para um setor em processo de concentração, em que o efeito competição prepondera sobre o efeito legitimação. Diante desta dinâmica populacional, resta saber qual o número médio de empresas que o ambiente é capaz de suportar? Quais são os principais fatores que explicam a sobrevivência das instituições que permanecem no setor.

4.2.2 Fatores de Sobrevivência

4.2.2.1 Capacidade de Suporte do Ambiente

Conforme demonstrado no item de metodologia, a capacidade de suporte é definida pela relação entre a taxa "r" de crescimento no início da população e a contribuição *per capita*. Os valores obtidos indicam que a capacidade de suporte está bem acima do nível de instituições atualmente em funcionamento, para todas as populações.

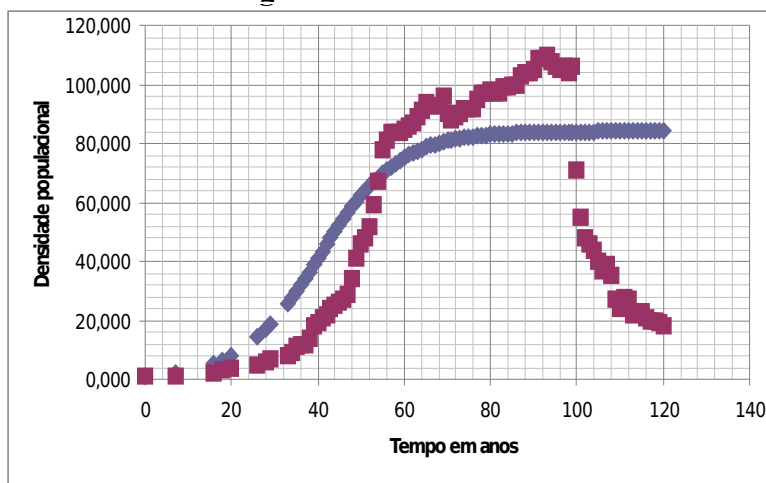
Tabela 7 – Capacidade de suporte do ambiente (*carrying capacity*)- Bancos comerciais, de investimento e múltiplo

Bancos	Taxa de crescimento no início da população (r)	Contribuição per capita	Capacidade de suporte "k" (número de empresas)
Comerciais	0,1098	0,0013	84
Investimento	0,2571	0,0083	30
Múltiplo	4,263	0,0245	174

Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Na população de bancos comerciais a capacidade de suporte é de aproximadamente 84 empresas. Esse valor é bem acima do nível atual de instituições em funcionamento, como se pode perceber pela diferença entre a curva logística (em azul) e a curva de densidade populacional (em vermelho) no Gráfico 19.

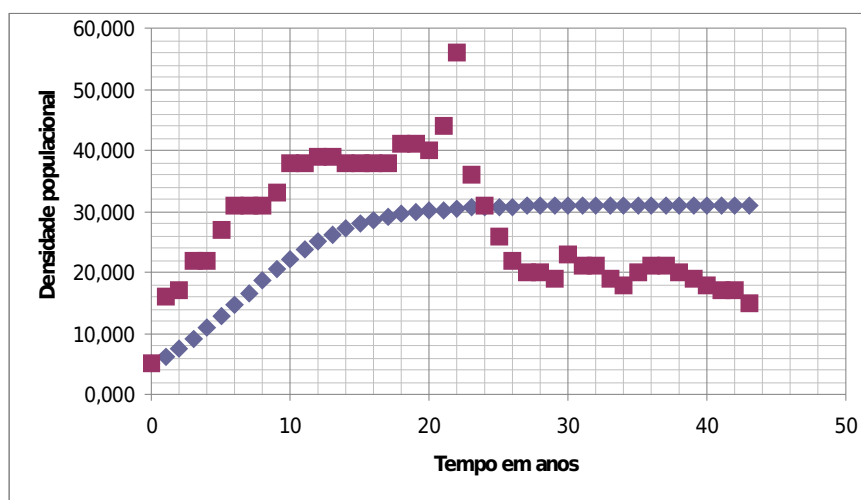
Gráfico 19 – Crescimento logístico na forma diferencial - Bancos Comerciais



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Na população de bancos de investimento, a capacidade de suporte é de aproximadamente 30 empresas, ou seja, o dobro do total de instituições em funcionamento no ano de 2009 (Gráfico 20).

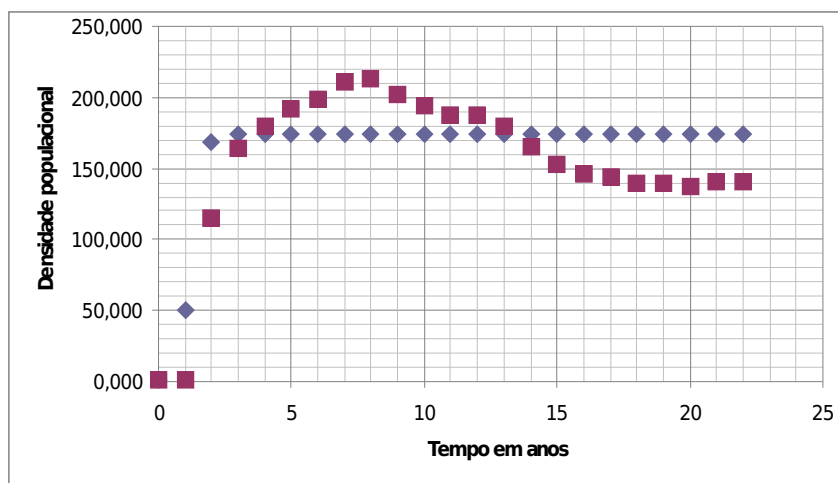
Gráfico 20 – Crescimento logístico na forma diferencial - Bancos de Investimento



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Na população de bancos múltiplos, a capacidade de suporte é de aproximadamente 174 empresas. Como se pode observar no Gráfico 21, é um patamar um pouco mais próximo ao observado em 2009 (141 empresas).

Gráfico 21 – Crescimento logístico na forma diferencial - Bancos Múltiplos



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

As diferenças entre o número total de instituições em funcionamento e a capacidade de suporte do ambiente se deve, sobretudo, ao fato de que o cálculo desta capacidade está baseado no modelo de dependência de densidade, o qual pressupõe distribuição igualitária dos recursos entre os membros da população. Nesse sentido, o valor obtido deve ser relativizado conforme a distribuição de bancos grandes, médios e pequenos.

A partir das entrevistas realizadas, nota-se que na opinião de todos os entrevistados o segmento de grandes bancos está consolidado. É um setor altamente

concentrado, quatro a cinco grandes bancos dominam o setor. Há espaço de crescimento apenas para bancos médios, sejam eles voltados para o atendimento da pessoa física ou jurídica.

De acordo com o Entrevistado G, no segmento de bancos múltiplos comerciais (bancos de varejo) é factível um total de 100, mas bancos muito grandes comportam no máximo cinco, quatro com certeza (Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica). Como um representante de um de um grande banco múltiplo nacional, segundo ele não há mais interesse em fusões e aquisições, o que o banco adquiriu recentemente foi banco de nicho:

Os grandes negócios já foram realizados. Hoje, no mercado brasileiro, você tem bons bancos... que atuam em nichos, tal, bancos médios que atuam no mercado, mas não é o nosso... Hoje não é mais o foco, não....A gente adquiriu um tamanho que... Por exemplo, o CADE já pega no nosso pé. Nós temos 40%... Para você ter uma ideia, 40% do mercado de financiamento de veículos é nosso, 40% de cartão de crédito é nosso. A gente comprou agora 49% do Banco Carrefour...Que é um nicho de mercado (Entrevistado G)

Na opinião dos representantes do segmento de bancos de investimento não há muito espaço para crescer. De acordo com a opinião do Entrevistado F, a capacidade atual de ocupação do nicho é de 85%. Quando perguntado sobre o número médio de empresas que podem prosperar no setor de bancos de investimento, o Entrevistado F afirmou que praticamente quase todos, pois a consolidação já ocorreu. Os bancos pequenos que restaram têm carteira muito pequena, acabam vivendo à margem das boas oportunidades. É possível até uma expansão orgânica, das instituições encontrando fontes de financiamento, de *funding*.

No segmento de bancos que atendem o pequeno e o médio, a opinião dos entrevistados é que ainda há espaço para crescer. Na opinião do entrevistado D, que atua exclusivamente como banco comercial, não é possível definir *a priori* qual o número médio de empresas que podem prosperar no segmento de médios, pois o nicho está em expansão. Tem novas empresas entrando no segmento. Empresas pequenas no passado estão virando médias, e as médias estão expandindo a faixa de faturamento (entre R\$ 50 milhões e R\$ 500 milhões, há tempos atrás era entre R\$ 30 milhões e R\$ 300 milhões).

Na opinião do Entrevistado E, que também atua no segmento médio, o número médio de empresas que podem prosperar no setor bancário depende do modelo do sistema financeiro (no Brasil é muito concentrado, mas nos EUA existem mais de 10.000 bancos), da competição dos bancos grandes, do custo de observância (definido pela fiscalização do Bacen) e do empreendedorismo O entrevistado afirmou que no segmento de bancos múltiplos que atendem o pequeno e médio há espaço para 15 bancos ou até mais. É uma questão de capturar mercado de banco grande, pois (uma empresa pode ter conta em nove, dez bancos diferentes) e de crescimento do número de empresários no país (há ainda um grau razoável de empreendedorismo).

O segmento médio encontra-se em expansão não só na pessoa jurídica como também na física, pois a classe média (classe D) no Brasil está entrando no mercado financeiro. Conforme aponta o Entrevistado G, esta entrada tem se dado via cartão de crédito, o que inclusive tem estimulado os bancos a entrar nesse segmento para capturar um possível futuro correntista:

"... , a classe D, estamos falando em classe média para o Brasil... está entrando no mercado financeiro via cartão de crédito, ela está entrando via varejista....São 32 milhões de pessoas. Virou uma carteira assinada. Essa pessoa vai começar a consumir. Paga as contas dela, tal. Daqui a alguns meses ela vai começar a consumir. É o que vem acontecendo nos últimos quatro anos no Brasil. Aí, ele vai entrar numa loja Marisa, vai entrar num Wal-Mart, vai entrar

num Carrefour... E aí, ele vai pegar o cartão de crédito da loja. Então, pensando nesse novo cliente que está entrando, qual é o melhor mecanismo para você trazer ele para dentro de você? Você ter... O cartão de crédito ser seu. Então, o que nós fizemos? Nós fizemos aí foi uma tática, uma estratégia. Nós fizemos acordos, parcerias, pagamos, compramos. Foram muitos varejistas. Então, nós temos acordo com o Pão de Açúcar, Wal-Mart, Ponto Frio, Casas Bahia. Quase todos os varejistas entraram em acordo com o Itaú. Carrefour. Então, se você fizer um cartão de crédito no Carrefour, na verdade, seu banco de dados está com o Itaú. E aí, eu vejo que você não é cliente do Itaú, vamos supor que você não seja. Você começa a fazer atuação, começa a... Com o Carrefour, etc. e tal, daqui a alguns meses eu começo a te prospectar... Eu vou trazer você para dentro do sistema bancário brasileiro, para mim, claro. Então, é uma estratégia de trazer essa população nova que está dentro do mercado brasileiro (Entrevistado G)

Além destes fatores macroeconômicos, a capacidade de suporte do ambiente é afetada por fatores ambientais que modificam a quantidade de recursos disponíveis, como leis, regras, descoberta de novos recursos e tecnologia. Dentre estes aspectos, os entrevistados destacaram a legislação. O impacto tanto pode ser positivo quanto negativo. A mudança nas regras de alienação, por exemplo, permitiu a expansão do crédito (veículos e imóveis):

"Dez anos atrás nós não tínhamos financiamento de veículos nesse país, era pouquíssimo. Hoje, de cada dez carros vendidos no Brasil, sete são financiados. ... Por quê? Porque teve uma mudança na legislação...eu consigo retomar o carro mais rápido. Então, outra coisa, mudança de legislação em relação a imóveis. Teve uma mudança grande, muito grande de indenização de imóveis. Repara no que está acontecendo no mercado de imóveis, não param de construir prédios. Por quê? Financiamento de bancos...Antigamente, a legislação era péssima para os bancos, péssima...Nós não tínhamos um contrato comercial, tínhamos um contrato social. Você pegava um financiamento comigo, não pagava, ficava no imóvel. Daqui a sete anos eu pegava esse imóvel depreciado, não recebia... Tinha uma inadimplência de 30%. Não existe negócio pior do que esse na face da terra. Além de 30% não me pagar, só daqui a sete anos eu vou pegar esse imóvel de volta. Hoje, não. A gente consegue em média, em quatro, cinco meses, retomar o imóvel e revender o imóvel e conseguir pegar ou tentar, pelo menos, pegar o principal. Então, isso alavanca o processo, isso alavanca a possibilidade de eu financiar mais" (Entrevistado G)

Por outro lado, foram apontadas as taxações sobre captação (*funding*), principalmente quando se trata de banco pequeno e médio:

"A operação nossa é a mais trivial possível: captar recursos e emprestar recursos, viver de *spread*. Então, essa ponta de captação, eu acho que esse é o calcanhar de Aquiles não só nosso, mas de todos os outros bancos... Por exemplo, aí entra a parte de legislação, bem simples, bem recente: eu capto 30% de *funding* no exterior. O Banco Central acaba de soltar uma resolução dizendo que o IOF para captações passa a ser 6% e, antes era até 90 dias; agora é até um ano. Ou seja, se eu captasse recursos no exterior com prazo de até um ano e trago para o Brasil para emprestar para as empresas, de repente tem um custo extra aí...Então, a questão da legislação, a parte tributária de impostos, seja sobre captações, locais ou externas; locais basicamente é aumento de compulsório. A gente já viveu no passado, não acredito que a gente vá viver isso agora, não tão cedo: mas, de repente, alguma coisa... Restrição ao crédito mesmo" (Entrevistado D)

De acordo com o Entrevistado E, também do segmento médio, as restrições impostas pelo Banco Central, como tamanho mínimo e demais exigências, denominadas de custo de observância, dificultam a expansão do setor:

"...o sistema brasileiro está se fechando. Então, o número de empreendedores bancários está diminuindo um pouco...É fruto do aumento da regulamentação, do aumento do custo de observância, que não compensa. Por mais tecnologia que você tenha, você não consegue ter viabilidade se você tem um custo de observância muito alto. Então, tem um tamanho mínimo para você manter a estrutura interna disso, interna daquilo, interna daquilo outro" (Entrevistado E)

As restrições impostas pelo compulsório (considerado o mais elevado do mundo) e o controle diário do Banco Central é considerada um entrave também pelos grandes bancos. Conforme ressalta o Entrevistado G, a desregulamentação, no mínimo no nível dos padrões internacionais, proporcionaria uma maior disponibilidade de recursos na economia.

A combinação de regulação com tecnologia foi ressaltado como importante fator de mudança nos serviços dos bancos de investimento, tanto porque proporcionou segurança para os bancos investirem, quanto porque permitiu a oferta de novos produtos e novas soluções:

"...eu acho que o Brasil evoluiu muito junto com a própria criação de estabilidade no sistema financeiro; a própria, vamos dizer assim, solidez do arcabouço regulatório. Isso tudo permitiu que os bancos de investimento fossem criativos e comesçassem a oferecer, para a população de clientes, produtos e serviços cada vez melhores. Então, quer dizer, você teve uma mudança de padrão de comportamento e você teve um desenvolvimento na parte de tecnologia: novos produtos e novas soluções...eu diria que as estruturas de financiamento corporativo, que a gente chama de *structured finance*... são os bancos colocando um pouco de criatividade nas soluções.... E, no mercado de capitais, falando especificamente o mercado de *underride*, de captação, de dívida etc., a própria mudança de contexto das empresas, que passaram, também, a ser muito mais fiscalizadas; deixaram a informalidade e passaram a trabalhar....Então, isso permitiu que esses caras acessassem o mercado de capitais...é muito difícil você, como banco de investimento, emprestar dinheiro ou ajudar essa companhia a captar dinheiro se ela não tem regras muito bem definidas"

Por outro lado, conforme ressalta o entrevistado C, a tecnologia tem proporcionado a concentração do setor, favorecendo sobretudo os grandes bancos:

"... As agências eram enormes, as filas eram gigantes. Hoje em dia não tem mais fila em banco praticamente. É, porque a liquidez mundial está nas mãos desses caras, de meia dúzia deles. Então, por exemplo, por que esses bancos aqui, se você voltar vinte anos atrás, eram tão importantes? Porque você não conseguia pagar a conta da sua casa. Mas, hoje em dia, se você for classe D, você já consegue pagar na farmácia, não precisa ir no banco, D. A C, você tem um computador em algum lugar. A e B não vai mais em banco... É um business de tecnologia.. tecnologia de segurança. Porque assim, você pode comprar o que você quiser no Amazon, vão te entregar na sua casa, mas você precisa pagar. E esse precisa de um cartão de crédito. Esses caras aqui têm, esses aqui têm cartão de crédito, os bancos múltiplos e comercial têm cartão de crédito. Então assim, vai precisar de uma instituição financeira para fazer o fluxo do seu dinheiro ir de um canto para o outro. E isso ninguém mais faz, só nas pontas dos seus dedinhos, tecnologia da informação" (Entrevistado C).

Em linhas gerais, nota-se que o setor bancário no Brasil sofreu um processo de concentração significativo, devido às próprias condições adversas do ambiente macroeconômico, restrições legais, e, até mesmo a própria tecnologia, que, a despeito de facilitar o processo de troca e circulação, só é favorável para quem é grande. Entretanto, ainda há espaço para nichos de mercado, por conta até do próprio processo de concentração.

Tal como assinalado por Carroll (1985) setores em que o processo de concentração já se consolidou permite que grandes empresas, que já ocuparam o seu espaço de recursos, convivam com pequenas, proporcionando o denominado "particionamento de recursos".

Esta conclusão fica evidente na fala do Entrevistado G, representante de um grande banco múltiplo, quando ressalta a brecha aberta pelo processo de consolidação para a entrada de pequenos e médio bancos:

"A grande consolidação já foi realizada no Brasil. E quando você faz consolidação, cria brechas para a concorrência ... cria a possibilidade da entrada de outro menor... que vai atuar

num nichozinho de médias e pequenas empresas do consignado. Entra naquele segmentinho lá e fica lá. Ganha dinheiro, fica lá, mas não é um negócio alavancado, não é um negócio grande e nunca vai ser um negócio grande. E fica lá fazendo o negócio dele lá naquele segmento". (Entrevistado G).

São nichos que o banco não tem mais interesse em adquirir:

"Não vou pagar dinheiro numa coisa que eu conquisto no mercado. Não preciso comprar um banco de médio porte para atuar no segmento de médias empresas, que já atua no segmento de médias empresas. Para quê? Não preciso. Eu tenho gente, hoje, contratei mais gente. Estou com uma estrutura grande. Quando teve as aquisições, eram nichos que você não tinha, nicho que você poderia, com escala, ganhar mais... Então, hoje, existem bancos de médio porte que a gente não tem o mínimo interesse. Os grandes negócios já foram realizados" (Entrevistado G).

Esta relativa estabilização na dinâmica competitiva entre as populações de bancos é corroborada pela análise do efeito competição, por meio do modelo de competição Lotka-Volterra. Os resultados são apresentados a seguir.

4.2.2.2 Efeito Competição e Relações Interpopulacionais

De acordo com os entrevistados, o setor bancário já passou por um processo de consolidação. A competição agora se dá mais entre segmentos de mercado (varejo, atacado, micro e média empresa, etc) e produtos (financiamento de veículos, crédito imobiliário, etc). Esta segmentação implica que há uma acomodação na dinâmica competitiva entre as três populações (bancos múltiplos, comerciais e de investimento).

Conforme apresentado no item de metodologia, o efeito competição entre os membros de uma determinada população 2 sobre uma população 1 (α_{12}) é calculado a partir da diferença entre a capacidade de recursos da população 1 (K_1) e o número de membros atuantes nesta mesma população (N_1), dividido pelo total de membros população 2 (N_2). Quando $\alpha_{12} < 0$, então, o efeito de competição da população 2 com a população 1 é fraco e menor que o efeito intraespecífico, isso significa coexistência estável, ou seja, as populações não se sobrepõem completamente. Quando o coeficiente $\alpha_{12} = 1$, então o efeito de competição interespecífico será tão forte quanto o efeito da competição intraespecífica. E se $\alpha_{12} > 0$, então o coeficiente indicará uma forte competição da nova população com a população existente por recursos vitais.

Na tabela 8 a seguir são apresentados os coeficientes de competição entre a população de bancos múltiplos (1), a população de bancos comerciais (2) e a população de bancos de investimento (3). Como se pode observar, todos os coeficientes são maiores que zero, ou seja, há competição entre estas populações, porém há graus variados de competição entre uma população e outra.

Tabela 8 – Matriz comunitária dos coeficientes de competição - Ano de referência:2009

Populações	N	K	Matriz comunitária			Competição
Banco Múltiplo (1)	141	174	$\alpha_{11} = 1,00$	$\alpha_{12} = 1,83$	$\alpha_{13} = 2,20$	4,03
Banco Comercial (2)	18	84,067	$\alpha_{21} = 0,47$	$\alpha_{22} = 1,00$	$\alpha_{23} = 4,40$	4,87
Banco Investimento (3)	15	30,098	$\alpha_{31} = 0,11$	$\alpha_{32} = 0,84$	$\alpha_{33} = 1,00$	0,95

Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

A influência da população de bancos múltiplos sobre o crescimento da população de bancos comerciais ($\alpha_{21} = 0,47$) é menor que a influência verificada quando

a relação entre essas duas populações é avaliada no sentido oposto, ou seja, do banco comercial em relação ao banco múltiplo ($\alpha_{12} = 1,83$).

Este resultado se confirma quando se analisa a fala do Entrevistado D, representante do banco comercial. De acordo com o Entrevistado D, os bancos médios temporariamente enfrentam a competição dos bancos múltiplos grandes. Entretanto, o banco grande não tem a agilidade e o conhecimento para atender a pequena e média empresa. Na verdade, segundo ele o banco médio consegue ganhar mercado dos bancos grandes:

"É difícil para ele entrar porque ele não conhece muito. E quando ele consegue conhecer um pouco, a gente já está mais na frente. Ou seja, esse é um segmento que ainda não nos atrapalha muito. A gente acha que vai vir a atrapalhar. Porque a hora que eles resolverem falar: "-Vamos fazer." Um Bradesco falar: "-Vou entrar nesse mercado." Ele banca aquilo um, dois, três anos e ganha mercado. Não tem problema. Mas ainda não. Então, os maiores concorrentes são os próprios bancos médios e, em alguns momentos, bancos... Não vou dizer que são novos entrantes, porque já estão aí; mas que, de repente, resolvem atacar o segmento. Mas, normalmente, são bancos comerciais" (Entrevistado D)

No segmento de bancos médios, os dois entrevistados afirmam que a competição se dá entre eles, ou seja, entre bancos (médios). Esta avaliação dos bancos médios se confirma a partir da visão de um banco grande, pois segundo o Entrevistado G a competição é acirrada entre os bancos de médio e micro empresas. O banco médio não é o foco do banco:

"Hoje, no mercado brasileiro, você tem bons bancos que atuam em nichos, tal, bancos médios que atuam no mercado, mas não é o nosso... Hoje não é mais o foco, não."

Comparando 1 a influência da população de bancos múltiplos sobre o crescimento da população de bancos de investimento ($\alpha_{31} = 0,11$) verifica-se que também esta é menor que a influência verificada quando a relação entre essas duas populações é avaliada no sentido oposto, ou seja, do banco de investimento em relação ao banco comercial ($\alpha_{13} = 2,20$).

Conforme assinala o Entrevistado G, o banco múltiplo em si não tem competidor, mas há competidores fortes em cada segmento. No varejo, o principal competidor do banco é o Bradesco. No *private bank* (Itaú *personnalité*) o banco é líder (detém 70% do mercado) e o Bradesco é fraco, os competidores são os bancos estrangeiros (Citibank, JP Morgan). No segmento de atacado (Itaú BBA), o maior concorrente é o Credit Suisse. Ou seja, todos bancos do segmento de investimento, apesar da denominação de bancos múltiplos, como é o caso do BNP Paribas.

Nota-se, por outro lado, que a população de bancos de investimento influencia significativamente a população de bancos comerciais ($\alpha_{23} = 4,40$), mas a influência da população de banco comercial sobre a de investimento é comparativamente bem menor ($\alpha_{32} = 0,84$).

Este resultado pode refletir o fato de que estes dois segmentos estão disputam o crédito empresarial, entretanto, conforme definido pela regulamentação de cada segmento e pela falta do Entrevistado D, o banco comercial é focado no curto e médio prazo, principalmente para pequenas e médias empresas.

"ele tem como característica operações de curto prazo, capital de giro basicamente para empresas. Setenta por cento das operações do banco vencem em até um ano...é um banco predominantemente de atividade creditícia para a média empresa. E, no nosso caso, a gente define média como uma empresa que fatura de R\$ 50 milhões a R\$ 500 milhões. Quer dizer, tem operações de empresas maiores que R\$ 500 milhões, como Petrobrás, Vale etc., mas são operações pontuais" (Entrevistado D)

Já as atividades do banco de investimento estão voltadas para o crédito de longo prazo para grandes empresas. Nesse sentido, a competição se dá entre bancos grandes. Esta avaliação é corroborada pelo Entrevistado F, segundo ele, o grande *player* no Brasil no segmento de banco de investimento é o Itaú BBA, depois vem o BBI do Bradesco (réplica do modelo do Itaú). O Santander é forte na parte de mercado de capitais. Principais competidores estrangeiros são o Credit Swiss e o Pactual.

Interessante notar que os resultados da matriz comunitária (Tabela 1) indicam uma competição acirrada enfrentada pelas populações de bancos múltiplos e de bancos comerciais em relação à população de bancos de investimentos (coeficiente de competição maior que 4), contudo, essa última população tem sido menos afetada pelas duas primeiras (0,95).

Este resultado pode refletir justamente o fato de que a população de bancos de investimento é altamente focada, oferece um crédito de longo prazo, que não é de interesse nem do banco múltiplo grande ou pequeno, e mesmo do banco comercial. No próximo item será analisada a importância do alinhamento estratégico, se generalista ou especialista, na sobrevivência.

Por fim, é importante ressaltar que apenas o banco de investimento aponta existir mutualismo, especificamente com as populações de corretoras (SCTVMs) e distribuidoras (SDTVMs), pois conforme assinala Entrevistado F, o banco pode ser advisor na estruturação de uma oferta pública, mas não pode fazer a distribuição.

4.2.2.3 Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico

Idade

Em função das migrações ocorridas entre as populações de bancos, a análise do efeito da idade sobre a sobrevivência foi feita a partir da comparação entre as taxas de mortalidade segundo a motivação para entrada no segmento (surgimento ou migração).

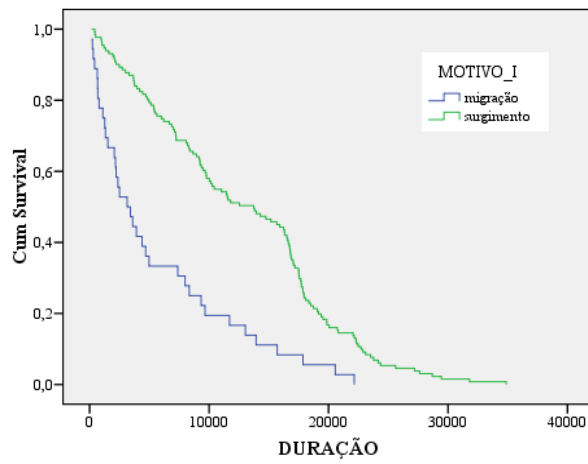
Foram analisados 167 bancos comerciais no período de 1905 a 2009 dos quais 36 migraram para o segmento e 131 foram novos surgimentos. Como podem ser observadas no Gráfico 22, as taxas de sobrevivência dessas duas categorias variam com o aumento da idade.

O teste Tarone-Ware apresentou estatística ($\chi^2 = 34,155$; sig=0,000) e indica a existência de diferenças significativas entre as taxas de sobrevivência entre as empresas que migraram e as que surgiram nesse seguimento, ou seja, a probabilidade de uma empresa que migrou para o segmento analisado não sobreviver até um determinado tempo é menor que a daquelas de iniciaram suas atividades nesse segmento.

O mesmo pode ser observado em relação aos Banco de Investimentos (Gráfico 23) em que o teste Tarone-Ware apresentou estatística ilustrado ($\chi^2 = 16,166$; sig=0,000).

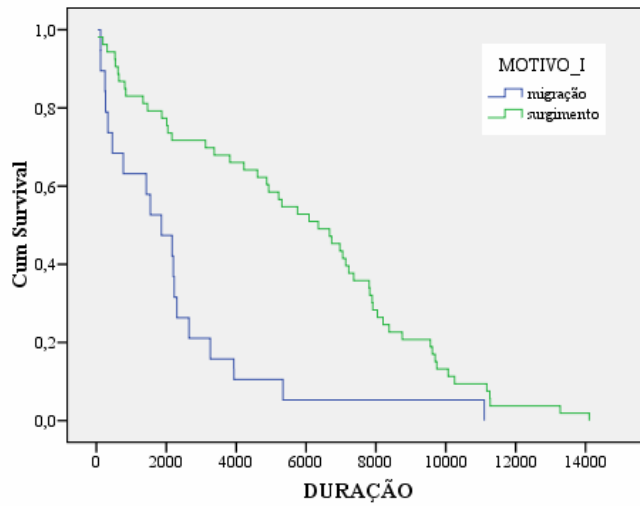
Já para o segmento de Bancos Múltiplos (Gráfico 24), as taxas de sobrevivência acumuladas, conforme os resultados apresentados do teste Tarone-Ware ($\chi^2 = 1,903$; sig=0,168), indicam não haver diferenças por conta da motivação de entrada no setor.

Gráfico 22 – Taxas de sobrevivência de Bancos Comerciais



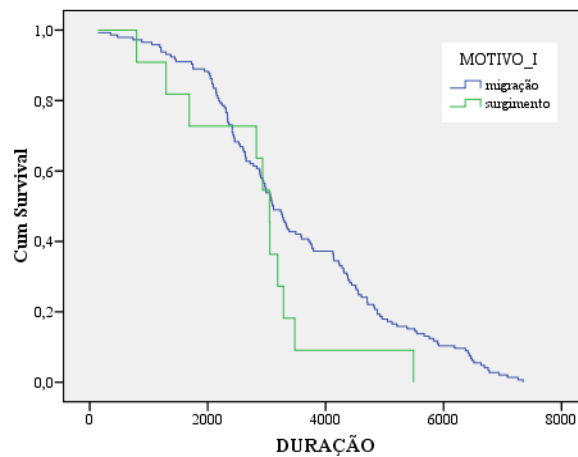
Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Gráfico 23 – Taxas de sobrevivência de Bancos de Investimento



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Gráfico 24 – Taxas de sobrevivência de Bancos Múltiplos



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

A idade e o tamanho são considerados importantes fatores de sobrevivência na visão da Ecologia Organizacional, pois a pressão seletiva do ambiente tende a favorecer as empresas maiores e mais velhas.

Na avaliação dos entrevistados, a "idade indica adaptação; vivência de várias crises aumenta a probabilidade de sucesso " (Entrevistado E). De acordo com o Entrevistado F, a idade é um indicador de "qualidade, segurança e, portanto, de capacidade de operação. A confiança é primordial em bancos de investimento, pela especialização e complexidade das transações".

O Entrevistado E associou idade com tamanho, segundo ele "empresa mais velha e maior tem uma percepção de suporte sistêmico maior, capaz de suportar mais erros (*too big to fail*), e também atender as exigências do Banco Central".

Quando questionados sobre as chances de sobrevivência de uma empresa nova, a todos foram unânimes: a chance é menor, mas "depende do que viria por trás desse novo banco" (Entrevistado D), ou "apenas em situações de alto grau de excelência" (Entrevistado E).

A entrada na população de bancos é um processo gradual e longo, não se dá de forma imediata. O Entrevistado F destaca que "é difícil criar um greenfield (começar do zero um negócio), principalmente banco de investimento". Há algumas empresas que estão querendo virar banco, começam como não financeiras, prestando serviços de aconselhamento financeiro, um embrião de butique de investimento. "A evolução natural é que essas companhias se transformem em bancos, bancos de investimento, não banco múltiplo" (Entrevistado F).

De acordo com o Entrevistado G, uma nova empresa encontra dificuldades para competir com um banco múltiplo de grande porte já estabelecido no mercado brasileiro principalmente "porque a cultura e o comportamento do brasileiro é diferente". Na sua avaliação "o brasileiro gosta de tecnologia, mesmo nos níveis de renda inferiores a tecnologia é um atrativo". Para conhecer essas peculiaridades, e prestar todos os serviços (pagamentos de impostos, contas de água, luz, etc), é necessário ter uma extensa rede de agências.

Para o Entrevistado D, também do segmento médio, "o tamanho não é o principal, mas sim a estrutura de capital do banco (ter caixa para ir crescendo)". Segundo ele, a importância do tamanho varia conforme o tipo de operação: "se for banco comercial é possível ser pequeno e atender praças diversas até usando tecnologia". Ser grande, em termos de número de agências, facilita o contato com cliente, um aspecto importante para quem atua no *middle market*, o problema é que "o custo de uma estrutura grande é pesado, reflete negativamente nos números do banco, é só custo até começar a ter retorno".

O Entrevistado F associou tamanho com patrimônio, afirmando que para um banco de investimento, é importante ser grande para operações de captação no exterior e, ao mesmo tempo, para atender as exigências do Banco Central. Segundo ele "o Brasil é extremamente conservador na alavancagem financeira.

Corroborando a avaliação sobre a importância do tamanho, todos os entrevistados afirmaram que economia de escala é fundamental na sobrevivência, seja para continuar crescendo, porque "os ganhos nas **margens estão cada vez menores**" (Entrevistado D); ou porque em determinados segmentos, como os *clientes private*, o "spread é baixo e a **inadimplência** exerce grandes impactos" (Entrevistado G); e também pelos **custos fixos elevados** (Entrevistado E), principalmente de sistemas e

pessoas (Entrevistado F). Conforme assinala o Entrevistado E, "o custo da loja funcional (custo de observância) é elevado, mesmo que não esteja imobilizado, como o aluguel de computador, desenvolvimento de software, etc. É possível abrir ou fechar agências, mas não o departamento de contabilidade, arquitetura de sistema".

A economia de escopo foi considerada importante apenas para o grande banco múltiplo, pois "é o que o banco faz" (Entrevistado G). A segmentação se dá em todos os níveis: cliente, staff, sistemas e produto. Os clientes são segmentados conforme pessoa física ou jurídica e respectivos níveis de renda média ou faturamento. No caso específico do Entrevistado G, a segmentação de pessoa física se dá em quatro níveis: varejão (abaixo de R\$2.000); *uniclass* (entre R\$2.000 e R\$ 4.000); *personalité* (acima de R\$ 4.000); e *private* (acima de R\$ 2 milhões de patrimônio financeiro). O segmento pessoa jurídica inclui: micro e pequenas empresas; média e pequenas (quatro subsegmentos de empresas com faturamento entre R\$50 e R\$ 150 milhões) e *corporate* (grandes empresas nacionais e internacionais). Cada segmento tem taxas e riscos diferentes.

Já para os demais entrevistados, a economia de escopo não é importante, pois "o banco é muito focado" (Entrevistado D). Segundo o Entrevistado E "fazer tudo (multiplataforma) implica em competir com banco grande ". Na visão do Entrevistado F "é possível ter um escopo mais reduzido, porém com foco, ou seja, ampliar a escala num nicho e ter sucesso".

O tamanho foi avaliado tanto do ponto de vista interno da empresa quanto do concorrente. Excetuando o Entrevistado D, todos os demais afirmaram que a concorrência maior é com grandes empresas. Para o Entrevistado D, os seus principais concorrentes são bancos comerciais médios, porque "querem o *spread* grande proporcionado pela média empresa". O *spread* para estas empresas "é grande porque são pouco ou mal assistidas pelos bancos grandes. Mas, no futuro, tende a ser os grandes, que eles vão tentar diversificar o crédito para a média empresa. Se eles quiserem entrar de forma a pegar mercado, eles ganham mercado, porém não têm a agilidade, que é a vantagem do banco médio".

Alinhamento Estratégico

Todas as empresas que atuam em nichos se declararam especialistas. A única exceção é o grande banco múltiplo, declaradamente generalista.

O Entrevistado D é "especialista no segmento *middle market*, focado em atividade creditícia (de curto prazo, basicamente capital de giro) para a média empresa (faturamento de R\$ 50 milhões a R\$500 milhões)". Entretanto, é "diversificado nos segmentos que atende (comércio, indústria, serviços), inclusive geograficamente (concentrado no Sudeste, mas está presente no interior de São Paulo, Fortaleza, Salvador, Porto Alegre)". O Entrevistado E também é especialista. "Oferece múltiplos serviços, pois é banco múltiplo, mas para um segmento específico".

Vale destacar alguns aspectos que norteiam a estratégia do Entrevistado D no que se refere às regras de captação e de empréstimo. É uma combinação de especialização com diversificação de risco. O banco trabalha tanto com regras de empréstimo, "para não perder o foco" (70% das operações do banco vencem em até um ano; as demais, como leasing e crédito consignado, não ultrapassam 10%), quanto de captação (pessoa física, jurídica, *asset management*, fundos de investimento), para "não criar dependência". Nenhum cliente, ou grupo, pode ter aplicado no banco mais que

10% do total de *funding*. A única exceção são os fundos de pensão, que representam hoje 23%, mas no passado já chegaram a representar 80%.

Quanto à adaptabilidade, os Entrevistados E e F afirmaram que a estratégia especialista é mais adaptável às mudanças no ambiente. Na avaliação do Entrevistado E "para um banco pequeno virar médio é necessário um caminho de especialista durante um período razoável", de 80 a 90 anos.

Já na visão do Entrevistado G, a estratégia generalista é mais adaptável. Ressalta ele que bancos especialistas no Brasil, na crise de 2008, tiveram problemas gravíssimos de captação. Houve fuga para os grandes bancos e, ao mesmo tempo, as empresas pequenas e médias não conseguiam crédito com os bancos menores.

4.2.2.4 Gestão Interna e Inovação

A sobrevivência foi avaliada a partir da visão geral do entrevistado em relação à empresa em que atua, e, mais especificamente, em relação a quatro aspectos da gestão interna: i) financiamento interno; ii) perfil da carteira de clientes; iii) recursos humanos; iv) inovação.

O Entrevistado D assinalou três fatores fundamentais: relacionamento, proximidade com o cliente e flexibilidade. Nesse sentido, ele destacou a importância do perfil do presidente do banco, que atua como diretor comercial, conhece os clientes, o que agiliza as decisões. Este último aspecto também é ressaltado pelo Entrevistado E, segundo ele, é importante "ser um bom banqueiro no sentido de saber tomar riscos na medida correta", pois "pode ser um grande banco e desaparecer, como na última crise de 2008".

A gestão do risco também foi destacada pelo Entrevistado F, segundo ele o que define a sobrevivência da empresa é "o monitoramento rigoroso de riscos, tem que saber assumir risco, tanto operacionais quanto de crédito. Nesse sentido, "não tem problema perder um negócio que não tenha exatamente as condições e as características-chave para dar certo".

Já o Entrevistado G destacou como fator de fundamentação da sobrevivência a capacidade de adaptação rapidamente. Segundo ele, o uso de modelos gerenciais e sistemas sofisticados de simulação, controle e cálculo de impactos matricial (por agência, cliente, produto) permitiu respostas rápidas e antecipação de tendências. Essa capacidade explica, por exemplo, porque o banco foi o primeiro a adquirir bancos estrangeiros e estaduais, no período da privatização.

Quanto aos aspectos específicos da gestão interna, o financiamento (*funding*) foi considerado importante para dois entrevistados. O Entrevistado G destacou que a diversificação do *funding* é fundamental. Segundo ele, o banco é talvez o banco médio que mais acesse o mercado externo (30% da captação). Além disso, o prazo da captação é de quase dois anos, sendo que 70% dos empréstimos é de um prazo médio de um ano

O perfil da carteira de clientes foi considerado importante para três entrevistados (D, E e F), provavelmente esse resultado reflete o fato de que são bancos focados, baseados em nicho de mercados.

O investimento em recursos humanos foi destacado apenas pelo Entrevistado D. Há quatro anos consecutivos "o banco está entre as 150 melhores empresas para

trabalhar", de acordo com a Revista Exame. O banco "investe forte em treinamento e formação acadêmica", além de ter "um código de ética fortíssimo, voltado para a qualidade de vida do funcionário".

A inovação foi apontada por todos entrevistados como importante, principalmente para os grandes bancos. Para os bancos voltados para o segmento médio, a inovação "tem que ter para continuar crescendo, mas não para sobreviver." (Entrevistado E). "Há investimento pesado em tecnologia, mas não para gerar novos produtos, a maior parte é voltada para processos (sistemas). Não concorre com os grandes, apenas procura seguir o que a maioria está fazendo para não ficar atrasado" (Entrevistado D).

As inovações predominantes são de novos serviços e melhoria de serviços existentes. Como exemplo de novos serviços o Entrevistado F destacou a oferta de produto estruturado e fundos administrados por terceiros para clientes, serviço de custódia (linha de negócios nova) e a própria empresa do grupo (Arval), que faz gestão de frota, considerada um novo negócio.

Melhoria na estrutura organizacional foi apontada apenas pelo Entrevistado D, que destacou o lançamento de ações na Bolsa (IPO) e a governança corporativa, esta última promoveu uma grande mudança de cultura, inclusive do acionista

Canais eletrônicos foram apontados como importantes, principalmente para bancos pequenos (Entrevistado E), e também como diferencial competitivo dos grandes bancos (Entrevistado G).

Dentre os fatores indicados como influenciadores da inovação (pressões macroeconômicas, regulação, mercado, tecnologia e política interna), todos os entrevistados destacaram a competição do mercado. O Entrevistado G destacou que a inflação já foi muito forte no passado e explica porque hoje o atendimento hoje é tão rápido (compensação de cheques é superior ao de muitos países de referência, como os Estados Unidos)

4.3 Sociedades Corretoras de Câmbio, Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários

Desde março de 2009 não há mais distinção entre as atividades de corretagem e distribuição de títulos e valores mobiliários. Com a Decisão Conjunta nº 17 do Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários, as sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários (SDTVMs) passaram a exercer as mesmas atividades das sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários (SCTVMs), ou seja, também podem operar diretamente na Bolsa de Valores, antes apenas as corretoras podiam. Em função disso, cria-se uma nova população, que são as SCDTVMs. Além dessa acumulação de funções, vale observar que várias corretoras de títulos já realizavam as atividades de câmbio, as denominadas SCCTVMs, como é o caso da empresa entrevistada. É uma população "híbrida" (McKELVEY, 1982) que pode ter consequências no longo prazo sobre a dinâmica populacional de cada uma destas populações, tal como observado no setor bancário com a criação do banco múltiplo. Entretanto, o período analisado nesta pesquisa apresentada se encerra em 2009, portanto não é possível captar o efeito desta mudança regulamentar.

Além dessa acumulação de funções, vale observar que várias corretoras de títulos já realizavam as atividades de câmbio, as denominadas SCCTVMs, como é o caso da empresa entrevistada.

A seguir são apresentadas a evolução destas populações (SCTVMs, SDTVMs e SCCs) bem como a avaliação dos fatores de sobrevivência, baseada nas entrevistas. Foi entrevistada uma corretora tradicional, Magliano, atuante há mais de 80 anos (Entrevistado H), e dois especialistas no setor, um deles com 10 anos e outro com 40 anos de atuação no setor, denominados, respectivamente de Entrevistado I e Entrevistado J.

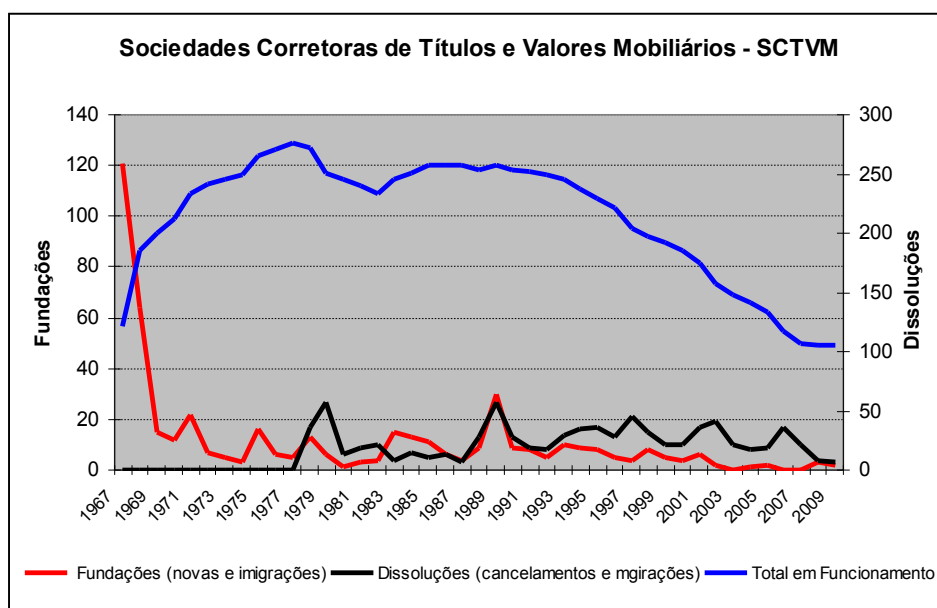
4.3.1 Dinâmica Populacional

Sociedades Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários - SCTVMs

Existiam em 2009, 105 SCTVMs em funcionamento no Brasil. É um patamar abaixo do observado no início da série em 1967, quando haviam 121 instituições. Analisando o histórico de fundações e dissoluções, nota-se que o total de dissoluções desde o início da década de 1990 é superior ao de fundações (Gráfico 25).

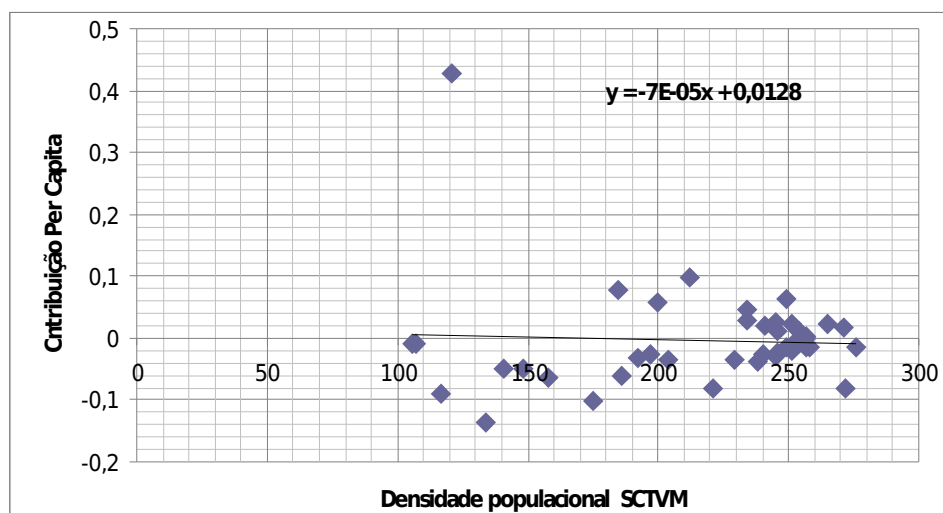
De acordo com os resultados do modelo de dependência de densidade existe uma diminuição da contribuição *per capita* com o aumento da densidade populacional na população de SCTVMs. O coeficiente angular da função, embora infinitesimal, é negativo (-0,00007), logo o efeito da dependência da densidade se faz presente (Gráfico 26).

Gráfico 25 – Evolução Populacional - SCTVMs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Gráfico 26 – Dependência de Densidade - SCTVMs

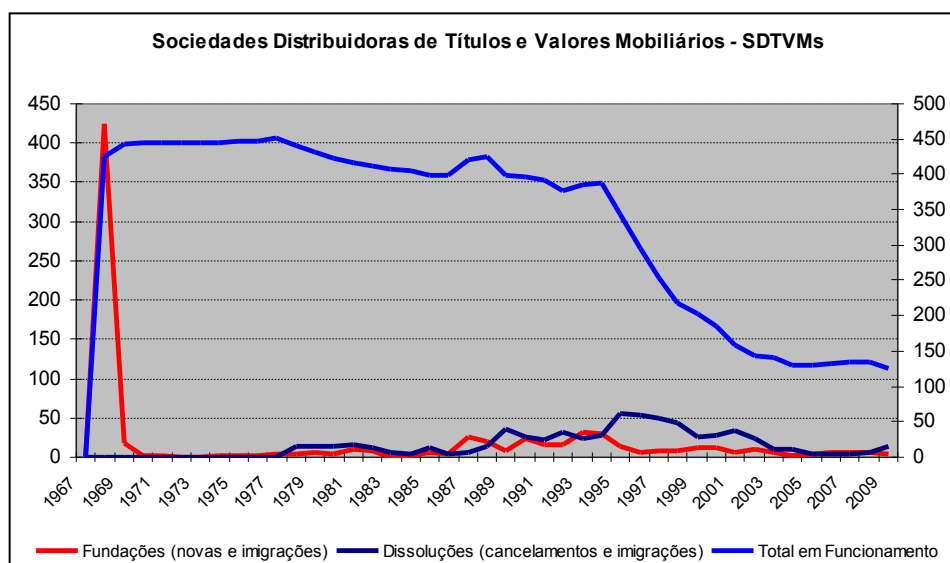


Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

A população de SDTVMs apresenta uma queda ainda mais significativa quando se compara com o período inicial (Gráfico 27). Em 2009, estavam em funcionamento 125 instituições, contra 426 instituições em 1968, um ano após a regulamentação pelo Banco Central (Resolução nº0076/1967). Desde meados da década de 1990, o número de dissoluções supera o de fundações.

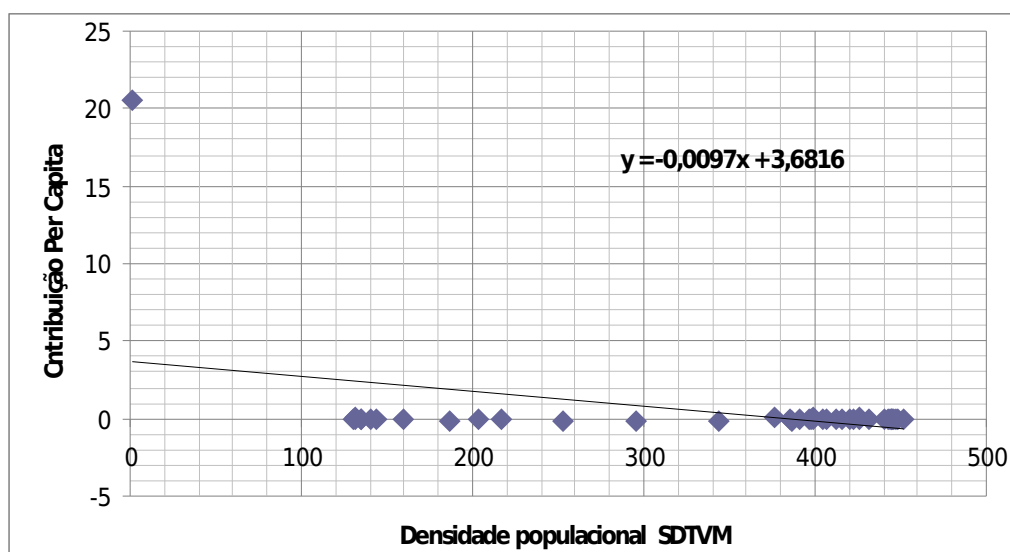
O efeito de dependência de densidade também ocorre. A contribuição per capita, definida pelo coeficiente angular da função dependência de densidade (Gráfico 28), foi negativa em -0,0097.

Gráfico 27 – Evolução Populacional - SDTVMs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Gráfico 28 – Dependência de Densidade - SDTVMs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

De acordo com as entrevistas realizadas, estas populações vivem um movimento de concentração, definido pelas pressões competitivas do mercado. Como se pode observar no Quadro 7, existem três períodos distintos que marcam o histórico destas populações. O primeiro período, que vai do início da regulamentação destas populações no final da década de 1960 até o final da década de 1990. É um período de estabilidade, combinado com alta rentabilidade, proporcionada pela participação como cotista da Bolsa de Valores. Nesse período, as corretoras se beneficiaram da participação como cotista da Bolsa de Valores, inclusive com o aproveitamento dos denominados emolumentos, que eram recursos provenientes da participação na Bovespa, havia verba para comprar tecnologia, para investir.

Quadro 7- Histórico das Sociedades Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários e Impacto sobre Fundações e Dissoluções - 1967 a 2009.

Histórico	Impacto
- 1967 a 1990	- Setor estável, com alta rentabilidade, proporcionada pela participação como cotista da Bolsa de Valores.
- 1988 a 1994: banco múltiplo e inflação	- Corretoras viram bancos, incentivadas pela facilidade de abertura com a criação do banco múltiplo e pela possibilidade de ganhos com a inflação (<i>floating</i>)
- 1995 em diante: <i>home broker</i> , concentração das bolsas em São Paulo, desmutualização e IPO da BOVESPA.	- Grandes bancos adquirem corretoras, na esteira das aquisições de outros bancos - <i>Home broker</i> estimulou aquisições para conseguir volume de carteiras (fusões entre corretoras) - Morte de corretoras regionais promove mais concentração. - Desmutualização e IPO da Bovespa estimulou aquisições e a competição fica acirrada. - Tecnologia cara e competição acirrada devem promover nova concentração no setor (corretagem tem um desconto cada vez maior)

Fonte: informações obtidas nas entrevistas

Entre 1988 e 1994, a criação do banco múltiplo e a inflação promoveu um movimento migratório. Várias corretoras e distribuidoras viraram bancos, do total de 260 bancos múltiplos no país em 2009, 29 são originárias da população de SCTVMs e 69 de SDTVMs, respondendo conjuntamente por 38% do total de BMs.

É o início da retração destas populações, mas é a partir de 1995 que se observa uma queda acentuada. O fim da inflação e uma série de mudanças estruturais no setor, notadamente a criação do *home broker* e a desmutualização e IPO da Bovespa, promovem um onda de fusões e aquisições no setor.

Conforme aponta o Entrevistado H:

"...antigamente, até um tempo atrás, antes da Bolsa virar uma S/A, as corretoras tinham uma participação dentro da Bovespa. Elas eram como se fossem sócias da Bovespa. Como teve a fusão, então, a Bolsa deixou de ser sem fins lucrativos e começou a ser uma empresa S/A..hoje em dia, é difícil você ver uma corretora individual [...] a maioria já está tudo banco; está na mão dos bancos. E eu acho que um grande fator para essa diferença é isso: a questão de que os bancos começaram a adquirir, as corretoras começaram a ficar de um tamanho gigante. Quando começou a onda de *home broker*, também, teve muita aquisição para você conseguir volume de carteiras. E isso fez com que enxugasse um pouco a questão. Teve fusões de corretoras e de bancos, também [Entrevistado H]

Grandes bancos adquirem corretoras, na esteira das aquisições de outros bancos:

" O Bradesco comprou vários bancos, várias corretoras: Ágora, comprou o Mercantil de São Paulo. O Itaú comprou várias corretoras, também. Um comprou o outro. Falou assim: "-Puxa, nós vamos ficar com duas corretoras aqui? Já estou bem. Eu te completo aqui no varejo. Você é forte no institucional e tal. " (Entrevistado J).

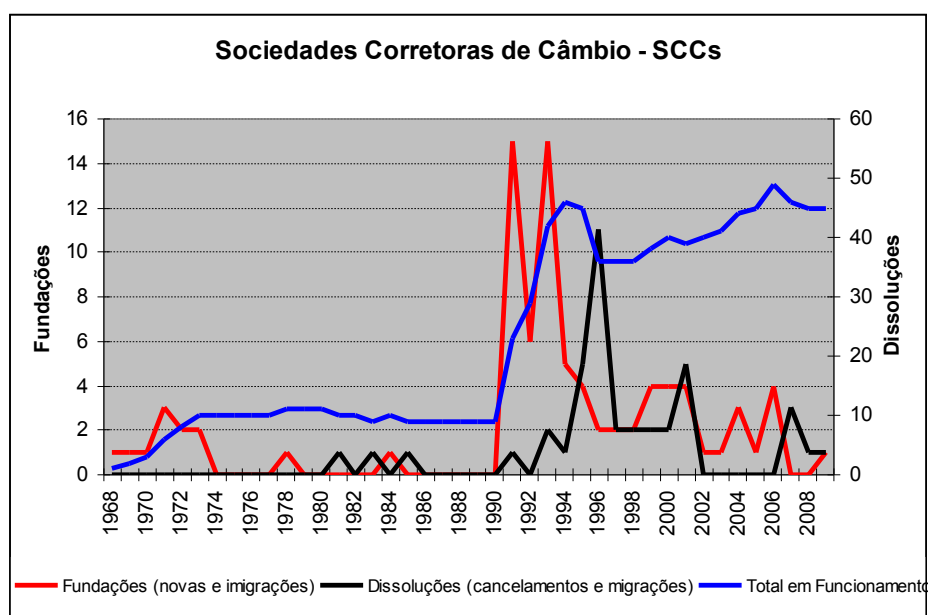
Após a abertura de capital da Bolsa, o cenário é de custos elevados. "Os sistemas de negociação são caríssimos por causa da tecnologia" (Entrevistado J). E a competição acirrada, como destaca o Entrevistado I: "a corretagem tem um desconto cada vez maior, principalmente para investidores estrangeiros, e até na pessoa física, com a entrada do *homebroker*".

Sociedades Corretoras de Câmbio - SCCs

A população de sociedades corretoras de câmbio, comparativamente às SCTVMs e SDTVMs, apresenta uma dinâmica populacional mais favorável. Como se pode observar no Gráfico 29, em 2009 esta população atingiu um total de 42 instituições em funcionamento, um patamar bem superior ao registrado no início da década de 1990.

Ao contrário do que se verifica nas SCTVMs e SDTVMs, a população de SCCs iniciou uma trajetória de forte crescimento no começo da década de 1990, impulsionada, sobretudo pela liberação de movimentação do dólar (turismo e comercial). Inicia-se nesse período um novo mercado, pois "a atividade tradicional de exportação e importação ficou muito centralizada nos bancos" (Entrevistado J). A partir daí vários operadores que não eram regulamentados, que atuavam no mercado de câmbio paralelo, "se transferem do denominado mercado B para uma sociedade mais correta" (Entrevistado J).

Gráfico 29. Evolução Populacional - SCCs

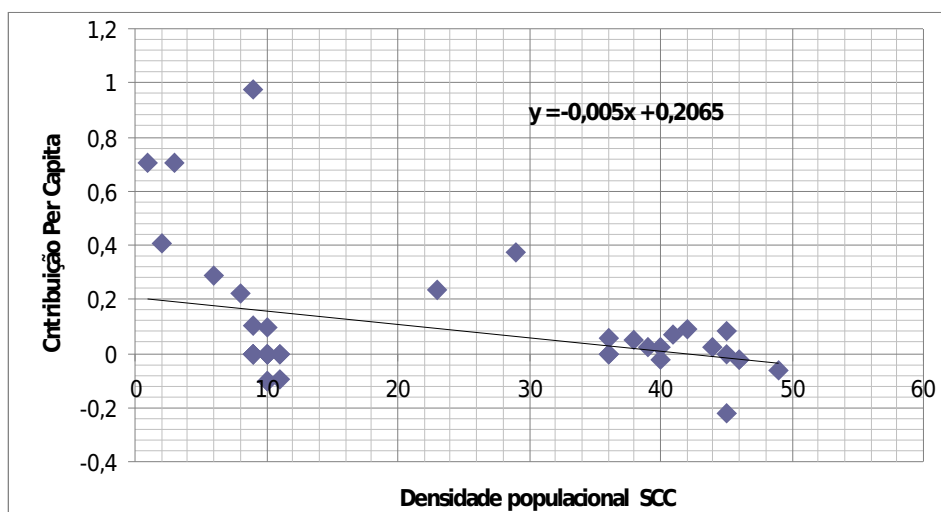


Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

A atividade específica de corretagem de câmbio, na opinião do Entrevistado J, tende a desaparecer. As corretoras hoje só intermedeiam o dólar comercial e o dólar turismo. Estão perdendo a principal atividade (exportação e importação) para os bancos, pois estes oferecem outros serviços que a corretora não oferece, como linha de adiantamento de crédito para exportar. Em função disso, a tendência é se transformar em corretora de valores ou distribuidora, já que hoje a distribuidora também tem acesso à Bolsa.

Esta tendência se reflete nos resultados do modelo de dependência de densidade. Como se pode observar no Gráfico 30, existe uma diminuição da contribuição *per capita* com o aumento da densidade populacional na população de SCCs. O coeficiente angular da função é negativo (-0,005), logo o efeito da dependência da densidade se faz presente.

Gráfico 30. Dependência de Densidade - SCCs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

4.3.2 Fatores de Sobrevivência

4.3.2.1 Capacidade de Suporte do Ambiente

A capacidade de suporte, definida pela relação entre a taxa "r" de crescimento no início da população e a contribuição *per capita*, nas populações de SCTVM e SDTVM está bem acima do nível de instituições em funcionamento, como se pode perceber pela diferença entre a curva logística (em azul) e a curva de densidade populacional (em vermelho) nos Gráfico 31 e 32.

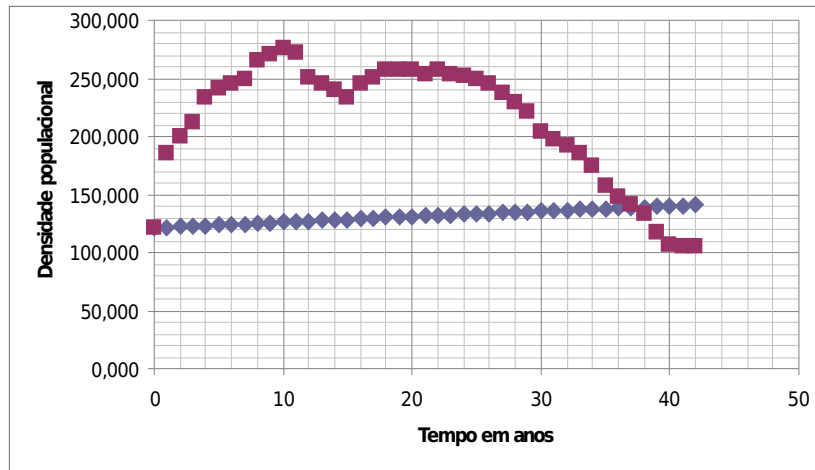
De acordo com o cálculo da capacidade de suporte definido pelo modelo de dependência de densidade, o ambiente suportaria aproximadamente 183 empresas na população de SCTVMs, contra 105 em funcionamento. Na população de SDTVMs, essa diferença é ainda maior. A capacidade de suporte do ambiente é de aproximadamente 380 instituições, contra 125 em funcionamento. Por outro lado, As SCCs apresentam uma capacidade de suporte praticamente igual ao total em funcionamento no ano de 2009. De acordo com o resultado do modelo de dependência de densidade, o ambiente suportaria aproximadamente 41 empresas (Tabela 9).

Tabela 9. Capacidade de suporte do ambiente (*carrying capacity*)- Sociedades Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários e Sociedades Corretoras de Câmbio

Sociedades	Taxa de crescimento no início da população (r)	Contribuição per capita (r/k)	Capacidade de suporte "k" (número de empresas)
SCTVMs	0,0128	-0,0007	183
SDTVMs	3,6816	-0,0097	380
SCCs	0,2065	-0,005	41

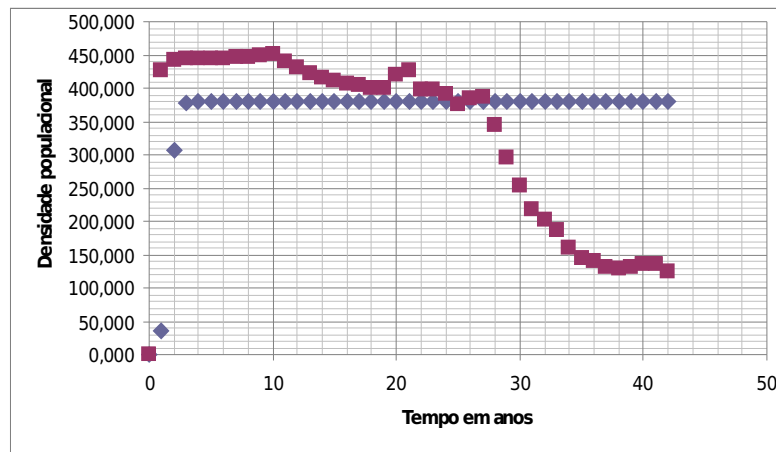
Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Gráfico 31. Crescimento logístico na forma diferencial - SCTVMs



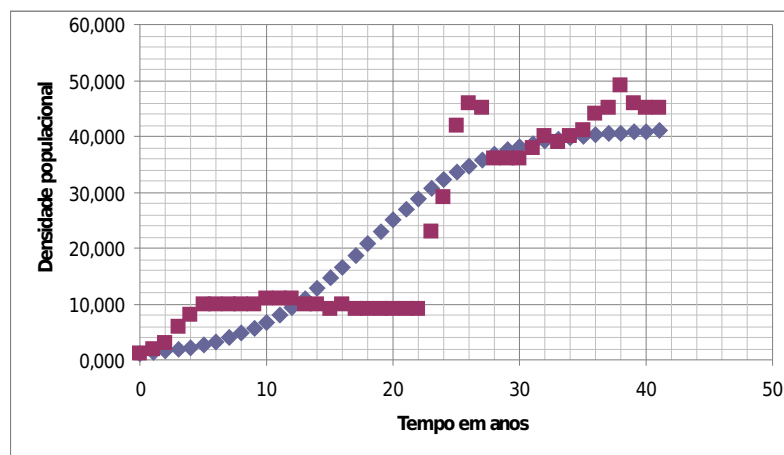
Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Gráfico 32. Crescimento logístico na forma diferencial - SDTVMs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Gráfico 33. Crescimento logístico na forma diferencial - SCCs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

As três populações devem diminuir significativamente, na opinião dos entrevistados. No setor específico de SCTVMs, o número médio de corretoras que podem prosperar no setor deve ficar em 60, tem 40 a mais. São 600 mil pessoas físicas (CPFs cadastrados) na bolsa de ações, com a atual capacidade instalada o sistema hoje suporta dois a três milhões (Entrevistado H).

Segundo o Entrevistado J, "tem mais corretora que cliente", portanto, 40 seria o máximo, sendo que "cada um no seu segmento, em um nicho separado", porque "não há condições de ter um departamento de *research* que um banco tem", ou ter a tecnologia necessária. Quem não gera IPOs e não oferece serviços (*research*, análise e gestão do negócio) tem que ter tecnologia

Apesar da tendência de redução no número de instituições em funcionamento, todos os entrevistados ressaltam que há um mercado potencial significativo a ser explorado. Apenas 0,3% da população tem ações na bolsa, o potencial é de 5%, pois Chile e Índia têm 5%, China 6% e Coréia do Sul 10%. A realização desse potencial envolve mudança de cultura e queda na taxa de juros. É necessário mais incentivo pra a pessoa física investir, como não pagar imposto de renda (a exemplo dos EUA).

Além destas mudanças ambientais que podem alterar a capacidade de suporte do ambiente, os Entrevistados H e J destacaram as ofertas públicas de ações (IPOs). O Entrevistado J destacou ainda a necessidade de fiscalização do agente autônomo de investimento. Segundo ele, a maior fiscalização a partir de 2012 vai melhorar o padrão. "A exigência de exclusividade de venda de produtos de uma única corretora permitirá maior controle e fiscalização, evitando golpes".

4.3.2.2 Efeito Competição e Relações Interpopulacionais

Analisando a competição entre as três populações (SCTVMs, SDTVMs e SCCs) nota-se que existe uma coexistência estável entre elas, notadamente entre as SCTVMs e SDTVMs, pois todos os coeficientes de competição são negativos ou quase nulos (Tabela 9).

**Tabela 9. Matriz comunitária dos coeficientes de competição: SCTVMs, SDTVMs e SCCs-
Ano de referência:2009**

Populações	N	K	Matriz comunitária			Competição
SCTVMs (1)	105	182, 86	$\alpha_{11} = 1,00$	$\alpha_{12} = -0,6$	$\alpha_{13} = -1,73$	-2,4
SDTVMs (2)	125	379,55	$\alpha_{21} = -2,4$	$\alpha_{22} = 1,00$	$\alpha_{23} = -5,7$	-8,1
SCCs (3)	45	41,3	$\alpha_{31} = 0,04$	$\alpha_{32} = 0,03$	$\alpha_{33} = 1,00$	0,06

Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

De acordo com as entrevistas, "não existe competição da corretora com outros segmentos" (Entrevistado J). Na verdade, este é um segmento que todos os demais precisam para vender ações, títulos e emissão de debêntures (Entrevistado J).

A competição que existe é entre corretoras, ou seja intra-populacional. Aumentou a competição, diminuiu o preço e o mercado não está aumentando. O floating tem sido a remuneração predominante, já que a competição é acirrada:

"Um cara com R\$ 10 mil parados, às vezes é melhor do que o cara aplicado em R\$ 1 milhão em ações parado. Porque esse R\$ 1 milhão em ações a corretora não consegue cobrar nada, cobra uma custódia lá, só que ele passa de custo, que a Bovespa passa para ela" (Entrevistado I).

A tendência é uma concentração de mercado, liderada por corretoras ligadas a bancos. "Hoje em dia é difícil ter uma corretora individual, a maioria já está tudo na mão dos bancos" (Entrevistado H).

De acordo com o Entrevistado J, a sobrevivência da corretora individual é baseada na exploração de nicho. Quem não gera IPOs e não oferece serviços (*research*, análise e gestão do negócio) tem que ter tecnologia para conquistar o cliente.

4.3.2.3 Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico

Na opinião dos entrevistados, a idade não é um fator importante de sobrevivência. Na avaliação do entrevistado H, "a idade pesa bastante na decisão, não dá para quantificar, mas apenas a idade não é suficiente, um erro de gestão do negócio pode acabar com a vantagem da idade".

De acordo com o Entrevistado I, na verdade observa-se que corretoras de 25, 30 anos estão perdendo gradativamente o seu poder de competição. "Não investem e acabam perdendo muita gente para o mercado, as pessoas que estão lá acabam sendo desqualificadas".

Na visão do Entrevistado H, o tamanho influencia muito, porém para os demais entrevistados é possível ser pequeno. "Se estiver focado, não tem problema quanto a tamanho" (Entrevistado I). É possível ser uma corretora pequena e rentável, com bons analistas, informação, e relacionamento com clientes *privates*, clientes de potencial (Entrevistado J).

Na opinião do Entrevistado H, o negócio é muito informatizado e há mecanismos de agrupar vários clientes em uma só carteira, como os fundos. Nesse sentido, há um grande potencial de economia de escala, principalmente no varejo. Entretanto, segundo o Entrevistado I, a importância de economia de escala depende do segmento de atuação. O ganho de escala é muito grande, principalmente no meio eletrônico (*home brokers*), em que "há capacidade de quintuplicar se for preciso, sem aumentar". Já no atendimento personalizado (de mesa), "a margem é maior, só que ele tem um limite físico, ele não consegue atender mil clientes".

Economia de escopo não é viável na atividade de corretagem. Há vários segmentos, mas cada um tem um perfil de atendimento, de mão de obra especializada:

"São linhas de negócio dentro das corretoras. Por exemplo, tem muita corretora que quer ter educacional. Educacional tem que ter um cara educacional, que vai criar cursos e tal. O *home broker* tem que ter um desenvolvedor" (Entrevistado I)

"É tudo segmentado, então você precisa gente especializada para cada um. O estrangeiro é 36% do mercado da Bolsa. Os fundos, uns 27%. Aí, a pessoa física tem uns 20% mais os 2% de *corporate*. *gringo* é inglês e *search*... Relacionamento. Agora, pessoa física, além da confiança, a informação [...] não dá para trabalhar junto com outro. É difícil" (Entrevistado J)

Em relação ao tamanho do concorrente, segundo o Entrevistado H, a concorrência maior é com os grandes, principalmente corretoras ligadas a bancos, pois os clientes são cativos. A maior competição, segundo o Entrevistado J, se dá no atendimento aos grandes clientes, notadamente fundos de pensão. Entretanto as corretoras têm focos diferentes:

"Uma Ágora foca em ter cliente em *home broker*. A Magliano já não tem o foco de fazer um esforço para ter clientes de *home broker*, que é o cliente varejão. Então muda também o foco de cada coisa. Você pega uma Geração, aí já é uma corretora totalmente voltada para clubes, fundo de investimento. Não está nem aí com a *home broker*, não está nem aí se o cliente entende..." (Entrevistado H).

O mercado é segmentado e, uma vez que você tem um cliente em uma corretora de pessoa física, é difícil operar em duas ou três, praticamente não existe (Entrevistado I).

De acordo com o Entrevistado I, as corretoras de nicho têm uma margem maior, conseguem cobrar uma corretagem maior. "A margem é baixíssima no segmento de *home broker*, o que salva esse modelo é o *floating*, só que este tem caído porque a taxa de juros está caindo".

Apesar do foco ser importante, o Entrevistado H afirma que a empresa generalista tem mais chance de sobrevivência. Em momentos críticos na história da corretora, uma área suportou mais o negócio que outra área, como câmbio. "Mas não pode ser muito generalista, porque senão você não tem foco também".

4.3.2.4 Gestão Interna e Inovação

Na avaliação do Entrevistado H a sobrevivência da corretora está relacionada à tradição e confiabilidade, aspectos abordados como marketing para venda de produtos:

"Então assim, a gente viu pelo caminho, algumas corretoras saindo do mercado porque fizeram alguma coisa errada, tinham... Sei lá, uma série de problemas...vamos ganhar pouco, mas vamos fazer correto..Principalmente o risco de imagem, aqui, nós temos uma preocupação gigante" (Entrevistado H)

Em relação aos quatro aspectos específicos da gestão interna, (financiamento, perfil da carteira de clientes, recursos humanos e inovação), O Entrevistado I, um especialista no setor, destacou que "o financiamento geralmente é por recursos próprios, esse é um mercado que ninguém pega dinheiro emprestado". Na visão do Entrevistado J, também um especialista, todos os aspectos da gestão interna são importantes, mas, em primeiro lugar, o investimento em recursos humanos, depois o perfil da carteira de clientes. Para isso, "dinheiro é tudo".

O Entrevistado H afirmou que nos últimos três anos houve renovação de pessoal. "A empresa contratou uma profissional de RH, com grande experiência, e outra empresa com foco em desenvolvimento de pessoal". Quanto à inovação, "a empresa inovou, há vários anos atrás, na parte do *open market*", depois ficou um tempo parada. Mas, com o IPO da Bolsa e o aumento da competição, a empresa está introduzindo inovações, até internamente, inovação de pessoal:

"Quando a Bolsa virou S/A, que aí, basicamente, ela não era mãe, mais, das corretoras, as corretoras meio que tiveram que andar sozinhas. Então, ficou muito competitivo. E uma corretora começou meio que digladiar a outra, no sentido de custo zero, abaixar corretagem. Ficou aquela briga de quem pode mais [...]Teve um tempo que a corretora ficou um pouco parada. Então, faz uns dois anos que a gente já está introduzindo inovações até internamente, inovação de pessoal, investimento em recursos humanos...E por mais que você tivesse mais de 80 anos, se você não fizesse isso, você tende a sumir ". (Entrevistado H)

Dentre as inovações predominantes, o Entrevistado H destacou os canais eletrônicos, "porque isso, hoje, é um requisito básico. Segundo ele, a pressão do mercado é o que mais tem influenciado na inovação, mas os clientes não pressionam:

"Acho que a gente está meio que seguindo o mercado. A gente tem aí, aqueles clientes nossos, de atacado, clientes que gostam da casa, confiam, têm um bom relacionamento com o agente autônomo, que são os operadores, gostam do trabalho de análise. Só que o mercado exige um pouco mais. E aí, você não pode ficar muito fora, também, do que está acontecendo no mercado. Então, precisa ter *home broker*? Não vamos ter o melhor, mas teremos. Tem alguma ferramenta aí que, imposto de renda, precisa calcular para um cliente, é obrigação? Não é. Mas os concorrentes estão fazendo, então, vamos fazer também". (Entrevistado H)

O entrevistado J também destacou a inovação nos canais eletrônicos, pois "nos Estados Unidos, é um negócio que, hoje, 70% das ordens são por esses canais". Em relação aos outros tipos de inovação, ele afirma que "são várias inovações voltadas para o cliente, não para a corretora", considerando, por exemplo, o IPO como uma inovação de mercado, ele afirma que é muito pouco:

Inovação, a Bolsa... É difícil você ver... Eu não sei, nesses 30 e poucos anos a inovação foi a tecnologia que tirou muita coisa do... (Mas não que a corretora inovou, né?) Não. Nem o mercado, também. Porque IPO existe há muito tempo. Só que você vê que só 2% das empresas utilizaram o capital da Bolsa o ano passado. É porcaria. O BNDES utiliza muito mais. Então, IPO, o mercado de capital é muito pouco. Então, a inovação não tem. A gente atua em um negócio em extinção. Mas sempre teve. Existe muita inovação. O problema todo é o seguinte: são várias inovações voltadas para o cliente. Não para a corretora...A criação e a inovação não vem da corretora. Vem da necessidade de ganho ou proteção dos clientes. Então, por exemplo, os bancos são muito bons nisso aí. A parte de derivativos de banco. Quando você chega lá com algum problema na sua empresa, que você precisa...

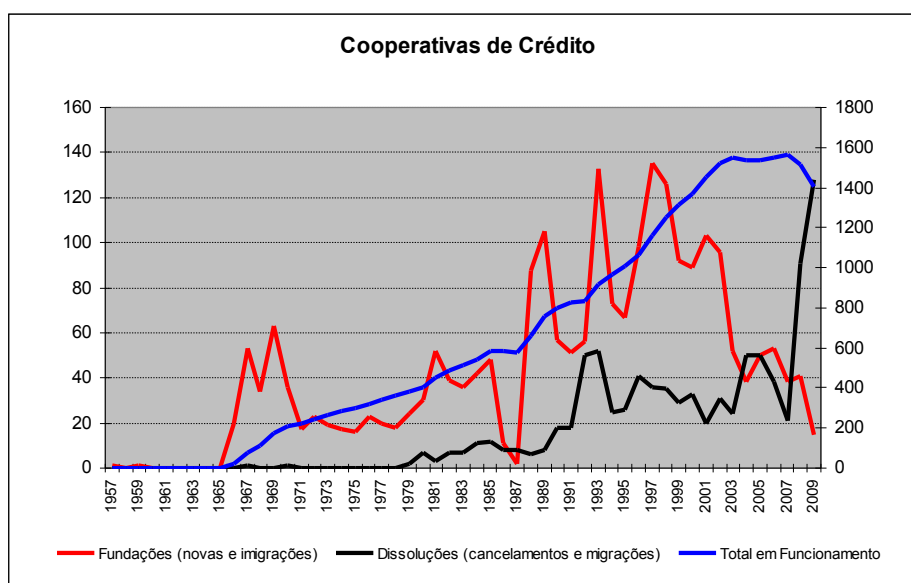
Em resumo, a população de SCDTVVM está em processo de concentração, com margens cada vez mais apertadas, e, ao mesmo, custos elevados, sobretudo relacionados à tecnologia. Tecnologia é cara e não é suficiente para garantir competitividade, devido às margens cada vez mais apertadas. A solução é informação, na visão de um dos entrevistados, o que agrega valor é a análise de investimento feita por profissionais qualificados. O resultado desse processo é a dominância dos bancos, pois, conforme aponta o Entrevistado J, os bancos tendem a se sobrepôr às corretoras inclusive porque são eles que detêm o principal fornecedor desse mercado, que é a empresa que faz o IPO.

4.4 Cooperativas de Crédito

4.4.1 Dinâmica Populacional

Após 60 anos de um ritmo de crescimento recorrente, a população de cooperativas de crédito encontra-se em decréscimo (Gráfico 34). Esta mudança de tendência tem início a partir de 2003, quando o número de dissoluções passa a superar o de fundações.

Gráfico 34 – Evolução Populacional - Cooperativas de Crédito



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Como se pode observar no Quadro 8 a seguir, existem três períodos distintos que marcam o histórico evolutivo desta população. O primeiro período, que vai do início de constituição da população até o início dos anos 2000, é marcado por um volume crescente de fundações. Na avaliação do Entrevistado K, este foi um período em que as exigências do Banco Central em relação à abertura de uma nova cooperativa de crédito eram relativamente simples, o que estimulava a fundação de novas cooperativas. "Era um processo quase que sumário, em média 60 dias após apresentar ao Banco Central, o grupo de cooperados obtinha a aprovação".

Ainda neste período, por volta de 1990, são criados três sistemas de confederação: Sicoob, Sicredi e Unicredi. Os dois primeiros (Sicoob e Sicredi) se transformam em bancos cooperativos (Bancoob e Bansicredi) e passam a oferecer mais produtos (talão de cheques, cartões de crédito, serviços de compensação). De acordo com o Entrevistado K, com a organização do setor nestes três sistemas, o setor se torna mais competitivo e mais atrativo. O desenvolvimento de um sistema operacional integrado *on line* e a diversificação da receita com um leque mais variado de produtos e serviços, que só um banco pode oferecer, proporcionou ganhos de escala significativos. Crescem o número de sócios e de postos de atendimento (PACs).

No segundo período, entre 1998 e 2003, aumentam as exigências do Banco Central em relação à criação de cooperativas de crédito e as taxas de fundação caem. Em média, os processos de abertura passam a levar mais de 2 anos para aprovação.

A partir de 2003, o número de dissoluções supera o de fundações e a população entra em declínio. Neste período, o raio de atuação das cooperativas de crédito se amplia, incluindo, além das modalidades tradicionais (cooperativas de crédito mútuo de empregados, de atividade profissional, de crédito rural e de sindicato patronal), cooperativas de micro e pequenos empreendedores e também cooperativas de livre admissão de associados (em áreas com até 100.000 habitantes). Mas, ao mesmo tempo, as cooperativas sofrem um "ataque" dos bancos com a liberação do crédito consignado (antes cativo das cooperativas). Grandes bancos compram folhas de pagamento de grandes empresas. "Há casos inclusive que as empresas fecham cooperativas para passar a folha de pagamento exclusivamente para o bancos".

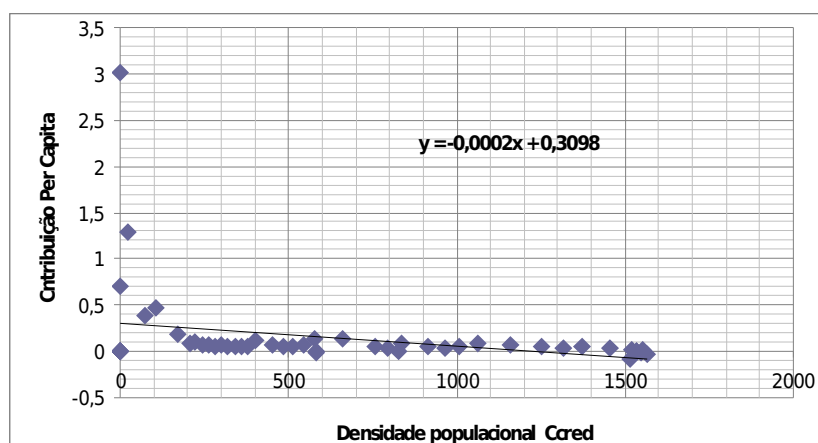
Quadro 8 - Histórico das Cooperativas de Crédito e Impacto sobre Fundações e Dissoluções - 1957 a 2009.

Histórico	Impacto
- 1957 a 1998	- Ritmo crescente de fundações, estimulado principalmente pela facilidade de abertura de uma cooperativa de crédito (em média 60 dias para aprovação) - Organização do setor em três sistemas de confederação (Sicoob, Sicredi e Unicredi) tornam o setor mais competitivo e mais atrativo (ganhos de escala e diversificação da receita com um leque mais variado de produtos e serviços)
- Entre 1998 e 2003	- Exigências do Banco Central inibem criações de cooperativas de crédito
- Após 2003	- Pressões junto ao governo federal ampliam o raio de atuação das cooperativas, mas, ao mesmo tempo, o crédito consignado (antes cativo das cooperativas) é aberto e a disputa fica acirrada. Grandes bancos compram folhas de pagamento de grandes empresas.

Fonte: informações obtidas a partir das entrevistas

Confirmando essa tendência de redução no número de fundações e aumento no número de dissoluções, nota-se que o efeito de dependência de densidade ocorre na população de cooperativas de crédito. A contribuição per capita, definida pelo coeficiente angular da função dependência de densidade (Gráfico 35), foi negativa em -0,0002.

Gráfico 35. Dependência de Densidade - Cooperativas de Crédito



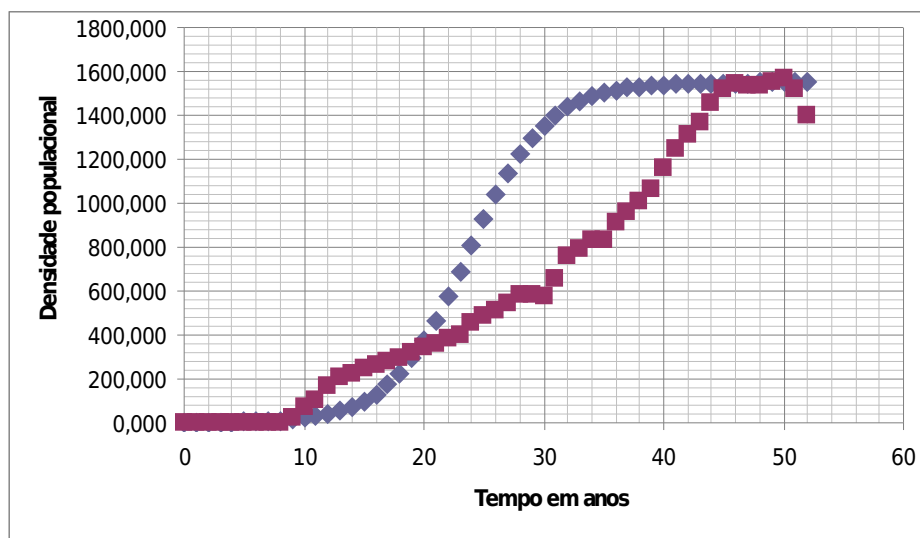
Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

4.4.2 Fatores de Sobrevivência

4.4.2.1 Capacidade de Suporte do Ambiente

De acordo com a curva de crescimento logístico, a capacidade de suporte na população de cooperativas de crédito é de aproximadamente 1549 instituições (Gráfico 36). É um patamar um pouco superior ao observado em 2009, quando existiam 1400 cooperativas de crédito em funcionamento.

Gráfico 36 – Crescimento logístico na forma diferencial - Cooperativas de Crédito



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Na opinião do Entrevistado K, "a tendência é que, com a diminuição do *spread*, haja uma redução drástica no número de cooperativas", principalmente as pequenas cooperativas e cooperativas de empregados e servidores, em torno de 400 a 500 devem desaparecer ou fundir com outras. "As que colocam produtos e serviços dos bancos cooperativos têm maior probabilidade de sobreviver, pois estão diversificando a receita, mas as que vivem apenas de intermediação financeira tenderão a desaparecer e devem ser fundidas". Além disso, as cooperativas de empresários tendem a absorver as de empregados e também inibir as de empregados e servidores.

Por outro lado, segundo o Entrevistado K, há um potencial de 5 a 6 mil cooperativas de crédito no país. Hoje o setor tem apenas 3% do total de ativos financeiros, mas pode chegar a dois dígitos. Para que esse potencial se realize é necessário que existam grupos de empresários que apostam no cooperativismo.

De acordo com o Entrevistado K, todos os fatores que podem mudar a capacidade de suporte do ambiente (leis, regulamentação, tecnologia e novos meios de comunicação e prestação do serviço) são importantes no caso das cooperativas de crédito. A tecnologia durante um bom tempo proporcionou uma grande mudança na capacidade de suporte do ambiente, pois proporcionou o crescimento de sócios e postos de atendimento. A desregulamentação ajudaria apenas nas exigências de abertura de novas cooperativas, pois a regulamentação é importante na garantia de credibilidade.

4.4.2.2 Efeito Competição e Relações Interpopulacionais

De acordo com o Entrevistado K, o competidor da cooperativa de crédito é o grande banco, mas não é uma competição que atrapalha. "Acho até que os bancos não nos vêem como ameaça".

É uma população isolada das demais, atuante num nicho específico de mercado, não realiza e nem tem interesse em oferecer produtos e serviços para não associados, pois o imposto a pagar é maior.

Esta avaliação coincide com o resultado obtido na análise do efeito competição. De todos os segmentos de intermediação financeira que competem com o banco múltiplo, este é o único segmento que o coeficiente é zero (α_{21}). Por outro lado, o banco múltiplo também não compete com a cooperativa de crédito, pois o coeficiente de competição (α_{12}) é negativo (Tabela 10)

Tabela 10. Efeito de competição entre Cooperativas de Crédito e Bancos Múltiplos - Ano de referência:2009

Populações	N	K	Competição
Cooperativas de Crédito (1)	1404	1549	$\alpha_{12} = -1,0$
Banco Múltiplo (2)	141	174	$\alpha_{21} = 0,0$

Fonte: dados da pesquisa

4.4.2.3 Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico

Na avaliação do Entrevistado K, a chance de sobrevivência é maior para a cooperativa mais antiga, pois no cooperativismo conta muito a imagem. "As pessoas se associam porque conhecem o diretor, alguém indicou...É muito personalizado".

As cooperativas que morrem mais são as novas. "Normalmente aquelas que nascem de pessoas que não têm uma boa liderança, ou que o relacionamento com a mantenedora não é bom, como é o caso de alguns sindicatos" (Entrevistado K).

De acordo com o Entrevistado K, "o tamanho hoje não seria tão relevante, pois o spread é folgado e a estrutura é enxuta", com dois funcionários já é possível operar uma pequena cooperativa de crédito. Mas se o spread cair, conforme é esperado, essas cooperativas vão encontrar dificuldade, pois a receita tende a se reduzir pela metade. Isso explica porque a economia de escala, segundo o Entrevistado K, "hoje, mais do que no passado, é fundamental. É ela que vai garantir a competitividade das cooperativas de crédito". Da mesma forma, "a economia de escopo é importante demais", pois proporciona a diversificação da receita a partir de novos produtos. Como exemplo de novos produtos da cooperativa de crédito, o entrevistado citou seguros e previdência complementar.

4.4.2.4 Gestão Interna e Inovação

A fundamentação da sobrevivência de uma cooperativa de crédito, do ponto de vista da gestão interna, é, na opinião do Entrevistado K, decorrente da "maneira como ela se relaciona com o associado". Imagem e gestão transparente cativam o cliente e incentivam o depósito. É nisto que reside a vantagem competitiva das cooperativas de crédito em relação aos bancos, a captação se dá a um custo bem menor.

O financiamento interno é definido pelo próprio quadro de sócios, não tem muita volatilidade. Da mesma forma, o perfil da carteira de clientes também está relacionado ao quadro de sócios.

Quanto à inovação, segundo o Entrevistado K, nos últimos anos não houve inovação de produtos e serviços, no sentido de novo para o mercado. A tecnologia, proporcionada pela criação dos bancos cooperativos, permitiu a oferta de produtos como cartões de crédito e talões de cheques, mas todos já são conhecidos no mercado.

Na avaliação do Entrevistado K, a Lei Complementar 130, que abre a possibilidade das cooperativas terem diretores não sócios, devem levar a melhorias na estrutura organizacional.

Em relação aos fatores influenciadores da inovação, o Entrevistado K afirmou que nenhum deles se aplica às cooperativas de crédito.

4.5 Sociedades de Crédito Imobiliário e Companhias Hipotecárias

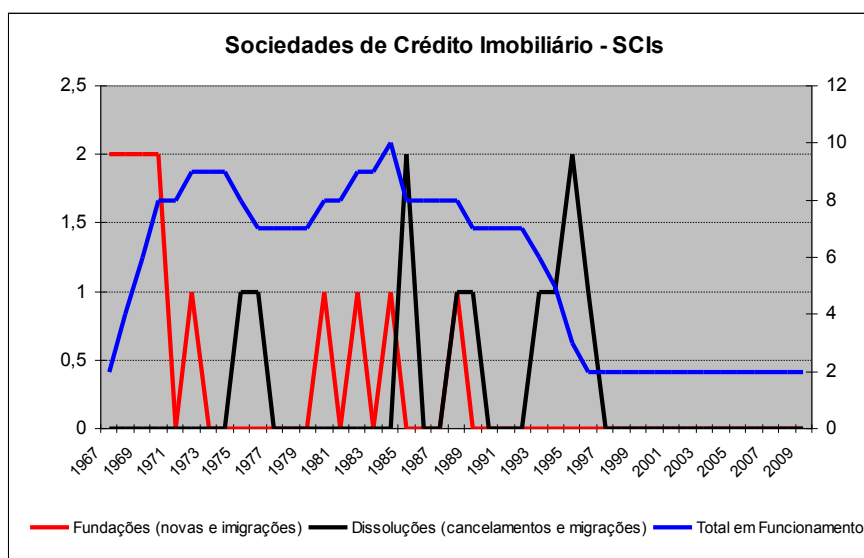
4.5.1 Dinâmica Populacional

Sociedades de Crédito Imobiliário - SCIs

Até meados da década de 1980, as Sociedades de Crédito Imobiliário (SCIs) e as Associações de Poupança e Empréstimo (APE) eram as únicas instituições do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) habilitadas a captar recursos do público, mediante letras imobiliárias e depósitos de poupança, com objetivo único de financiar a construção civil de habitação, e/ou aquisição de casa própria de unidades com menos de 180 dias de habite-se, ou seja, o financiamento da produção de Habitação ou do comprador final. Eram sociedades que atuavam independentes, ou seja, atuavam sem outras coligadas e numa única região do território nacional, demarcada pelo Banco Nacional de Habitação, órgão que ditava as normas do Sistema Financeiro de Habitação.

A população de SCIs, tal como constituída originalmente, está praticamente extinta (Gráfico 37). Restam apenas duas instituições em funcionamento, que são, na verdade, duas associações de poupança e empréstimo, uma localizada em Brasília e outra no Recife.

Gráfico 37. Evolução Populacional - Sociedades de Crédito Imobiliário



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Desde meados da década de 80, grande parte das SCIs independentes, advindas de processos de liquidação extrajudicial, se converteram em SCI repassadoras.

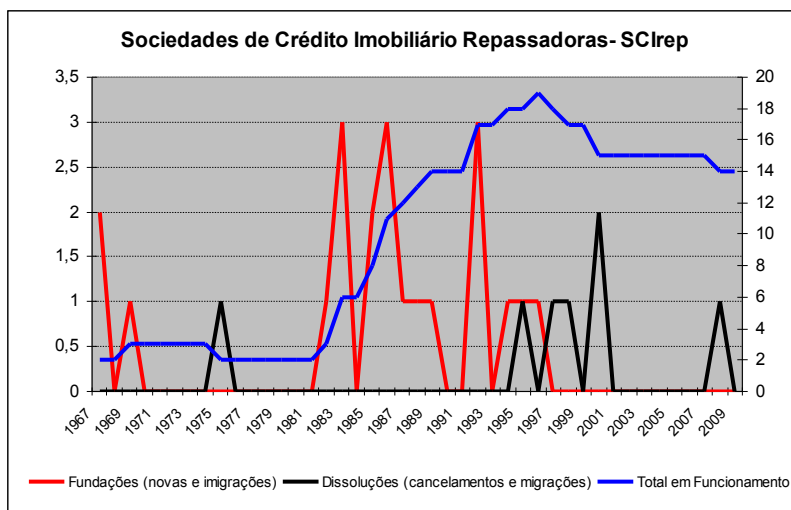
As SCI repassadoras constituem-se em outra população, diferente das SCIs originárias. Não podem captar recursos junto ao público e estão dispensadas de cumprir os limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido, a que estão sujeitas às demais instituições, inclusive de manter permanentemente o valor de patrimônio de referência (PR). Além disso, estão dispensadas de envio das Informações Financeiras Trimestrais (IFT).

A quase totalidade dos passivos de uma SCI repassadora é formada por dívidas para com o Fundo de Garantia de Depósitos e Letras Imobiliárias - FGDLI que foi

extinto e incorporado ao Fundo Garantidor de Créditos – FGC, e para com a Empresa Gestora de Ativos - EMGEA, cessionária da Caixa Econômica Federal (CEF), na gestão do saldo devedor do Fundo de Assistência e Liquidez – FAL.

Como se pode observar no Gráfico 38, a população de SCI repassadoras cresceu até o final da década de 1990, chegando a atingir em 1996 um total de 19 instituições. Desde então esta população estabilizou em torno de 14 instituições.

Gráfico 38. Evolução Populacional - Sociedades de Crédito Imobiliário Repassadoras

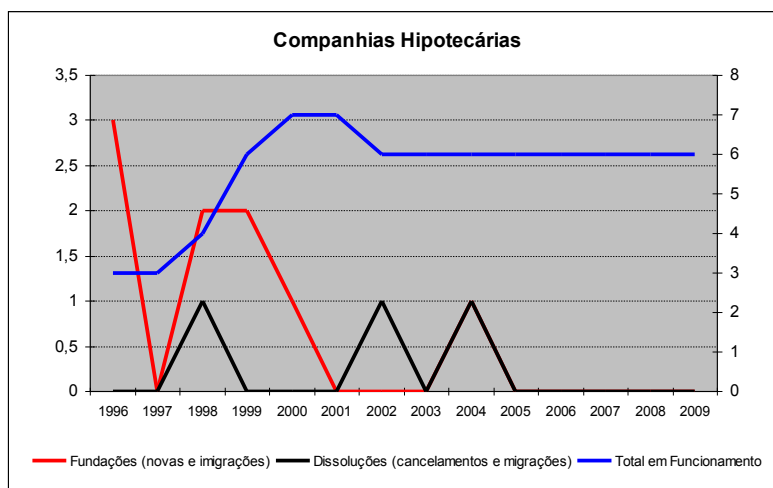


Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Companhias Hipotecárias

O ano de 1996 é marcado pela regulamentação das Companhias Hipotecárias (CH). É uma população pequena. Em 2009 existiam apenas 6 instituições em funcionamento. É também estável, desde 2005 não há registro de fundações e dissoluções (Gráfico 39).

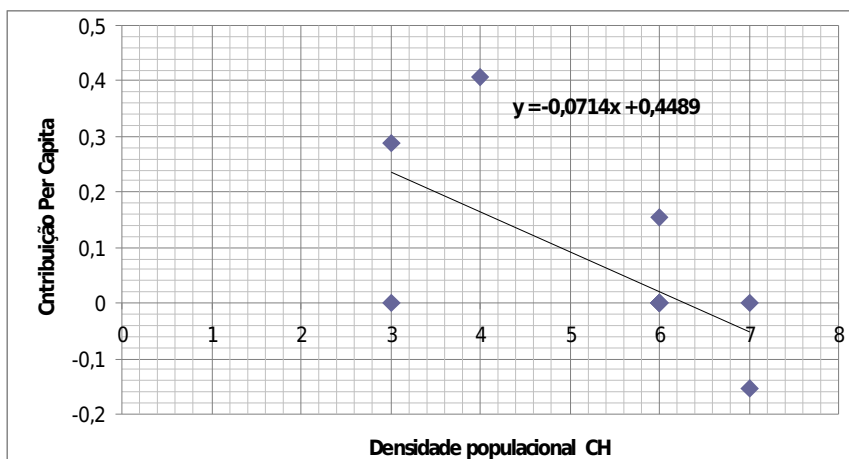
Gráfico 39. Evolução Populacional - Companhias Hipotecárias



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

O coeficiente angular da função dependência de densidade (Gráfico 40), foi negativo em -0,0714. Este resultado pode refletir a estabilidade nas taxas de fundação e dissolução. Mas esta estabilidade não é indicativo de um amadurecimento, em que predomina o efeito competição, pois conforme sinaliza o Entrevistado L, este é "um mercado ainda muito incipiente no Brasil, qualquer um que entrar, se fizer bem vai ganhar dinheiro".

Gráfico 40. Dependência de Densidade - Companhias Hipotecárias



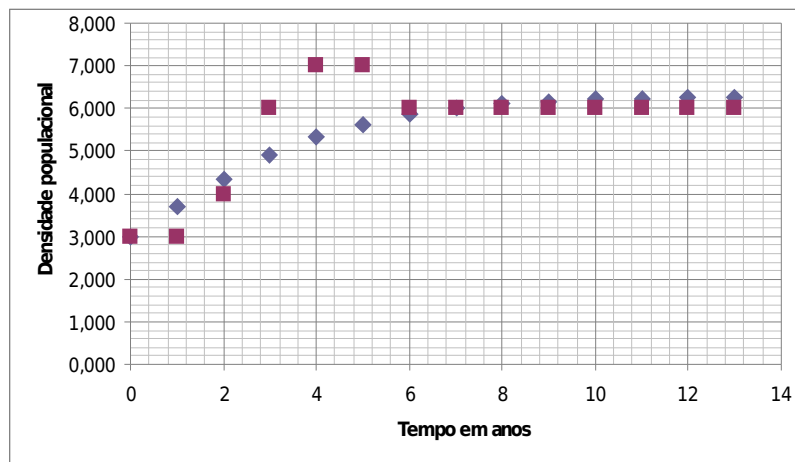
Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

4.5.2 Fatores de Sobrevivência

4.5.2.1 Capacidade de Suporte do Ambiente

A capacidade de suporte do ambiente, definida pela relação entre a taxa de crescimento no início da população (0,4489) e a contribuição per capita (0,0714), seria de aproximadamente 6 empresas, ou seja, um patamar próximo ao atual (Gráfico 41).

Gráfico 41. Crescimento logístico na forma diferencial - Companhias Hipotecárias



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Na opinião do Entrevistado L, a companhia hipotecária é um segmento que veio para ficar e o potencial de crescimento é grande. Atualmente o crédito imobiliário no Brasil corresponde a 4% do PIB, e, segundo ele, poderia facilmente atingir 10%. Esse patamar de 10% "é atingível não só com os *players* atuais, ou seja, os bancos e as *mortgages* nossas e de outros, mas também com um número adicional".

Este patamar de 10% a 12% do PIB é, na opinião do Entrevistado L, "bastante viável daqui a uns cinco, oito anos". Essa mudança de patamar, de 4% para 12%, é lenta, pois o Brasil ainda não tem a "mentalidade um pouco mais especulativa" como a do americano. O mutuário brasileiro, diferente do americano, trata a casa como um ativo fixo, não renegociável:

"A mentalidade do brasileiro, por enquanto, e eu acho que facilmente pelos seguintes 10, 15 anos vai ser: *"-Que ótimo, eu comprei a minha casa. Eu estou feliz, vou pagar em vinte anos."* *"-E eu estou feliz que eu tenho a casa."* O americano sai da faculdade e compra a primeira casa: *"-Mas, eu vou vender daqui a dois, porque eu vou passar para um apartamento de três dormitórios, vou ganhar US\$ 100 mil de lucro."* Tem uma mentalidade um pouco mais especulativa. O brasileiro fala, a média, classe alta talvez não, mas classe média, média-baixa, que é o forte que está entrando para sustentar essa indústria, ele fica feliz que ele vai comprar uma casa. E as chances que ele mantenha essa casa pelo menos por 10, 15 anos é altíssima" (Entrevistado L)

A fase em que se encontra a população brasileira é de aquisição do primeiro imóvel e o brasileiro quer quitar rapidamente o imóvel:

"o valor do imóvel que você está financiando, no Brasil, a média é 60%, em outros países é 80%. Na nossa carteira é mais próximo do 50%, porque brasileiro gosta de quitar, não gosta de dever. Por quê? Porque viveram em uma época inflacionária violenta, em que você devia e que você não pagava nunca o apartamento, o negócio era para sempre. [...] E ele quer entrar já com 40% quitado, se for possível, e 60% de dívida. O americano, se pudesse financiar 99%, eles financiam. E já está olhando sair desse bairro, pular para o outro: *"-Então, eu vou ter um lucro de US\$ 100 mil. Com esses US\$ 100 mil eu uso US\$ 50 mil para dar entrada no outro e US\$ 50 mil eu compro um carro novo."* O brasileiro não pensa assim". (Entrevistado L)

De acordo com o Entrevistado L, o avanço do setor imobiliário no Brasil depende principalmente da divulgação e conhecimento dos instrumentos alternativos de crédito imobiliário. "Hoje em dia ainda estamos na conta de poupança da Caixa, não chegamos ainda nessa visão de que tem esses instrumentos alternativos que vão ajudar o crescimento do setor imobiliário. Então, está faltando muita divulgação disso".

Como instrumento alternativo, o Entrevistado destaca os Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRI). Segundo ele, o CRI é a solução para o *gap* entre a demanda por crédito imobiliário e a poupança:

"A poupança, o crescimento da poupança no Brasil, em relação ao crescimento da demanda do crédito imobiliário não está sendo igual, está começando a ter um descasamento. E vai chegar a um ponto, mais ou menos 2012, 2013, começo de 2013, que ele não vai atender. E vai ter um *gap*, vai ter um buraco que tem que ser preenchido. Então, os famosos CRIs vão ter que entrar no jogo, porque alguém tem que preencher esse buraco". (Entrevistado L)

Dentre os vários fatores que promovem alteração na capacidade de suporte do ambiente, a mudança de padrões é o mais importante, seja de comportamento do usuário do crédito quanto dos agentes que aportam os recursos, como os fundos de pensão, que trabalham com um horizonte de longo prazo, adequado para o crédito imobiliário. Esta mudança de padrões deve ser impulsionada com a queda na taxa de juros, pois os fundos de pensão ainda buscam liquidez e rentabilidade. Conforme destaca o Entrevistado L:

"Os nossos empréstimos são de vinte a trinta anos, que a gente agora pode. O fundo de pensão tem obrigação de aposentadorias de pessoas que vão se aposentar daqui a 10, 15, 20, 30 anos. Então, lógico que ele acha um ativo que case direitinho o prazo das obrigações que esse fundo vai ter que gerar, com o perfil do ativo. Só que, no Brasil, ainda, esse perfeito casamento não chegou. Por quê? Porque o fundo de pensão, como viveu por muitos anos um período inflacionário, com taxa de papel de governo, NTN, altíssimo, eles falaram: *"-Para que eu vou casar, quando eu consigo, com essa rentabilidade, só comprando papel do governo eu já estou coberto? O governo não vai parar de emitir papel. Então, eu estou coberto."* [...] já conseguimos convencer os fundos de pensão, em certa medida, a comprar papel de oito anos. Que já é, uau, um acontecimento. O correto é que eles comprassem de trinta, porque o CRI é de vinte e de trinta anos". (Entrevistado L)

Na opinião do Entrevistado L, o acesso da pessoa física aos fundos imobiliários exclusivamente de CRIs, promovido recentemente (em 2008) pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), também é importante para alavancar a expansão do crédito imobiliário:

"Outro jogador importante em tudo isso são as pessoas físicas. Se nós também temos acesso a comprar CRIs com a nossa poupança, ao invés de colocar na poupança, você compra um CRI, você continua alimentando o mercado para ter mais dinheiro para mais crédito imobiliário. Então, é o natural. Então, já se deu, pela CVM, o acesso à pessoa física e está começando a se criar e a proliferar fundo de CRIs no mercado. Então, a pessoa física já está aos pouquinhos fazendo a sua contribuição para o crescimento da indústria do CRI. Os fundos de pensão são os que estão um pouquinho mais demorados, mas estão indo. E os bancos têm que também entrar na cabeça de vender essas carteiras e reciclar e continuar o negócio de crédito e não segurar". (Entrevistado L)

Além dos CRIs, o Entrevistado destacou os Fundos de Investimento de Participações (FIPs) aplicados exclusivamente ao setor imobiliário. Através do FIP são financiados projetos imobiliários, ou seja, um clube de investidores compra ações de uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), no caso um projeto imobiliário:

"Os outros FIPs também têm uma função, porque na medida em que você está fazendo parcerias com incorporadores para desenvolver crédito, para desenvolver empreendimentos, os bancos que usariam parte desse dinheiro para fazer o término de obras, já não precisam usar para fazer o término de obra, podem usar para fazer crédito para a gente. Porque eles têm que se direcionar para crédito imobiliário, não especificamente para pessoa física ou jurídica, eles podem fazer as duas. Então, são produtos complementares ao crédito hipotecário, à securitização. E os FIPS, que são direcionados para o setor imobiliário são complementares. Mas eu diria que o principal, o mais forte, que vai ter um papel predominante no Brasil é a securitização" (Entrevistado L)

A estabilidade econômica, o que significa uma taxa de juros estável, aliada à mudança de comportamento, ou seja, à racionalização dos outros créditos, principalmente de consumo, será fundamental para potencializar o crescimento:

"E se você ver os bancos, que eventualmente com uma racionalização e uma estabilização da Selic no médio prazo, vai virar uma fonte de negócios. Enquanto a população também brasileira, que eu sempre questiono, começar a racionalizar os custos dos outros créditos... Porque pagar 9,5% ao mês em cartão de crédito, quando a inflação é talvez 6% ao ano, é absurdo. Mas, os brasileiros pagam e vão em frente. Quando isso começar a se racionalizar também, o produto crédito imobiliário começa a ser interessante". (Entrevistado L)

Na avaliação do Entrevistado, o conceito de crédito imobiliário já é consolidado no Brasil e, portanto, o setor tende a se consolidar, seja por meio das companhias hipotecárias ou dos bancos:

"Então, se são companhias hipotecárias propriamente tal ou são departamentos de crédito imobiliário dentro de um banco, eu não sei o que vai prevalecer. Mas que o conceito do crédito imobiliário, com certeza vai ficar, não tem jeito que não [...] as condicionantes estão aí, você tem uma estabilidade econômica relativa a outros países. Então, você tem todos os

ingredientes básicos para que dê certo. Então, não tem jeito que o crédito imobiliário seja uma coisa passageira ou as hipotecárias vão sumir. Pode ser que não tenham sido geradas, porque de alguma maneira, como companhia hipotecária separada, como entidade própria, eu concordo que talvez algumas não prevaleçam porque cada um tem a sua maneira de fazer. Mas, o conceito, que é o crédito, vai acontecer, com certeza. E nós optamos pelo caminho." (Entrevistado L)

4.5.2.2 Efeito Competição e Relações Interpopulacionais

De acordo com o Entrevistado L, a população que compete com a companhia hipotecária é a de bancos em geral, sendo que o principal *player* é a Caixa Econômica Federal, "porque sempre foi o banco que mais fez a parte de crédito imobiliário no Brasil, de financiamento imobiliário". Além da Caixa, tem o Banco do Brasil e os outros bancos privados grandes: Santander, que já fazia na Espanha, Itaú e Bradesco.

Na avaliação do Entrevistado L, o setor caminha na direção de maior competição, mas, por enquanto ainda há muito espaço, principalmente porque os bancos não têm o foco no crédito imobiliário e não vêem esse segmento como importante:

"Porque nós nos focamos no produto, nós estruturamos as características, entendemos o cliente muito melhor que um banco, no sentido que o banco dá uma prioridade ainda ao crédito de consumo. O consumo, o crédito pessoal à pessoa física é muito rentável no Brasil. Então, eles vão dar uma importância ao imobiliário sim, mas ainda acaba sendo muito mais interessante você dar um cartão de crédito para a pessoa, um cheque especial do que o crédito imobiliário". (Entrevistado L)

Em relação aos segmentos complementares ao negócio, segundo o Entrevistado L, a própria securitização, via CRIs, é um complemento importante ao crédito imobiliário puro, "porque complementa a multiplicação dos créditos da empresa que atua no crédito imobiliário". Outro complemento são os FIPs, que a empresa também atua.

4.5.2.3 Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico

A idade não é fator importante de sobrevivência. Segundo o Entrevistado L, por ser um mercado novo, a idade é menos importante que o foco na sobrevivência: "se a nova entende o que ela está fazendo, ela vai ter, talvez, iguais chances".

A experiência em outros setores também não é determinante, pois "*players* que tinham histórico no mercado, não necessariamente no crédito imobiliário, mas histórico financeiro, entraram e saíram, não entenderam o produto" (Entrevistado L).

Como o mercado novo é novo e está em expansão, o tamanho também não é importante. De acordo com o Entrevistado L, "enquanto o mercado é grande e você tem uma fatia firme dessa fatia, eu estou feliz". O mercado só é importante quando está saturado:

"Eu acho que é importante o tamanho, te dá certa influência em algumas [palavra inaudível] que são estratégicas no mercado, influência nas associações de bancos, por exemplo, para direcionar o produto de uma maneira ou outra. Mas, como *player*, eu estou tranquilo, se hoje em dia a BM Sua Casa tem, sei lá, 20% do mercado imobiliário e ela vai ter, de um mercado imobiliário de cem e ela vai ter depois 5% de um mercado de um de mil, feliz, está tranquilo. Quando você tem um mercado saturado, aí sim o tamanho faz importância, porque ele empurra e fica com... Mas, aqui no Brasil está tão incipiente, que qualquer um que entrar, se fizer bem vai ganhar dinheiro. Já mercados mais amadurecidos e tudo, o negócio, o tamanho faz diferença". (Entrevistado L)

Na avaliação do Entrevistado L, economia de escala é importante, mas o foco e entendimento do produto é tão importante quanto o número de agências. O tamanho não está associado à economia de escala, pois com um número menor de agências, comparativamente aos grandes bancos, a empresa consegue ser mais eficiente:

"Nós, com 87 unidades fazemos, sei lá, 20%, 30% do que um Itaú faz com quatro mil. Então, as quatro mil não são focadas. Então, se o Itaú pegasse as quatro mil, que eles não vão fazer nunca, obviamente, porque eles têm outros produtos. Mas, se as quatro mil fossem só crédito imobiliário do jeito que a BM Sua Casa faz, eles fariam, sei lá, mil vezes a mais do que a gente. Como não é. Então, duas obviamente não é legal, mas 87 já quebra o galho. E cem, que a gente pensa em ter daqui a alguns meses também é um bom número". (Entrevistado L)

Quanto à economia de escopo, o Entrevistado L afirma que é importante ter produtos para classes de níveis de renda variados, atender tanto o produto de primeira moradia quanto o crédito de refinanciamento, voltado para a classe média alta, que já tem a casa quitada.

Em relação ao tamanho do concorrente, na opinião do Entrevistado L, a concorrência é maior com os grandes, pois "as pequenas não conseguiram ficar no mercado".

A estratégia adotada pela empresa é especialista e, na sua avaliação, é a estratégia mais adaptável, pois o foco no crédito imobiliário permite conhecer as tendências e se adaptar mais rapidamente:

"Eu acho que para o mercado imobiliário, a especialização faz essa capacidade. Porque se você é generalista e não tem um foco específico, sim, você pode se adaptar a vários diferentes produtos que o mercado está oferecendo. Mas, se estamos falando só de crédito imobiliário e você é especialista, você é tão conhecedor, que se muda alguma coisa, você já está pensando em como você vai se adaptar".(Entrevistado L)

4.5.2.4 Gestão Interna e Inovação

O que define a sobrevivência da empresa, na avaliação do Entrevistado L, é "especialização, foco, agilidade e criatividade".

Todos os aspectos relacionados à gestão interna são importantes e já foram explorados pela empresa, tanto o financiamento quanto o perfil de clientes e a inovação. O perfil da carteira de clientes é, na sua avaliação, o que tem ajudado a empresa a crescer:

Se a gente tivesse entrado a concorrer com o Itaú para o empréstimo para a Cyrela, ou entrar com o grupo Prime do Bradesco para emprestar para os mais ricos lá do Prime, para pegar, não ia funcionar. Não é o meu foco. Então, para a gente, o perfil é definitivo

O financiamento está, de certa forma, atrelado às inovações, pois, como o ele destaca, a empresa é pioneira no lançamento de novos instrumentos de crédito imobiliário, como os CRIs e FIPs. " O primeiro fundo imobiliário nosso. Foi o primeiro crédito de refinanciamento, que eu falei para você, nosso. Os primeiros trinta anos, nós. Então, inovação, com certeza" (Entrevistado L).

Dentre os fatores influenciadores da inovação, o Entrevistado L destacou que o CRI só foi possível com a inflação controlada, "foi a semente, digamos, para que se criasse o que hoje em dia é a BFRE". A legislação fiduciária também foi importante, inclusive, segundo ele, a empresa foi a primeira a testá-la e usá-la.

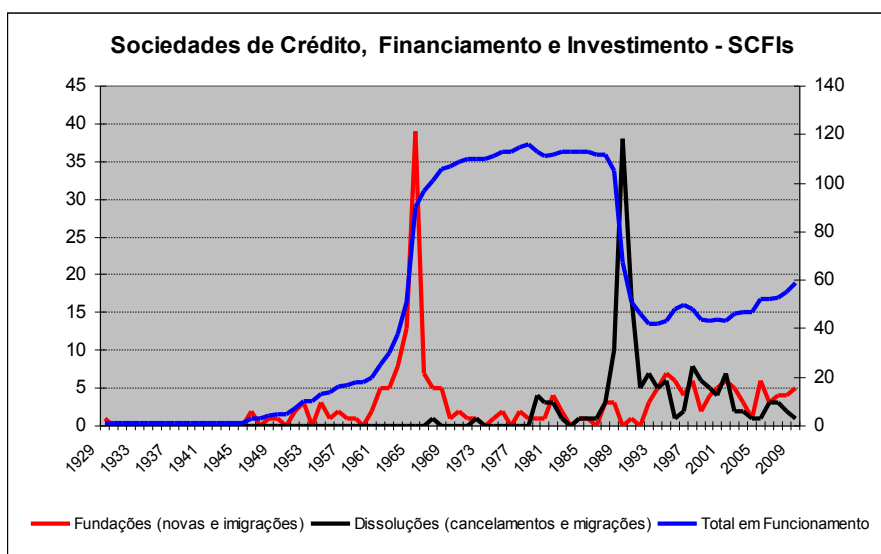
Quanto às pressões do mercado, dos clientes, é preciso ainda um maior conhecimento por parte do usuário para estimular a inovação.

4.6 Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento

4.6.1 Dinâmica Populacional

A população de Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento (SCFIs) é uma das mais antigas da comunidade de intermediação financeira regulamentada pelo Banco Central. Como se pode observar no Gráfico 42, esta população apresentou um rápido crescimento na década de 60, se estabilizou ao longo das décadas de 1970 e 1980, e caiu significativamente na virada para os anos 90.

Gráfico 42 – Evolução Populacional - SCFIs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Parte da queda ocorrida no final da década de 1980, se explica pela migração para banco múltiplo. Conforme apresentado na Tabela 2 (vide pg. 32), do total de 259 bancos múltiplos, 36 são originários de SCFIs. Somente no ano de 1989 houve 22 migrações. Este dado se confirma na avaliação do Entrevistado E, que atuou desde o início de constituição desta população:

"Então, claramente se você observar tanto no gráfico da CFIs que diz isso, como o do banco comercial, todo mundo, e até de bancos de investimentos também, todo mundo que tinha um banco com uma atividade única, com o fim do regime de cartas patentes do Banco Central, aproveitou para "subir na vida," a galgar um degrau, se quiser, e se transformar em banco múltiplo...a possibilidade de você trabalhar com vários tipos de carteira já previamente autorizados pelo Banco Central. Foi feito direto da legislação, não foi uma questão de mercado, mas foi induzida pela mudança legal". (Entrevistado E)

É curioso notar que, após esta queda significativa, a população de SCFIs experimentou momentos de crescimento (entre 1993 e 1996) e queda (entre 1997 e 2001), voltando novamente a crescer a partir de 2002. Em 2009, existiam 59 instituições em funcionamento, um patamar superior ao observado no período da criação do banco múltiplo.

Na avaliação do Entrevistado G, que também atuou forte neste segmento durante vários anos, a população de SCFIs oscila de acordo com os movimentos de ascensão social, pois este é um serviço financeiro específico de classes de nível de renda baixa

que não conseguem acesso ao financiamento via bancos. É um segmento que se expande e se retrai na medida em que há uma mudança no nível de renda.

"Financeira foi um mercado no Brasil que morreu durante muitos anos, não tinha mercado. Por quê? ... Quem que vai usar mecanismos de financeira? São as classes menos abastadas, são as classes mais baixas que não tem muito acesso ao sistema bancário. Por vários motivos. Ou não tem uma renda comprovada, etc. Quando você, depois de 1994, tem a vinda de estabilização econômica, plano real, etc. e tal. A melhoria do cenário econômico e tal. Começa a voltar as financeiras no Brasil. E elas viveram mais 15 anos e voltaram a cair. Por quê? A classe D se transformou em classe C e aí, não tem mais interesse. Tinha uma financeira para atender uma classe que está subindo, está melhorando as condições dela. Essa classe dá um pulo, aí ela não quer mais saber da financeira. Ela vai começar a atuar no mercado bancário. E aí, para que ter financeira, então? [...] Quem ficou na classe D foi aquele que vai ser o mau pagador [...] aquele que não conseguiu ascender socialmente. Então, perdeu totalmente o sentido". (Entrevistado G)

Além disso, é um segmento que apresenta altos níveis de inadimplência, por isso a instituição não tem mais interesse em atuar:

"Financeira, hoje, virou, de novo, bicho em extinção no Brasil...A gente fechou duas financeiras nossas. Uma super antiga que era a Fininvest, tinha mais de 20 anos de atuação no mercado. Fechamos há um ano e meio atrás. Porque de novo morreu, não tem motivo de se manter ela. Porque aquele sujeito que migrou de condição social está usando... Vai começar a usar agência, cartão de crédito, não sei o quê, e não está mais usando financeira, parou de usar.e tal, pensando que estava, talvez, expandindo a operação lá no futuro. Com aquela inflação se inviabilizou o negócio. Não tinha mais como ganhar dinheiro com float...E aí, você teve um movimento de consolidação".(Entrevistado G)

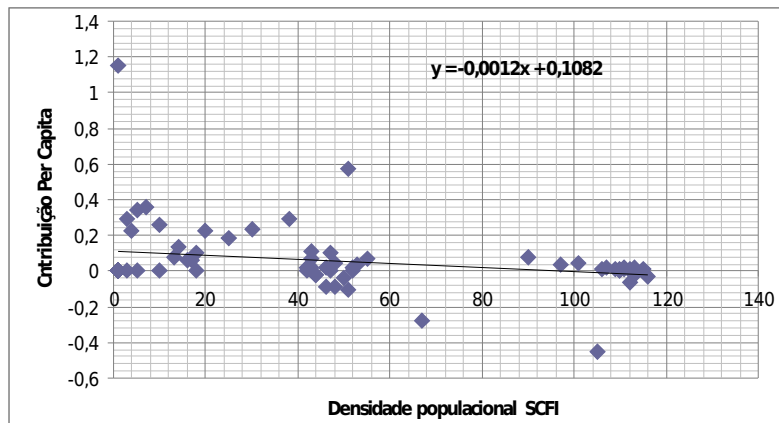
Na avaliação do Entrevistado E, este é um segmento que nasce e renasce de acordo não só com o consumidor de renda média ou baixa, mas também é uma forma do empresário começar a atuar no setor financeiro:

"O crescimento de CFIs no Brasil, hoje? É, especificamente é o seguinte: nascimento, o renascimento vamos dizer, a expansão pós Plano Real, já com uma certa consolidação da classe C e tudo mais. Ou seja, você tem já empresas dedicadas ao financiamento ao consumidor de média renda ou baixa renda. E aí o veículo mais simples para você começar essa atividade é a tal da CFI das financeiras..Então você tem reflexo de você estar querendo prover financiamento de carros usados, basicamente ou crédito direto ao consumidor, trabalhando nesse segmento. Quer dizer, um segmento onde você vai trabalhar fazendo pequenos empréstimos. Quer dizer, não são empréstimos vultosos que nem são empréstimos para empresas. Atendendo a um público, geralmente de mais baixa renda, que ou vai pegar um empréstimo direto na lojinha do cara lá no centro, Líbero Badaró, aquelas histórias todas, ou vai financiar um veículo usado. Então uma parte do crescimento de crédito ao consumidor se deu através dessas iniciativas empresariais, aí sim, como CFI". (Entrevistado E)

4.6.2 Dependência de Densidade e Capacidade de Suporte do Ambiente

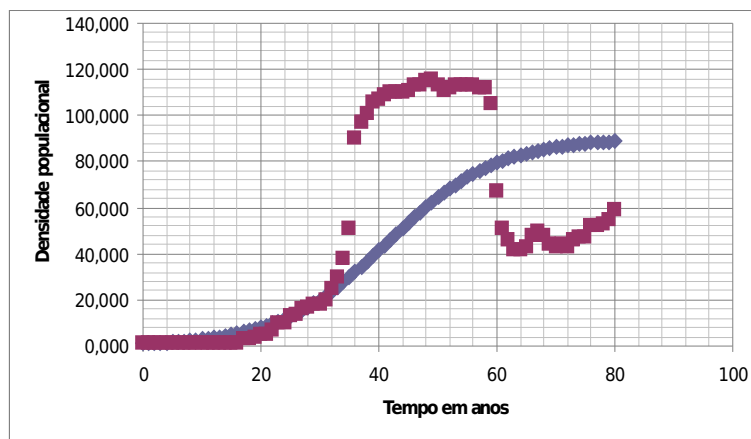
A população de SCFIs apresenta dependência de densidade. O coeficiente angular da função dependência de densidade (Gráfico 43), foi negativo em -0,0012. A capacidade de suporte do ambiente, definida pela relação entre a taxa de crescimento no início da população (0,1082) e a contribuição per capita (0,0012), seria de aproximadamente 90 empresas, ou seja, um patamar bem superior ao registrado em 2009, que foi de 59 instituições (Gráfico 44). Entretanto, é possível que esta população inicie um novo ciclo de crescimento, considerando a expansão da classe de renda baixa no Brasil nos próximos anos.

Gráfico 43 – Dependência de Densidade - SCFIs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Gráfico 44 – Crescimento logístico na forma diferencial - SCFIs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

De acordo com o Entrevistado E, quem compete com as financeiras são os grandes bancos, pois eles têm sob suas plataformas e também adquiriram financeiras de menor porte. Resta, porém, nichos a serem explorados para as SCFIs pequenas, restritos a determinadas localidades ou segmentos de mercado, como financiamento de táxi, ônibus e caminhões para autônomos:

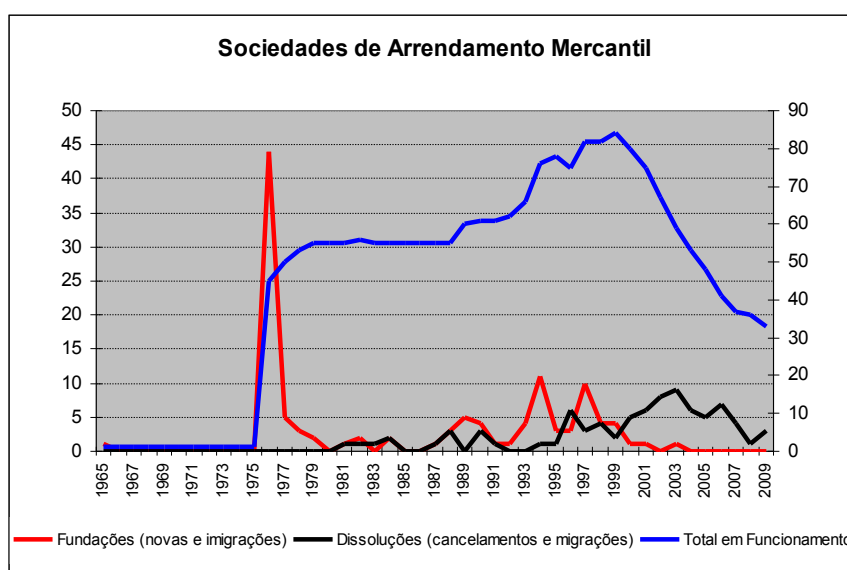
"Grandes grupos, também por uma questão de organização e distribuição de responsabilidades, também estimularam as próprias financeiras deles. Ou seja, mesmo que eles fossem bancos múltiplos, eles criaram plataformas e colocaram sob o nome de uma financeira. Por exemplo, Itaú, financeira Taií...Depois, a Losango. Ou foi adquirindo financeiras de menor porte e colocando debaixo deles. Então, na verdade, a própria Finasa, que era a financeira do Banco Mercantil Finasa, debaixo do Bradesco. E assim por diante. Então, tem um pouco da questão de organizacional....Das outras CFIs que estão por aí, é aquela velha história: as pequenas CFIs são mais caseiras, não deixam de ser. Atuam geograficamente, de certa maneira limitada. Ou tem algum expertise muito bom: sabem fazer financiamento de táxi, para taxistas. Sabem fazer financiamento de ônibus ou de caminhões para o pessoal de transporte independente, aí, os autônomos..Então, houve as Casas Pernambucanas.. A questão de você aproveitar a cadeia de produtos. Então, como você está com o cliente no ambiente da loja, realmente está provado que é muito mais eficaz você ter o financiamento nas lojas do que... Nas lojas, que o consumidor esteja comprando alguma coisa, do que ele entrar na sua agenciuzinha ou lojinha para tomar um empréstimo". (Entrevistado E).

4.7 Sociedades de Arrendamento Mercantil - SAMs

4.7.1 Dinâmica Populacional

A população de Sociedades de Arrendamento Mercantil (SAMs) em 2009 era constituída de 33 instituições. É um tamanho inferior ao número observado no início desta população em 1976, em que existiam 45 instituições. Curioso observar que até 1999 a população estava em franca expansão, atingindo um total de 84 instituições em funcionamento.

Gráfico 45 – Evolução Populacional - SAMs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Não houve migrações para outras populações, o que significa que houve efetivamente cancelamentos puros. No total, foram 86 instituições canceladas ao longo do período de 1976 e 2009. Desse total, a maioria era ligada a bancos, sejam eles grandes bancos (Itáú, Bradesco, Unibanco, Santander, etc), bancos médios (Banco Cidade, Progresso, Fibra, etc) e bancos ligados a montadoras ou grupos industriais (Fiat, Volkswagen, Volvo, Mercedes-Benz, IBM, etc). A principal razão se deve às fusões e aquisições ocorridas entre os bancos. Tal como ocorrido nas sociedades corretoras e distribuidoras (SCDTVMs), as empresas foram canceladas na esteira das fusões e aquisições ocorridas nos grupos controladores.

Ainda permanecem no setor instituições ligadas a bancos (HSBC, Bradesco, BIC, etc) e grandes grupos industriais (Honda, Toyota, Mercedes-Benz, Caterpillar, Ponto Frio). Na avaliação do Entrevistado D, o braço de arrendamento mercantil é um complemento às atividades de banco comercial, notadamente o financiamento de longo prazo:

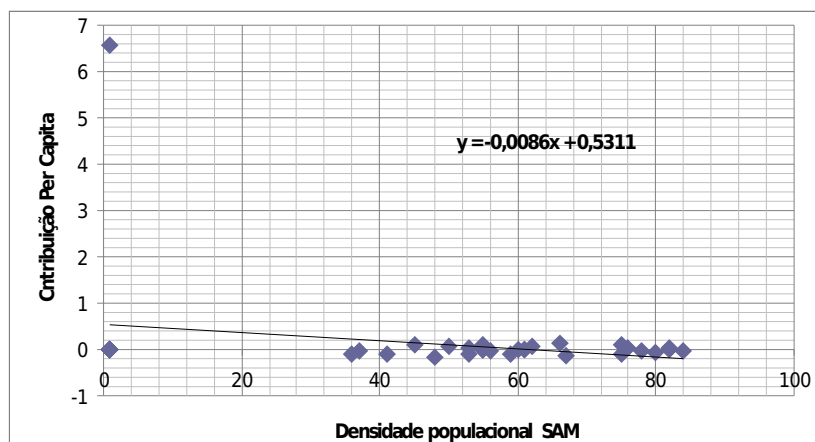
"Todo o ativo do crédito do banco vence em até um ano. A diferença é exatamente onde a empresa de leasing entra, entre outras operações: o leasing, por característica, tem um prazo mais longo de três anos, quatro anos, cinco anos, seis anos. Para não criar dentro do banco uma área que, de alguma forma, concorresse com a própria filosofia do banco que é prazo curto, a gente optou por fazer com que a empresa de arrendamento mercantil com a sua estrutura própria operacionalizasse o prazo longo, como forma até de complementar o que o

banco não faz...o conceito de banco comercial, que é o que não tem a financeira, que é o que não tem banco de investimento" (Entrevistado D).

4.7.2 Dependência de Densidade e Capacidade de Suporte do Ambiente

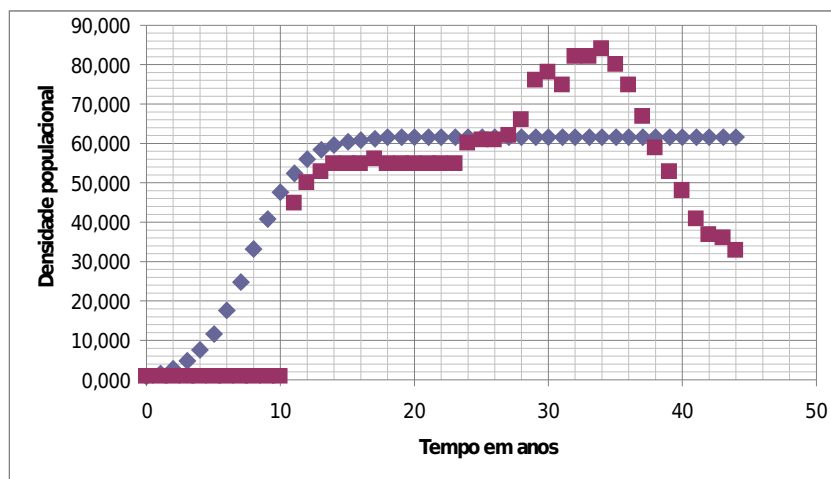
A população de SAMs apresenta dependência de densidade. O coeficiente angular da função dependência de densidade (Gráfico 46), foi negativo em $-0,0086$. A capacidade de suporte do ambiente, definida pela relação entre a taxa de crescimento no início da população ($0,5311$) e a contribuição per capita ($0,0086$), seria de aproximadamente 62 empresas, ou seja, um patamar bem superior ao registrado em 2009, que foi de 59 instituições (Gráfico 47). É um patamar bem superior ao atual.

Gráfico 46 – Dependência de Densidade - SAMs



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Gráfico 47 – Crescimento logístico na forma diferencial - SAMs



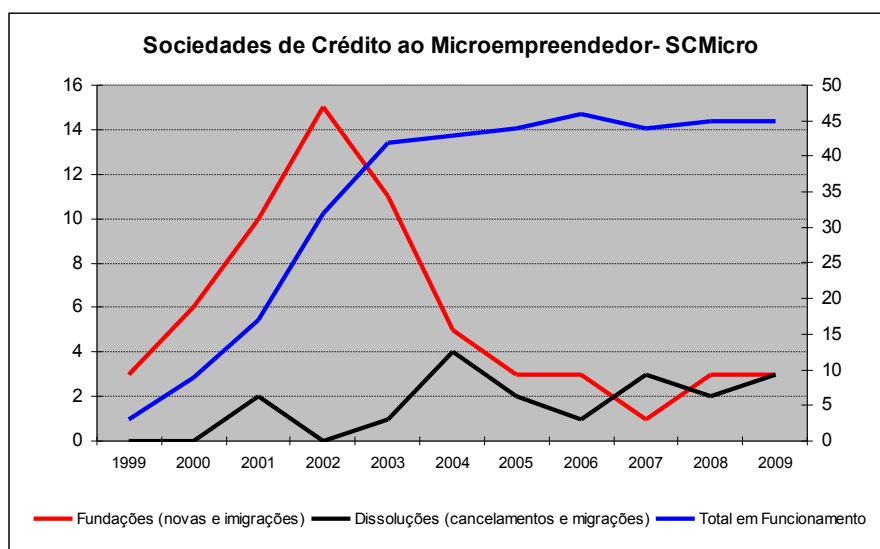
Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

4.8 Sociedades de Crédito ao Microempreendedor - SCMicro

4.8.1 Dinâmica Populacional

A população de Sociedades de Crédito ao Microempreendedor (SCMicro) é relativamente nova. Possui apenas 10 anos de existência. Nota-se que desde 2005 essa população encontra-se estabilizada, em torno de 45 instituições. O número de dissoluções e fundações é praticamente igual, nascem e morrem entre 2 a 3 instituições por ano (Gráfico 48).

Gráfico 48 – Evolução Populacional - SCMicro

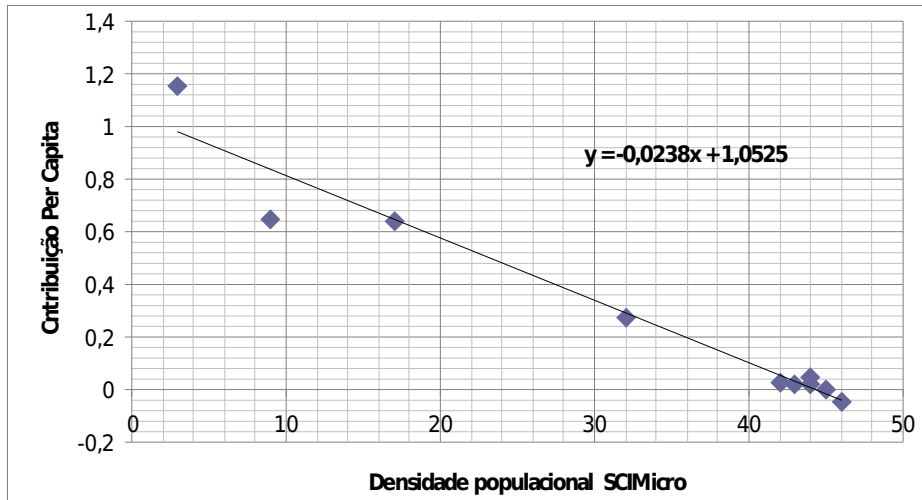


Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

4.8.2 Dependência de Densidade e Capacidade de Suporte

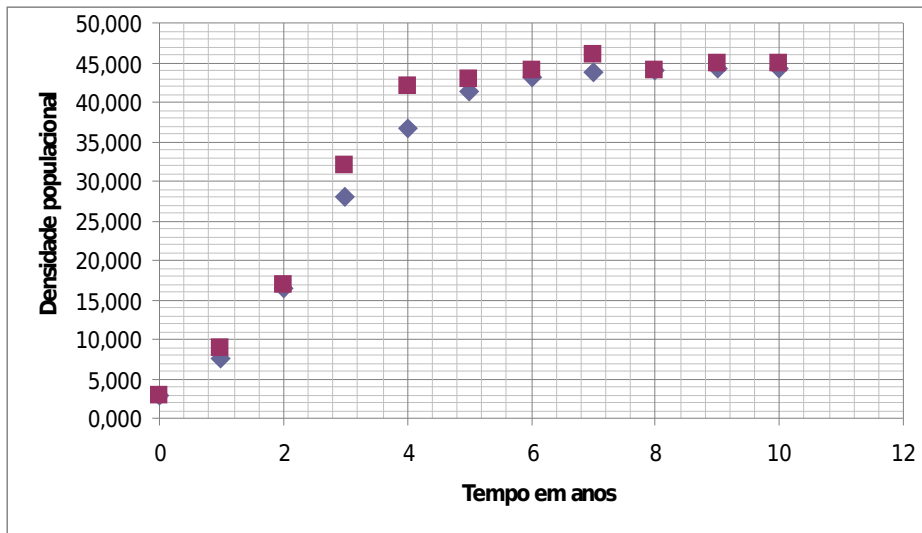
O coeficiente angular da função dependência de densidade (Gráfico 49), foi negativo em $-0,0238$, indicando um possível efeito de dependência de densidade. A capacidade de suporte seria de aproximadamente 44 empresas, ou seja, um patamar próximo ao atual (Gráfico 50). Entretanto, dado o curto histórico desta população, ainda não é possível afirmar qual é o seu estágio evolutivo.

Gráfico 49– Dependência de Densidade - SCMicro



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

Gráfico 50 – Crescimento logístico na forma diferencial - SCMicro



Fonte: dados da pesquisa obtidos a partir do Bacen

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi construir um quadro comparativo dos processos demográficos das várias populações de organizações que compõem a comunidade de serviços financeiros no Brasil, avaliando o estágio evolutivo das várias populações e os fatores de eliminação seletiva a partir da reunião das contribuições teóricas das abordagens evolucionárias na economia e administração (Ecologia Organizacional e Economia Evolucionária). Em outros termos, foram avaliados fatores externos e internos que explicam a sobrevivência organizacional numa perspectiva evolucionária.

A principal contribuição da pesquisa foi a compilação de dados de autorização e cancelamento dos vários segmentos de intermediação financeira. É um banco de dados inédito, pois as pesquisas já realizadas em outros países, inspiradas na Ecologia Organizacional, tratam via de regra de populações isoladas. A análise numa perspectiva de comunidade organizacional, ou seja, englobando as várias populações de intermediação financeira, permitiu uma visão completa dos processos demográficos e da dinâmica competitiva, tanto intra-populacional como inter-populacional. Nesse sentido, a outra contribuição da pesquisa é a análise do ambiente competitivo, dando suporte à tomada de decisões das empresas, tanto no que se refere ao posicionamento estratégico quanto nas decisões de entrada ou saída de determinados segmentos, sobretudo aqueles em processo de extinção.

Em relação aos processos demográficos de nascimento, crescimento e dissolução, nota-se que **as dissoluções são predominantes na maioria das populações analisadas**. As exceções se dão apenas em duas populações: Companhias Hipotecárias e Sociedades de Crédito ao Microempendedor, ambas são populações novas, em média 10 anos de regulamentação pelo Banco Central. As demais populações são antigas, já passaram por um processo de consolidação (caso dos bancos em geral) ou estão passando por esse processo (caso das cooperativas de crédito e sociedades corretoras e distribuidoras de títulos e valores mobiliários).

Na maioria das populações, portanto, **predomina o efeito competição**. Apenas nas populações novas, como a de companhias hipotecárias, claramente o efeito legitimação ainda predomina, conforme apontado nas entrevistas este é um mercado em construção.

A expansão da capacidade nas **populações já consolidadas** é uma questão essencialmente de mudança na legislação ou desregulamentação, já que o espaço para o crescimento é limitado. Este foi o principal aspecto destacado pelos bancos. Entretanto, no segmento de bancos médios, a avaliação dos entrevistados é que o empreendedorismo e o crescimento das empresas pequenas, que se transformam em médias, faz com que a capacidade de suporte do ambiente esteja em constante redefinição, não é possível a priori defini-la.

Nas **populações em processo de consolidação**, como as sociedades corretoras, a expectativa é que mudanças nas taxas de juros e o incentivo às pessoas físicas, que ainda apresentam um grande potencial de expansão, promovam um aumento da capacidade de suporte. Entretanto, há ainda uma capacidade ociosa significativa, o atendimento da expansão do mercado é possível com as empresas existentes. Na população de cooperativas de crédito, também em processo de consolidação, a expectativa é que o segmento cresça a partir da iniciativa de empresários que apostem no cooperativismo. Nos segmentos de cooperativas pequenas e de cooperativas de empregados, a tendência é de queda, principalmente diante da redução do *spread* no longo prazo.

Como se depreende da análise da dependência de densidade e das avaliações dos entrevistados, há uma forte competição intra-populacional. Mas há competição inter-populacional, notadamente com a população de bancos. Os **grandes bancos múltiplos, compete em maior ou menor grau com todas as instituições de intermediação financeira**, pois apresentam a vantagem da escala e do escopo. A competição do banco múltiplo afetou até mesmo populações mais isoladas, como é o caso das cooperativas de crédito, principalmente aquelas de empregados, que dependem da folha de pagamentos para sobreviver.

A sobrevivência nesse ambiente de competição com grandes concorrentes só é possível a partir da exploração de nichos de mercado, ou seja, a partir de estratégias especializadas. O atendimento diferenciado e o conhecimento especializado do setor ainda permitem obter margens até superiores que a dos grandes bancos, como é o caso dos bancos comerciais médios e dos bancos de investimento.

O papel da idade é destacado nas populações já consolidadas, como as de bancos, pois o processo de consolidação de um banco é lento e demorado. Por outro lado, nas populações novas, a experiência e o foco é mais importante que a idade.

Os fatores relacionados à **gestão interna e inovação foram considerados importantes por todas as empresas entrevistadas**, embora para algumas a inovação não é tão importante, principalmente aquelas atuantes no segmento médio (bancos e corretoras), em que a atualização tecnológica é apenas uma forma de acompanhar os concorrentes.

A inovação, principalmente de novos serviços e produtos, foi destacada por empresas atuantes em nichos de mercado mas que apresentam atuação internacional, como é o caso das instituições ligadas a banco de investimento (Entrevistado F) e companhia hipotecária (Entrevistado L). São empresas que, por conta da atuação em mercados menos regulamentados, tentam implementar inovações desenvolvidas internacionalmente. Entretanto, conforme destacado pelo Entrevistado F, o Banco Central é bastante rígido no que se refere a inovações financeiras.

Limitações do estudo e sugestões de pesquisa futuras

As limitações deste estudo podem ser avaliadas tanto do ponto de vista da pesquisa quantitativa quanto qualitativa.

Na pesquisa quantitativa as limitações são decorrentes da própria abordagem da Ecologia Organizacional, isto é, dos modelos utilizados. O cálculo da **capacidade de suporte pressupõe distribuição igualitária dos recursos**. Nesse sentido, a capacidade identificada pode estar superestimada, ou seja, não se aplica para populações com alta concentração de mercado, ou em processo de concentração. Por outro lado, para populações novas, em que o nicho ainda está em construção, ou com alto potencial de crescimento, em que o nicho está em expansão, a capacidade identificada pode estar subestimada.

Na pesquisa qualitativa as limitações decorrem, em primeiro lugar, da própria limitação do método. Apesar de uma amostra de mais de 10 entrevistas, as inferências a respeito dos fatores de sobrevivência exigirão um aumento da amostra, inclusive com dados qualitativos adicionais, como pesquisas em sites e documentos. Além disso, vale observar que duas populações não foram contempladas na pesquisa: Sociedades de Arrendamento Mercantil e Sociedades de Crédito ao Microempreendedor.

Como pesquisa futura sugere-se aprofundar e ampliar o leque de fatores de sobrevivência, adaptados para as especificidades do setor de intermediação financeira, e

desenvolver um questionário fechado para dar suporte a uma *survey* de sobrevivência organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAC-SINAC – Associação Brasileira das Administradoras de Consórcios/Sindicato Nacional dos Administradores de Consórcios. Disponível em <http://www.abac.org.br/?p=home>. Acesso em 15/11/2011.

ALDRICH, H. E.; RUEF, M. **Organizations Evolving**. London: SAGE Publications Ltd, [1999] 2006.

ALVAREZ, V.S.; MERINO, T.G. The History of Organizational Renewal: Evolutionary Models of Spanish Savings and Loans Institutions. **Organization Studies**, vol. 24, n. 9, p. 1437-1461, 2003.

AMBURGEY, T.L., DACIN, T.; KELLY, Disruptive selection and population segmentation: interpopulation competition as a selection process. In Baum, J.A.C. and Singh, J.V. (eds), **Evolutionary Dynamics of Organization**. New York: Oxford University Press, 1994.

ASTLEY, W.G. The two ecologies: Population and Community perspectives on organizational evolution. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n.2, p.224-241, 1985.

ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective strategy: The social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, v.8, p. 576-87, 1983.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Manual de Organização do Sistema Financeiro – Sisorf: IF-Constituição-Considerações Preliminares e Objeto Social. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=nmsManualSisorf:idvManualSisorf>> Acesso em 28.12.2009.

_____ Composição e Evolução do SFN. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SFNCOMP>> Acesso em 2.1.2010.

_____ Manual de Organização do Sistema Financeiro – Sisorf: Lei 4595/64. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=nmsManualSisorf:idvManualSisorf>> Acesso em 26.12.2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARNETT, W.P. Strategic deterrence among multipoint competitors. **Industrial and Corporate Change**, 2, p. 249–278, 1993

BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. Population Ecology and Evolutionary Economics: Towards an Integrative Model. **Journal of Management Research**, v.7, n.2, p.87-101, 2009.

BAUM, J. A. C., MEZIAS, S. J. Localized competition and failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 580-604, 1992.

BAUM, J.A.C.; SINGH, J.V. Organizational niches and the dynamics of organizational mortality. **American Journal of Sociology**, 100, p. 346–380, 1994.

BAUM, J.A.C.; RAO, H. Evolutionary dynamics of organizational populations and communities. In: VAN de VEN, A.H.; POOLE, M.S. (Eds) **Handbook of organizational change and innovation**. New York, New York: Oxford University Press. 2004.

BÁTIZ-LAZO, B.; WOLDESENBET, K. The dynamics of product and process innovation in UK banking. **International Journal of Financial Services Management**, n.1, vol. 4, p. 400-421, 2006.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Circular 3.165 de 4.12.2002**. Institui o Sistema de Informações sobre Entidades de Interesse do Banco Central - Unicad e dispõe sobre a remessa de informações ao sistema, pelas instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e administradoras de consórcios. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=102201523>>. Acesso em: 23 mar.2011.

CARROLL, G. R. Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 90, p.1262-1283, 1985.

CARROLL, G. R.; HANNAN, M. T. H. Resource Partitioning. In G. R. Carroll and M. T. Hannan (eds), *Organizations in Industry*. Oxford University Press: New York, p. 215—222, 1995.

CARROLL, G. R. Long-Term Evolutionary Change in Organizational Populations: Theory, Models and Empirical Findings in Industrial Demography. **Industrial and Corporate Change**, v. 6, n. 1, p. 119-143, 1997.

CARROLL, G.L.; HANNAN, M.T. Density delay in the evolution of organizational populations: a model and five empirical tests. **Administrative Science Quarterly**. Sept. 1989.

CARROLL, G.L.;HANNAN, M.T. **The demography of corporations and industries**. New Jersey: Princeton University Press, 2000.

CARROLL, G.R.; SWAMINATHAN, A. The organizational ecology of strategic groups in the American brewing industry from 1975 to 1990. **Industrial and Corporate Change**, 1, 65–97, 1992.

COHEN, W. M; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, vol. 35, p. 128-152, 1990.

DOSI, G. **Technical change and industrial transformation**: The theory and an application to the semiconductor industry. London: Macmillan, 1984.

DURAND, R. Firm Selection: An Integrative Perspective. **Organization Studies**, vol. 22, n. 3, p. 393-417, 2001.

FACÓ, J. F. B.; DINIZ, E. H.; CSILLAG, C. J. O Processo de Difusão de Inovações em Produtos Bancários. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 177-208, set/dez 2009.

FISCHMAN, M.; LEVINTHAL, D. A. Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. **Academy of Management Review**, 16, p. 442-468, 1991.

FREEMAN, J.; HANNAN, M. T. Niche width and the dynamics of organizational populations. **American Journal of Sociology**, v.88, p. 1116-1145, 1983.

FREEMAN, Christopher.; SOETE, Lucas. *The Economics of Industrial Innovation*. Cambridge, Mass.: MIT Press, third edition, 1997.

GEROSKI, P. A. Exploring the Niche Overlaps Between Organizational Ecology and Industrial Economics. **Industrial and Corporate Change**. v.10, n.2, p. 507-540, 2001.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational Ecology**, Cambridge: Harvard University Press, 1989.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.45, n.3, p. 70 -91, [1977] 2005.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Where do organizational forms come from? **Sociological Forum**, 1, 1, p. 50-72, 1986.

HANNAN, M. T. Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 51-70, 2005.

HSU, G.; HANNAN, M. T. Identities, Genres, and Organizational Forms. **Organization Science**. v.16, n.6, p.474-490, 2005.

HANNAN, M.T., RANGER-MOORE, J.;BANASZAK-HOLL, J. Competition and the evolution of organizational size distributions. *In* Singh, J.V. (org.), **Organizational Evolution: New Directions**. Newbury Park: Sage, 1990.

HANNAN, M. T; CARROLL, Glenn R.; DUNDON, ELIZABETH A.; TORRES, JOHN C. Organizational Evolution in a Multinational Context: Entries of Automobile Manufacturers in Belgium, Britain, France, Germany, and Italy. **American Sociological Review**, n. 60, p. 509-528, 1995.

HAWLEY, A.H. **Ecologia Humana**. Madrid: Editorial Tecnos, 1966.

HELFAT,C.E.; PETERAF, M.A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, p. 997-1010, 2003.

HUTCHINSON, G.E. Concluding remarks. Cold Spring Harbor Symposium on Qualitative Biology, 22, p. 415–427, 1957.

INGRAM, P. L. **Old, tired, and ready to die: The age of the dependence of organizational mortality reconsidered**. Paper presented at annual meeting of Academy of Management, Atlanta, GA, 1993.

JOHNSON, R. Burke; ONWUEGBUZIE, Anthony J.; TURNER, Lisa A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, v.1, n.2, p.112-133, April 2007.

KAPLAN, E. L.; MEIER, P.. Non parametric estimation from incomplete observation. *Journal of the American Statistics Association*, 1998. 53:457-481. In. KLEINBAUM, D. G.. **Survival Analysis: A Self-Learning Text**. New York: Springer, 1995.

KLEPPER, S. [Firm Survival and the Evolution of Oligopoly](#), **RAND Journal of Economics**, The RAND Corporation, vol. 33(1), pages 37-61, Spring, 2002.

LEWIN, A. VOLBERDA, H. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, 10, p. 519-534, 1999.

LOMI, Alessandro. The Population Ecology of Organizational Founding: Location Dependence and Unobserved Heterogeneity. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 111-144, 1995.

MALERBA, F.; ORSENIGO, C. Technological Regimes and Firm Behavior. **Industrial and Corporate Change**. v. 2, n. 1, p. 45-72, 1993.

- MATHINSON, Sandra. Why triangulate? **Educational Researcher**, p.13-17, March 1988
- McKELVEY, B. **Organizational Systematics**, Berkeley: University of California Press, 1982.
- MEIRELLES, D. S. Teorias de mercado e regulação: por que os mercados e o governo falham?. Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. 8, p. 644-660, 2010. NELSON, R., WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- MERRIAN, S. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002
- PÓLOS, L.; HANNAN, M. T.; CARROLL, G. R. Foundations of a theory of social forms. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 1, p.85–115, 2002.
- ULRICH, D. The Population Perspective: Review, Critique, and Relevance. **Human Relations**. v.40, n.3, p. 137-152, 1987.
- VANDERMEER, J.H., GOLDBERG, D.E. 2003. Population Ecology First Principles. University Press of California, Columbia and Princeton University Press.

Apêndice A - Roteiro para entrevista

Esclarecimentos iniciais:

- agradecimento;
- confidencialidade e devolutiva;
- informações gerais sobre o projeto: evolução da população organizacional (curvas de nascimento e dissolução). Objetivo: validar a pesquisa e identificar aspectos adicionais relacionados à sobrevivência organizacional.

Data:

Empresa:

Setor ou Atividade:

Idade da empresa:

Tamanho da empresa:

Nome do entrevistado:

Escolaridade / Formação:

Posição ou função que desempenha na empresa:

Tempo de experiência na empresa:

A) Bloco 1: validação da pesquisa quantitativa

- 1) Análise Qualitativa das curvas de nascimento e dissolução da população (pontos de pico e queda)
- 2) Análise Qualitativa da Matriz de origem e migração (segmentos predominantes)
- 3) Quais são os segmentos competidores ou complementares na prestação do serviço?

B) Bloco 2 fatores de sobrevivências externos e internos à empresa

- 4) Capacidade de recursos do ambiente:
 - (a) número médio de empresas que podem prosperar no setor
 - (b) nível atual de ocupação do nicho de recursos
- 5) Mudanças no ambiente que promoveram alteração na capacidade de recursos do ambiente de atuação:
 - (a) leis ou mudança de padrões
 - (b) desregulamentação
 - (c) descoberta de novos recursos ou tecnologias
 - (d) diferentes meios de comunicação ou prestação do serviço.

- 6) Você acha que a idade influencia na sobrevivência? Se fosse uma nova empresa, entrando hoje nesse mercado, as chances de sobrevivência seriam maiores ou menores que a da sua empresa?
- 7) E o tamanho, influencia na sobrevivência?
- 8) Qual é a importância de economias de escala (um mesmo segmento com milhares clientes) no seu negócio?
- 9) Qual é a importância de economia de escopo (com a mesma infra-estrutura de atendimento prestar múltiplos segmentos)?
- 10) A concorrência é maior com grandes ou pequenas empresas?
- 11) Estratégia de mercado adotada pela empresa:
 - (a) especialista (um segmento) ou generalista (múltiplos segmentos)?
 - (b) qual é a mais adaptável?
- 12) Em sua opinião o que a empresa faz internamente que explica a sua sobrevivência?
- 13) Quais dos aspectos internos abaixo mais têm influenciado a sobrevivência da empresa:
 - (a) Financiamento interno
 - (b) Perfil da carteira de clientes
 - (c) Investimento em recursos humanos
 - (d) Inovação
- 14) Que tipo de inovação é predominante na empresa? (Dê exemplos).
 - (a) novos serviços?
 - (b) melhoria num serviço existente.
 - (c) melhorias na estrutura organizacional
 - (d) canais eletrônicos
- 15) Fatores que influenciam o surgimento e o desenvolvimento de um novo produto ou serviço:
 - (a) pressões macroeconômicas (inflação, juros, câmbio)
 - (b) regulação do setor
 - (c) mercado (competição e demandas de clientes)
 - (d) aplicações relacionadas à tecnologia da informação.
 - (e) política interna
- 16) Defina o serviço prestado pela empresa
- 17) Você saberia descrever a cadeia produtiva do serviço prestado?
- 18) No processo de prestação de serviço onde há terceiros envolvidos? Em qual etapa do processo eles são mais predominantes?

Apêndice B - Análise de Conteúdo das Entrevistas

Quadro 1- Administradoras de Consórcio Capacidade de Suporte do Ambiente e Mudanças Ambientais.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	Unifisa (Entrevistado A)	Embracon (Entrevistado B)
Capacidade de Suporte do Ambiente	Número médio de empresas que podem prosperar no setor	Vai haver fusões, devido à mudança na regra do patrimônio líquido (redução da participação do imóvel), o que vai gerar necessidade de caixa, principalmente para as pequenas administradoras. Até o final de 2013 é provável que tenha 150 administradoras operando.	Há oportunidades de crescimento, sempre tem um número grande de clientes para buscar no mercado, porém não há equipe de vendas para atender (vendedor, supervisor e gerente de filiais). Para conseguir fazer um trabalho, tem que treinar, tem que ter mão de obra qualificada, de conhecimento.
	nível atual de ocupação do nicho de recursos	A associação (ABAC) estima que o potencial de mercado seja, no mínimo, oito milhões de consorciados. A base atual é de 4,5 milhões .	-
Mudanças ambientais e alteração da capacidade de recursos	Leis ou mudança de padrões	A regulamentação de lei específica para consórcio em 2009 deu maior segurança para as administradoras de consórcio.	As leis deram maior confiabilidade no segmento
	Desregulamentação	Desregulamentação deu maior responsabilidade	-
	Descoberta de novos recursos ou tecnologias	-	-
	Diferentes meios de comunicação ou prestação do serviço	-	-

Quadro 2- Relações Interpopulacionais.

CATEGORIA	Unifisa (Entrevistado A)	Embracon (Entrevistado B)
Migração	O consórcio não pode ter mais de uma atividade. Quem quer atuar no setor, bancos, por exemplo, tem que pedir autorização para o Banco Central.	-
Segmentos Competidores	administradoras independentes e bancos. Administradoras ligadas a montadoras, embora sejam concorrentes, são focadas no produto deles - é mais um canal de venda deles, uma venda passiva, assim como é o caso das administradoras ligadas ao varejo (Colombo, Magazine Luiza).	bancos e montadoras
Segmentos Complementares	-	empresas de leasing e financiamento e concessionárias (uso da marca)

Quadro 3- Administradoras de Consórcio - Idade, Padrão de Concorrência e Alinhamento Estratégico

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	Unifisa (Entrevistado A)	Embracon (Entrevistado B)
Idade	Influência da idade na sobrevivência	Influencia, pois consórcio é credibilidade	Então, o cliente do consórcio de um banco é o próprio cliente do banco. “Mas uma administradora independente, que tem que ir na rua, que tem que ir atrás do cliente, eu acho muito difícil. Então, o tempo [a idade do consórcio] conta muito”. (percebe-se que as administradoras que já tem uma carteira de clientes consolidada sobrevive com mais facilidade).
	Sobrevivência de uma empresa nova	Só teria condições de sobreviver se estivesse ligada a alguém (rede de varejo, fabricante ou empresa que ceda a marca)	Um novo para entrar no mercado, hoje é muito difícil. O que entrou novo nesses últimos anos foram os bancos, mas o banco não tem tanta dificuldade de venda, o cliente dele é o próprio correntista. Uma administradora independente, que tem que ir na rua, que tem que ir atrás do cliente, eu acho muito difícil. Então, o tempo conta muito.
Tamanho	Influência do tamanho na sobrevivência	O tamanho influencia muito porque o consórcio se remunera pela quantidade de clientes ativos e pagantes	Influencia, porém quanto maior mais dificuldades de administração, o menor tem uma estrutura mais enxuta.
	Importância de Economia de Escala	Se não tiver escala, não sobrevive.	Estrutura deve ser grande para diluir custos, principalmente de vendas. Entretanto, para crescer é necessário estar atento ao desembolso inicial para pagamento de comissão de venda, pois o retorno é demorado, e o Banco Central fiscaliza o limite do patrimônio líquido..
	Importância de Economia de Escopo	Não é importante, pois o objetivo da empresa não é vender produtos, mas sim prestar um serviço para chegar até o que se quer adquirir, inclusive um serviço final (caso do consórcio de serviço). O que se vende é um conceito, o caminho para realizar um desejo de consumo.	Tem consórcio de moto, carro, imóvel, pneu, máquinas e equipamentos e serviços em geral, como turismo e cirurgia plástica. Há segmentos que exigem um departamento exclusivo, como o de imóvel, devido às exigências. Consórcio de carro e moto, por exemplo, são atendidos com a mesma estrutura.
	Tamanho do concorrente	A concorrência maior é com a grande, mas a pior é com a pequena porque é predatória, pois fazem promessas que não serão cumpridas, taxas impossíveis de praticar.	Hoje os concorrentes são os bancos, que são grandes.
Alinhamento Estratégico	Generalista ou especialista	O portfólio é diversificado, mas isso não importa, porque a empresa não vende o produto, ela vende o consórcio, o caminho para chegar no produto. Então é especialista no negócio de consórcio, ao contrário dos bancos, que são generalistas. A disputa é por prestar um serviço diferenciado dos bancos.	Os produtos são diversificados, mas o foco é voltado para o cliente, em todos os canais de comunicação, porque esse é o negócio. Nos bancos não existe esse tratamento, essa diferença.
	Adaptabilidade	A empresa só sobreviveu e cresceu graças ao foco	Em termos de produto é melhor ser generalista. A tendência do mercado atuar em vários segmentos, a não ser que o produto vendido seja o seu

			negócio, caso da Honda, que é especialista em motos.
--	--	--	--

Quadro 4. Administradoras de Consórcio: Gestão Interna e Inovação.

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	Unifisa (Entrevistado A)	Embracon (Entrevistado B)
Gestão Interna	Fundamentação da sobrevivência	foco, paixão e talento	foco no desenvolvimento dos colaboradores e mais ainda nos clientes, pois o objetivo é gerar o encantamento dos clientes. As duas coisas caminham juntas, se o colaborador está satisfeito ele vai atender bem o cliente.
	Papel do Financiamento Interno	-	Faz diferença, pois se a administradora começa a fazer muito empréstimo, ela ultrapassa o limite de patrimônio líquido definido pelo Banco Central.
	Perfil da carteira de clientes	-	A composição da carteira por segmento de produto é importante.
	Investimento em Recursos Humanos	-	É um fator
	Inovação	A inovação é o aspecto mais relevante devido à concorrência maior com os bancos. A empresa buscou se fortalecer fazendo alianças com marcas fortes (Audi, Troller, Ducati, KTM, Kawasaki, etc).	Sim é importante, a empresa já realizou vários tipos de inovação, inclusive ganhos vários prêmios da Abac (inovação em consórcios, inovação e gestão de RH).
Inovação predominante	Novos serviços	Atendimento total do cliente pela Internet, tanto a venda (pesquisa, escolha do plano, compra, emissão de contrato e pagamento) quanto acompanhamento de extrato de conta corrente e participação em assembléias.	Sistema de aprovação automática de crédito baseado na análise do perfil dos clientes. A empresa virou case de sucesso , até ganhos prêmios de inovação da Abac por conta disso.
	Melhoria de serviços existentes	Os processos foram aprimorados fazendo-se uso da internet para vendas, emissão do contrato, atendimento e acompanhamento do grupo pelo próprio cliente.	A central de atendimento passou por melhorias, chegando a ser agraciada com prêmios pela satisfação do cliente.
	Melhorias na estrutura organizacional	Treinamento diferente da força de vendas	Inovação em RH - gestão descentralizada (as pontas fazem recrutamento, seleção
	Canais eletrônicos	A Internet dá acesso ao consorciado a todas as informações de que precisa, podendo ainda dar lances pela Internet.	O canal eletrônico estabelecido com a Serasa aperfeiçoou e agilizou a aprovação do crédito do cliente contemplado.

Quadro 5 – Administradoras de Consórcio: Fatores Influenciadores da Inovação.

CATEGORIAS	Unifisa (Entrevistado A)	Embracon (Entrevistado B)
Pressões macroeconômicas (inflação, juros, câmbio)	A inflação é um fator que contribui muito para as vendas e o apelo do consórcio é que não gera inflação, por não exigir financiamento e sim poupança. Inova ao ser um sistema de auto-financiamento, em que os consorciados são credores, tornando-se devedores apenas após a contemplação.	-
Regulação do setor	Antes da regulamentação pelo Banco Central a atividade era vista como uma atividade marginal. A partir da regulamentação o setor buscou novos produtos (eletrodomésticos, seguido de motos, além dos automóveis, que eram predominantes, e recentemente incluiu imóveis). A partir do momento em que as administradoras foram classificadas como instituição financeira houve uma moralização desse mercado. A exigência de mais caixa e menos bens inovéis trará novas mudanças no mercado, prevendo-se a redução em torno de 30% do número de administradoras. Por outro lado, a desregulamentação em relação às taxas de administração, deixando o mercado livre, trouxe concorrência mais eficaz e justam além de trazer mais responsabilidades aos administradores.	-
Mercado (competição e demandas de clientes)	A competição mais sentida é aquela feita pelos bancos, Com o intuito de não deixar o cliente fazer um consórcio com outro banco, cada um deles criou seu próprio consórcio, abrindo uma frente de disputa de mercado com as administradoras. A concorrência é menor por parte das administradoras das próprias montadoras, visto que oferecem produtos de uma única marca. Essas administradoras são ditas “passivas” porque dependem da entrada do cliente na concessionária, enquanto que as administradoras independentes são ativas na busca do cliente. O mesmo acontece com consórcios de lojas, como Colombo e Luíza, para eletro-eletrônicos. O mercado de financiamento (CDC) não é considerado concorrente.	Banco e montadoras são concorrentes.
Aplicações relacionadas à tecnologia da informação	Toda administração é feita por sistemas informatizados, em tempo real. Clientes têm acesso on-line, via Internet, a informações de seu grupo e quota, podendo, inclusive, oferecer lances eletronicamente. Além de agilizar os processos, dá confiança ao investidor e reduz prazos e burocracia para o atendimento.	Sistema de aprovação crédito, para o consorciado contemplado, conectado aos sistemas da Serasa, trouxe avanço na administração, com sensível redução do tempo para entrega do bem.
Política interna	-	A política interna é voltada à criatividade e o ambiente favorece a criação de alternativas. Os funcionários são incentivados a apresentar novas idéias (“a gente entra no comitê executivo, você sai de lá com 10 coisas para resolver, você levou uma, um projeto, você sai com 10”),

Quadro 6 - Bancos Comerciais, de Investimento e Múltiplos - Capacidade de Suporte do Ambiente e Mudanças Ambientais.

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	BIC (Entrevistado D)	Sofisa (Entrevistado E)	BNP Paribas (Entrevistado F)	Itaú (Entrevistado G)
Capacidade de Suporte do Ambiente	Número médio de empresas que podem prosperar no setor	Nicho em expansão, devido à entrada de novas empresas. Empresas pequenas no passado estão virando médias, e as médias estão expandindo a faixa de faturamento (entre R\$ 50 milhões e R\$ 500 milhões, há tempos atrás era entre R\$ 30 milhões e R\$ 300 milhões). O banco já está atendendo clientes de clientes. Mesmo que os bancos grandes entrem, ainda terá espaço para todo mundo.	Depende do modelo do sistema financeiro (Brasil concentrado e os EUA pulverizado), da competição dos bancos grandes, custo de observação (fiscalização do Bacen) e empreendedorismo. Teria espaço para 15 ou até mais (nove dez bancos médios mais os grandes). É uma questão de capturar mercado de banco grande (uma empresa pode ter conta em nove, dez bancos diferentes) e de crescimento do número de empresários no país (há um grau razoável de empreendedorismo).	Hoje praticamente quase todos, pois a consolidação já ocorreu. Os bancos pequenos que restaram têm carteira muito pequena, acabam vivendo à margem das boas oportunidades. É possível até uma expansão orgânica, das instituições encontrando fontes de financiamento, de <i>funding</i> .	No segmento de bancos múltiplos comerciais (bancos de varejo) é factível um total de 100, mas bancos muito grandes comportam no máximo cinco, quatro com certeza (Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica).
	nível atual de ocupação do nicho	-	-	85%	bancos grandes 100% de ocupação (mercado estabilizado)
Mudanças ambientais e alteração da capacidade de recursos	Leis ou mudança de padrões	Afeta quando restringe o crédito, por exemplo, quando altera o IOF para captações - o <i>funding</i> é o calcanhar de aquiles dos bancos de crédito (30% do <i>funding</i> vem do mercado externo: colocação de <i>bonds</i> , títulos etc).	O número de empreendedores bancários está diminuindo em função do aumento da regulamentação (tamanho mínimo, estrutura interna e outras exigências do Banco Central).	Mudança de padrões. Com a estabilidade no sistema financeiro, houve uma mudança de padrão de comportamento, tanto dos bancos quanto das empresas, que passaram a ser mais fiscalizadas, possibilitando o acesso ao mercado de capitais. É difícil para o banco de investimento emprestar ou ajudar a empresa a captar dinheiro se ela não tem regras bem definidas.	Fundamental (exemplo mudança na legislação referente à retomada de veículos e imóveis financiados, antes só era possível retomar o imóvel após 7 anos, hoje esse prazo caiu para, em média, quatro meses)
	Desregulamentação	-			Fundamental, é o setor mais regulamentado do mundo, tem os maiores compulsórios e impostos sobre receita únicos no mundo.
	Descoberta de novos recursos ou tecnologias	-	Mesmo que a empresa tenha tecnologia, não é possível ter viabilidade pois o custo de observância é alto.	Desenvolvimento de produtos de banco de investimento, como estruturas de financiamento corporativo e de captação, está atrelado à evolução do arcabouço regulatório.	
	Diferentes meios de comunicação ou prestação do serviço	-			Análise constante de novos mecanismos, até sociais, é importante.

Quadro 7. Bancos Comerciais, de Investimento e Múltiplos: Relações Interpopulacionais

CATEGORIAS	BIC (Entrevistado D)	Sofisa (Entrevistado E)	BNP Paribas (Entrevistado F)	Itaú (Entrevistado G)
Setor de Atuação	Banco comercial é a principal atividade; arrendamento mercantil complementa nas operações de mais longo prazo. Demais atividades (corretora e financeira) são pontuais (instrumentos de operações conforme o segmento).	Banco Múltiplo, com foco no crédito para pequenas e médias. Existem atividades complementares: crédito, financiamento e investimento, empresa internacional, arrendamento mercantil e outros. O banco não atua mais no financiamento ao consumidor (financiamento de veículos e crédito consignado para pessoas físicas)	No Brasil só banco de investimento, apesar da denominação banco múltiplo. Tem também financeira (Cetelem), arrendamento mercantil (Arval - gestão de frotas), e seguradora (Cardif), mas a gestão é completamente separada (apenas para efeito de Banco Central tem que consolidar).	O banco atua em vários segmentos (Itaú Unibanco Holding), incluindo o varejo (Itaú Unibanco), financiamento de veículos (Itaured Financiamentos), arrendamento mercantil (Itauleasing), corretora, crédito imobiliário. Segmentos que não atua: crédito rural e financeira (Fininvest)
Segmentos Competidores	Bancos comerciais (médios) e, temporariamente, bancos múltiplos (grandes).	Bancos que atuam no setor de financiamento de pequenas e médias empresas. Geralmente são bancos maiores, que tem um certo porte, bancos múltiplos, com capital aberto em bolsa.	Grande player no Brasil é o Itaú BBA, depois vem o BBI do Bradesco (réplica do modelo do Itaú). O Santander é forte na parte de mercado de capitais. Principais competidores estrangeiros são o Credit Swiss e o Pactual.	O banco múltiplo em si não tem competidor. Há competição entre segmentos e produtos. No varejo, o principal competidor é o Bradesco, mas no <i>private bank</i> (Itaú <i>personalité</i>) o banco é líder (detém 70% do mercado) - o Bradesco é fraco, os competidores são os bancos estrangeiros (Citibank, JP Morgan). No banco de investimento (Itaú BBA) o maior concorrente é o Credit Suisse. Médio e micro empresas vários bancos competem (disputa muito acirrada), o Bradesco é muito forte. Financiamento de veículos e crédito imobiliário, o competidor é o Banco do Brasil.
Segmentos Complementares	-	<i>Factorings</i> , do ponto de vista do cliente (empresas mais frágeis que não conseguem linhas em muitos bancos).	CTVMs e DTVMs complementam bastante, principalmente por conta do acesso ao mercado de capitais (o banco pode ser <i>advisor</i> na estruturação de uma oferta pública, mas não pode fazer a distribuição)t	Bolsa de valores, Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLC).

Quadro 8 – Bancos Comerciais, de Investimento e Múltiplos: Idade e Padrão de Concorrência

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	BIC (Entrevistado D)	Sofisa (Entrevistado E)	BNP Paribas (Entrevistado F)	Itaú (Entrevistado G)
Idade	Influência da idade na sobrevivência	Se considerar apenas a idade, ela é importante. O banco é respeitado exatamente por ter idade, e foco.	A idade indica adaptação; vivência de várias crises aumenta a probabilidade de sucesso.	Quanto mais antigo, mais sólido, maior a percepção de qualidade, segurança e, portanto, de capacidade de operação. A confiança é primordial em bancos de investimento, pela especialização e complexidade das transações.	Com certeza
	Chances de sobrevivência de uma empresa nova	A chance de sobrevivência seria menor, mas depende do que viria por trás desse novo banco. É necessário tempo para criar credibilidade e ter <i>funding</i> , além disso as margens hoje são muito pequenas.	Apenas em situações de alto grau de excelência (BTG Pactual), mas não é um caso totalmente replicável.	É difícil criar um <i>greenfield</i> (começar do zero um negócio), principalmente banco de investimento. Há algumas empresas que estão querendo virar banco, começam como não financeiras, prestando serviços de aconselhamento financeiro, um embrião de boutique de investimento. A evolução natural é que essas companhias se transformem em bancos, bancos de investimento, não banco múltiplo.	Menores, porque a cultura e o comportamento do brasileiro é diferente, mesmo nos níveis de renda inferiores a tecnologia é um atrativo. Para conhecer essas peculiaridades, e prestar todos os serviços (pagamentos de impostos, contas de água, luz, etc), é necessário ter uma extensa rede de agências. Para competir com o Itaú é necessário ter 5000 agências (custo por agência é de R\$ 5 milhões), 30 mil caixas eletrônicos (custo por caixa é de R\$ 35 mil em média).
Padrão de Concorrência	Influência do tamanho na sobrevivência	O tamanho não é o principal, mas sim a estrutura de capital do banco (ter caixa para ir crescendo). Depende do tipo de operação, se for banco comercial é possível ser pequeno e atender praças diversas até usando tecnologia. Ter uma quantidade grande de estrutura, de agência, facilita muito para o segmento de <i>middle market</i> , onde a proximidade com o cliente é importante, mas esse não é o caso do banco de investimento (operações de cinco anos, não é necessário um contato frequente com o cliente). O custo de uma estrutura grande é pesado, reflete negativamente nos números do banco, é só custo até começar a ter retorno.	Influencia sim. Empresa mais velha e maior tem uma percepção de suporte sistêmico maior, capaz de suportar mais erros (<i>too big to fail</i>), e também atender as exigências do Banco Central.	Muito, sem dúvida, por conta da abrangência necessária para operações de captação no exterior, e, ao mesmo tempo, a questão do <i>funding</i> . É preciso ter patrimônio, capital para ter escala. O Brasil é extremamente conservador na alavancagem financeira.	Com certeza. Para competir num contexto de inflação baixa (fim do <i>floating</i>) e queda dos juros (queda no <i>spread</i>) é necessário ser grande. Neste contexto o banco pequeno não consegue se remunerar para pagar funcionários, folha de pagamento e todos os custos envolvidos.
	Importância de Economia de Escala	É fundamental, porque os ganhos nas margens estão cada vez menores. É preciso continuar crescendo	Tem que ter, pois os custos fixos são elevados. O custo da loja funcional (custo de observância) é elevado, mesmo que não esteja imobilizado, como o aluguel de computador, desenvolvimento de software, etc. É possível abrir ou fechar agências, mas não o departamento de contabilidade,	Banco de investimento é um negócio de economia de escala total. Tem uma base de sistemas, um conjunto de regras, mas o mais caro são as pessoas, são mais caras até por ter uma visão de risco mais agressivo (o ticket médio de remuneração é maior)	É importante nos segmentos que a taxa de financiamento é baixa (financiamento de veículos, por exemplo), ou que o <i>spread</i> é baixo (caso dos clientes <i>private</i> , como Vale, por exemplo, pois consegue financiamento externo). Além disso, o risco da operação se pulveriza na escala, pois a inadimplência do

			arquitetura de sistema.		grande cliente <i>corporate</i> exerce grandes impactos.
Importância de Economia de Escopo	Não é importante, pois o banco é muito focado. São atendidos outros segmentos, mas de forma complementar. O crédito consignado para pessoa física, através da Sul Financeira, corresponde a 3% da carteira. Operações de longo prazo, leasing, hoje, 4%, mas não ultrapassa 10%.	Mais ou menos importante, pois banco pequeno ou médio tem que ter uma atuação de nicho. Fazer tudo (multiplataforma) implica em competir com banco grande (Bradesco)		Não necessita, necessariamente. É possível ter um escopo mais reduzido, porém com foco, ou seja, ampliar a escala num nicho e ter sucesso.	É o que banco faz. A segmentação se dá em todos os níveis (de cliente, staff, sistemas e produto). Os clientes são segmentados conforme pessoa física ou jurídica e respectivos níveis de renda média ou faturamento. Pessoa física: varejão (abaixo de R\$2.000), uniclass (entre R\$2.000 e R\$ 4.000) e <i>personalité</i> (acima de R\$ 4.000) e <i>private</i> (acima de R\$ 2 milhões de patrimônio financeiro). Pessoa jurídica: varejo (micro e pequenas empresas), média e pequenas (quatro subsegmentos de empresas com faturamento entre R\$50 e R\$ 150 milhões) e <i>corporate</i> (grandes empresas nacionais e internacionais). Cada segmento tem taxas e riscos diferentes.
Tamanho do concorrente	Hoje, são as médias, as pequenas e médias, que estão procurando espaço. Os principais concorrentes são os bancos comerciais médios (Daycoval, Fibra, Safra, etc), porque querem o <i>spread</i> grande proporcionado pela média empresa (é grande porque são pouco ou mal assistidas pelos bancos grandes). Mas, no futuro, tende a ser os grandes, que eles vão tentar diversificar o crédito para a média empresa. Se eles quiserem entrar de forma a pegar mercado, eles ganham mercado, porém não têm a agilidade (vantagem do banco médio).	Grandes		Grandes, sem dúvida. O mercado de grandes empresas é altamente competitivo (briga por <i>spreads</i> muito pequenos).	Grande

Quadro 9 – Bancos Comerciais, de Investimento e Múltiplos: Alinhamento Estratégico

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	BIC (Entrevistado D)	Sofisa (Entrevistado E)	BNP Paribas (Entrevistado F)	Itaú (Entrevistado G)
Alinhamento Estratégico	Generalista ou especialista	É especialista no segmento <i>middle market</i> , focado em atividade creditícia (de curto prazo, basicamente capital de giro) para a média empresa (faturamento de R\$ 50 milhões a R\$500 milhões), porém é diversificado nos segmentos que atende (comércio, indústria, serviços), inclusive geograficamente (concentrado no Sudeste, mas tem no interior de São Paulo, Fortaleza, Salvador, Porto Alegre). Trabalha com regras de tanto de empréstimo, para não perder o foco (70% das operações do banco vencem em até um ano, as demais, como leasing e crédito consignado, não ultrapassam 10%), quanto de captação (pessoa física, jurídica, <i>asset management</i> , fundos de investimento) para não criar dependência - nenhum cliente, ou grupo, pode ter aplicado no banco mais que 10% do total de funding (exceção apenas para fundos de pensão, que representa hoje 23%, mas no passado representavam 80% do <i>funding</i>)	Especialista. Oferece múltiplos serviços, pois é banco múltiplo, mas para um segmento específico.	Especialista. Apesar do grupo possuir unidades de negócio voltadas para outras atividades e outros segmentos de varejo, não explora, pois o interesse é no atacado. Só interessa as empresas com quem essas unidades fazem negócio (<i>cross selling</i>), por exemplo um cliente como Magazine Luiza, que fez <i>joint venture</i> com Cardif.	Generalista (múltiplos segmentos)
	Estratégia mais adaptável às mudanças do ambiente	Estar presente em todos os segmentos	Ser especialista, pois para um banco pequeno virar médio é necessário um caminho de especialista durante um período razoável (80 a 90 anos)	A especialização não traz um risco, na verdade a diversificação não se aplica a um banco de investimento. Como a estrutura é mais enxuta, muito mais dinâmica, é possível, diante de mudanças no contexto, mudar o <i>range</i> de atuação, buscar outras soluções, entrar em outros segmentos.	Ser generalista, bancos especialistas no Brasil, na crise de 2008, tiveram problemas gravíssimos de captação (houve fuga para os grandes bancos e, ao mesmo tempo, as empresas pequenas e médias não conseguiam crédito com os bancos menores).

Quadro 10 - Bancos Comerciais, de Investimento e Múltiplos: Gestão Interna e Inovação

CATEGORIAS	BIC (Entrevistado D)	Sofisa (Entrevistado E)	BNP Paribas (Entrevistado F)	Itaú (Entrevistado G)
Fundamentação da sobrevivência	1) relacionamento (dos 12 mil de clientes de passivos e clientes de ativos, 30% operam com o banco há mais 15 anos) 2) proximidade com o cliente, conhecendo a estratégia, é importante para a renovação do crédito, pois o foco do banco são operações de curto prazo; 3) flexibilidade da gestão familiar e perfil do presidente do banco (atua como diretor comercial, conhece os clientes, o que agiliza as decisões)	Entender bem o que faz e manter um olhar aberto para as ameaças, oportunidades, constantemente; ter um bom banqueiro no sentido de saber tomar riscos na medida correta (pode ser um grande banco e desaparecer, como na última crise de 2008).	O monitoramento rigoroso de riscos, tem que saber assumir risco, tanto operacionais quanto de crédito. É a área de compliance interagindo bastante com a de negócios. Não tem problema perder um negócio que não tenha exatamente as condições e as características-chave para dar certo.	Capacidade de adaptação rapidamente. Uso de modelos gerenciais e sistemas sofisticados de simulação, controle e cálculo de impactos matricial (por agência, cliente, produto) permite respostas rápidas.
Financiamento Interno	Diversificação do <i>funding</i> é fundamental. Banco médio que, talvez, mais acesse o mercado externo (30% da captação do banco). Além disso, o prazo da captação é de quase dois anos, sendo que 70% dos empréstimos é de um prazo médio de um ano	-	-	Importante
Perfil da carteira de clientes	Importante. 80% das operações é com algum tipo de garantia líquida, não imóveis. Algum tipo de recebíveis, principalmente.	É o mais importante. Empréstimo errado quebra banco. Se o cliente não paga, não adianta inovar.	Sim.	
Recursos Humanos	O banco está entre as 150 melhores empresas para trabalhar, da Exame (4 anos consecutivos). Investe forte em treinamento e formação acadêmica, tem um código de ética fortíssimo, voltado para a qualidade de vida do funcionário.			
Inovação	Há investimento pesado em tecnologia, mas não para gerar novos produtos, a maior parte é voltada para processos (sistemas). Não concorre com os grandes, apenas procura seguir o que a maioria está fazendo para não ficar atrasado.	Tem que ter para continuar crescendo, mas não para sobreviver.	Sim. O banco é muito focado em inovação, principalmente porque traz expertise de operações internacionais pra o Brasil (ganhou em 2009 o prêmio de <i>Wealth Management</i>)	Importante

continuação

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	BIC (Entrevistado D)	Sofisa (Entrevistado E)	BNP Paribas (Entrevistado F)	Itaú (Entrevistado G)
Inovação predominante	Novos serviços		Serviço baseado em plataforma tecnológica (ex. Sofisa Direto)	Oferta de produto estruturado e fundos administrados por terceiros para clientes, serviço de custódia (linha de negócios nova), a própria Arval é um novo negócio.	Novos serviços e melhoria de serviços existentes são os focos do banco (sala de inovação para trazer idéias e inovações)
	Melhoria de serviços existentes		Controle das garantias que o banco recebe		
	Melhorias na estrutura organizacional	IPO (abertura de capital) e governança corporativa foi a grande mudança - requer mudança de cultura, inclusive do acionista, implica em abrir mão de uma série de coisas e ainda ter que pagar por isso.	Não houve, mas o banco saiu de um segmento que não estava dando retorno...		
	Canais eletrônicos		É importante, principalmente para bancos pequenos.		
Fatores Influenciadores da inovação	Pressões macroeconômicas (inflação, juros, câmbio)		-	Importante	Já foi muito forte. A inflação estimulou fortes inovações tecnológicas que proporcionaram um rápido atendimento (compensação de cheques é superior ao de muitos países de referência, como os Estados Unidos).
	Regulação do setor		Pode ser impeditiva, mas sempre tem que olhar o mercado, a necessidade do cliente.	Importante	É muito relevante, por isso o banco participar de associações e entidade de classe, para captar as mudanças.
	Mercado (competição e demandas de clientes)	Concorrência é o natural (no mínimo fazer o que o concorrente está fazendo ou criando)	É o número um, o resto é consequência, não deveria ter influência.	Importante	Com certeza.
	Aplicações relacionadas à tecnologia da informação	TI é uma área forte, inclusive do ponto de vista de custo, e exige inovação constante de processo (produtos novos ou coisas novas não é o forte do banco)	Bancos hoje são dependentes um bom uso de tecnologia, banco de dados, estatísticas, controles. Casar serviços com tecnologia	-	Com certeza.
	Política interna	Postura ativa da tesouraria para agregar produtos para o cliente (exemplo, operação em dólar casada com o <i>hedge</i> da operação)		-	

Quadro 11- Sociedades Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários- Capacidade de Suporte do Ambiente, Mudanças Ambientais e Relações Interpopulacionais.

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	Magliano (Entrevistado H)	Especialista 1 (Entrevistado I)	Especialista 2 (Entrevistado J)
Capacidade de Suporte do Ambiente	Número médio de empresas que podem prosperar no setor	60 empresas (tem 40 a mais). São 600 mil pessoas físicas (CPF's cadastrados) na bolsa de ações. Eles querem cinco milhões até 2014 Com a atual capacidade instalada o sistema hoje suporta dois a três milhões. Num país com 190 milhões de habitantes isso não é nada (na China 6% da população tem ações na bolsa, na Índia 5%).	Há espaço para expandir o nicho Apenas 0,3% da população tem ações na bolsa, o potencial é de 5% (Chile é 5%, Coréia do Sul é 10%). Tem que mudar a cultura, a taxa de juros tem que cair.	40 seria o máximo, esticando. Cada um no seu segmento, em um nicho separado, porque não há condições de ter um departamento de <i>research</i> que um banco tem.
	nível atual de ocupação do nicho de recursos		100% (todo investidor tem que passar por uma corretora.	Tem mais corretora do que cliente
Mudanças ambientais e alteração da capacidade de recursos	Leis ou mudança de padrões	- Incentivo ao pequeno investidor. - Liberação do FGTs para aquisição de ações da Petrobrás - Redução da taxa de juros. - IPOs (ofertas públicas de ações)	- É necessário mais incentivo pra a pessoa física investir, como não pagar imposto de renda (a exemplo dos EUA).	- Maior fiscalização do agente autônomo de investimento a partir de 2012 vai melhorar o padrão. A exigência de exclusividade de venda de produtos de uma única corretora permitirá maior controle e fiscalização, evitando golpes.
	Desregulamentação	A regulamentação é pesada, aumentou exigência e tornou o sistema bem mais seguro.		Não vai haver, muito difícil.
	Descoberta de novos recursos ou tecnologias			Quem não gera IPOs e não oferece serviços (<i>research</i> , análise e gestão do negócio) tem que ter tecnologia.
	Diferentes meios de comunicação ou prestação do serviço	- Home broker e informatização estimularam a entrada da pessoa física.		
Migração		- Hoje em dia é difícil ter uma corretora individual, a maioria já está tudo na mão dos bancos. - Um dos grandes motivos para uma corretora virar banco é poder explorar os recursos do cliente que ficam parados em conta corrente e também financiar clientes. - Razões para não migrar: especialização (foco no relacionamento) e custo da estrutura e normas exigidas pelo Banco Central para virar banco (sistema, processos de liquidação, etc).		A maioria dos bancos têm corretoras. Banco múltiplo passou a ter todas as categorias, pois podia captar dinheiro, alavancar e, num primeiro momento, precisou comprar corretora.
Segmentos Competidores		-	Existe competição entre corretoras (aumentou a competição, diminuiu o preço e o mercado não está aumentando).	Ninguém compete com corretora. Na verdade, todo mundo precisa da corretora para qualquer venda (ações, tesouro direto, emissão de debêntures).
Segmentos Complementares			-	-

Quadro 11- Sociedades Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários: Idade, Tamanho e Alinhamento Estratégico

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	Magliano (Entrevistado H)	Especialista 1 (Entrevistado I)	Especialista 2 (Entrevistado J)
Idade	Influência da idade na sobrevivência	A idade pesa bastante na decisão, não dá para quantificar, mas apenas a idade não é suficiente. Erro de gestão do negócio pode acabar com a vantagem da idade	Corretoras de 25, 30 anos estão perdendo gradativamente o seu poder de competição. Não investem e acabam perdendo muita gente para o mercado, as pessoas que estão lá acabam sendo desqualificadas.	-
	Chances de sobrevivência de uma empresa nova	Depende da força financeira	- Caso XP (antigo agente autônomo de investimento, focado no educacional, pessoa física) - Interfloat (ex-operador da BM&F, baseado em parcerias com ex operadores) - Mirae (coreana, preço baixo)	As chances são maiores, tanto no passado (exemplo Ágora) como atualmente (exemplo XP) empresas novas tiveram um crescimento forte
Tamanho	Influência do tamanho na sobrevivência	Influencia e muito	Sim e não, porque se você for pequeno e for de nicho, você pode ter uma operação boa, rentável. Se estiver focado, não tem problema quanto a tamanho	É possível ser uma corretora pequena e rentável (bons analistas, informação e clientes <i>privates</i> , de potencial)
	Importância de Economia de Escala	Tem muita, pois o negócio é muito informatizado e há mecanismos de agrupar vários clientes em uma só carteira, como os fundos. No varejo, que não é nossa estratégia, aqui da corretora, aí a escala é fundamental.	Depende do segmento de atuação. O ganho de escala é muito grande, principalmente no meio eletrônico (<i>home brokers</i>), em que há capacidade de quintuplicar se for preciso, sem aumentar. Já no atendimento personalizado (de mesa), a margem é maior, só que ele tem um limite físico, ele não consegue atender mil clientes	Ganho em negócio baseado em tecnologia, ganho de float e ticket.
	Importância de Economia de Escopo	-	É necessário mão-de-obra especializada para cada segmento.	É difícil. É muito segmentado.
	Tamanho do concorrente	A maior é com os grandes, principalmente corretoras ligadas a bancos, mas as corretoras têm focos diferentes. As grandes focam em ter cliente em <i>home broker</i>	Os bancos grandes (Bradesco, Itaú, BB) são os principais concorrentes, mas a competição forte de margem entre as corretoras (o banco não quer saber). O mercado é segmentado e, uma vez que você tem um cliente em uma corretora de pessoa física, é difícil operar em duas ou três, praticamente não existe.	Varia conforme o segmento.
Estratégia de mercado	Generalista ou especialista	O foco é no atacado. Não tem nem estrutura para atender o varejo, mesmo com o <i>home broker</i> é inviável. Para atender o varejo, algumas corretoras separaram o negócio, com outro nome, área separada.	Existem corretoras de banco, que operam pessoa física grande, incluindo os estrangeiros; corretoras de nicho, que têm uma margem maior, conseguem cobrar uma corretagem maior; e tem corretora que é só <i>home broker</i> , a margem é baixíssima, o que salva esse modelo é o <i>floating</i> , só que este tem caído porque a taxa de juros está caindo.	Tem segmentos que o atendimento é esporádico, uma vez por semana, outro a cada 15 dias. Tem outro que o cliente liga, não precisa ligar para ele. Nestes a concorrência é menor. Os maiores clientes, como os fundos de pensão são mais disputados. Tem equipes grandes voltadas para atender fundos.
	Estratégia mais adaptável às mudanças do ambiente	A generalista é mais adaptável. Momentos críticos na história da corretora, uma área suportou mais o negócio que outra área, como câmbio. Mas não pode ser muito generalista, porque senão você não tem foco também	-	-

Quadro 12. Sociedades Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários: Gestão Interna e Inovação.

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	Magliano (Entrevistado H)	Especialista 1 (Entrevistado I)	Especialista 2 (Entrevistado J)
Gestão Interna	Fundamentação da sobrevivência	Tradição e confiança	-	-
	Papel do Financiamento Interno	-	Não existe nesse setor	
	Perfil da carteira de clientes	-		
	Investimento em Recursos Humanos	-		Mais importante
	Inovação	No passado a empresa já inovou, ficou um tempo parada, e agora está retomando em função das pressões do mercado (principalmente inovação de pessoal)		
Inovação predominante	Novos serviços			
	Melhoria de serviços existentes			
	Melhorias na estrutura organizacional			
	Canais eletrônicos			
Fatores influenciadores da inovação	Pressões macroeconômicas (inflação, juros, câmbio)			
	Regulação do setor			
	Mercado (competição e demandas de clientes)			A pressão do mercado é importante
	Aplicações relacionadas à tecnologia da informação			
	Política Interna			