



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DE CARTEIRAS: DESEMPENHO DE UMA CARTEIRA  
DE NEGÓCIOS DO SETOR BANCÁRIO À LUZ DO MODELO MCKINSEY**

**JULIANA SILVA PIRES RAPOSO**

Campina Grande – 2008

**JULIANA SILVA PIRES RAPOSO**

**AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DE CARTEIRAS: DESEMPENHO DE UMA  
CARTEIRA DE NEGÓCIOS DO SETOR BANCÁRIO À LUZ DO MODELO  
MCKINSEY**

Relatório de Estágio Supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de  
Campina Grande, em cumprimento parcial das  
exigências para obtenção do título de Bacharel  
em Administração de Empresas.

Orientadora: Lúcia Santana de Freitas, Dra.

Campina Grande – 2008

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Juliana Silva Pires Raposo  
**Aluna**

---

Lúcia Santana de Freitas, Doutora  
**Professora Orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins, Mestre  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**JULIANA SILVA PIRES RAPOSO**

**AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DE CARTEIRAS: DESEMPENHO DE UMA  
CARTEIRA DE NEGÓCIOS DO SETOR BANCÁRIO À LUZ DO MODELO  
MCKINSEY**

**Relatório aprovado em 15 de agosto de 2008**

---

Lúcia Santana de Freitas, Doutora  
Orientadora

---

Darcon Sousa, Mestre  
Examinador

---

Juliana Maria Carneiro Wanderley, Doutora  
Examinadora

Campina Grande – 2008

## DEDICATÓRIA

*Ao meu pai, Pedro (in memoriam), e a minha mãe, Adeilda, que sempre prezaram por minha educação e me conduziram para uma caminhada de vitórias.*

*Ao amor da minha vida, Eduardo, pelo apoio incondicional e pelo seu amor que me preenche e me revigora todos os dias.*

## AGRADECIMENTOS

À Deus, minha fortaleza em todos os momentos.

Ao meu pai, Pedro (*in memoriam*), que no curto espaço de tempo que ficou conosco deixou bons exemplos a seguir. À minha mãe, Adeilda, que abdicou de muitas coisas em sua vida para nos dar uma boa educação, que nos ensinou a ser pessoas éticas e justas, e por ser um exemplo de profissional e de mãe.

Ao meu esposo, Eduardo, que com seu amor soube compreender minhas ausências, meus estresses, minha falta de tempo, e esteve em todos os momentos ao meu lado, me incentivando a seguir em frente.

Aos meus amigos que tornaram mais prazerosa esta longa caminhada na universidade: Kamilla, Walianne, Adriano, Joel, Paulo e Sérgio.

À professora Dra. Lúcia, pela sua disponibilidade em me orientar neste trabalho.

A todos os professores da instituição, que contribuíram com seus conhecimentos para minha formação profissional.

Meus sinceros agradecimentos!

RAPOSO, Juliana Silva Pires. **Avaliação Estratégica de Carteiras**: Desempenho de uma Carteira de Negócios do Setor Bancário à Luz do Modelo McKinsey. 67 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

## RESUMO

Os modelos de portfólio são importantes ferramentas administrativas que facilitam a complexa tarefa de elaboração de estratégias adequadas aos objetivos organizacionais. Dentre os modelos existentes, o Modelo McKinsey é bastante utilizado no cotidiano de muitas empresas como um arcabouço de diagnóstico e prescrição para o alinhamento de carteiras negociais. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo geral avaliar a performance de uma carteira de negócios do setor bancário à luz do Modelo McKinsey. Para tanto, o texto encontra-se organizado em cinco seções subseqüentes, a saber: Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos metodológicos, Apresentação e Análise dos Resultados e Considerações finais. Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa encontra-se assim classificada: quanto aos fins, como exploratório-descritiva; quanto ao procedimento, é um estudo de caso, e quanto à forma de abordagem, como quali-quantitativa. No estudo de caso foram utilizadas fontes primárias e secundárias e os dados foram coletados através da observação participante do pesquisador, embasado pela pesquisa bibliográfica; de entrevista semi-estruturada e de consultas à intranet e ao sistema de informações da empresa. O tratamento dos dados se deu através da metodologia utilizada no Modelo McKinsey onde foram selecionadas variáveis para análise da atratividade do mercado e da posição do produto estudado; atribuídos valores, para o peso e para pontuação, a cada variável de acordo com a análise de cada produto; e por fim, estes produtos foram representados em uma matriz cuja leitura representou suas potencialidades e fraquezas dentro da carteira de negócios estudada. Os resultados demonstraram que o mercado apresentou-se atrativo para todos os produtos avaliados. Já com relação à posição de cada um deles observaram-se resultados um pouco diferentes, um dos produtos apresentou um baixo desempenho nesta avaliação. A comparação entre os resultados obtidos com a aplicação do Modelo McKinsey e a metodologia utilizada pela empresa na gestão e avaliação da carteira de negócios mostrou que a importância estratégica dispensada a cada produto da carteira apresentou-se adequada para a todos os produtos, permitindo que estes se mantenham competitivos no mercado e que a carteira mantenha um desempenho favorável. Além disso, os resultados evidenciaram a similaridade entre o modelo utilizado no estudo e a ferramenta atualmente utilizada pelo Banco para gestão e avaliação das carteiras negociais.

**Palavras-chave:** Modelo McKinsey; Carteira de Negócios; Produtos; Setor Bancário.

RAPOSO, Juliana Silva Pires. **Avaliação Estratégica de Carteiras**: Desempenho de uma Carteira de Negócios à Luz do Modelo McKinsey. 67 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

### ABSTRACT

The business models are important administrative tools that facilitate the complex task of elaboration adequate strategies to the organizations objectives. Amongst the existing models, McKinsey Model is sufficiently used in the daily one of many companies as a tool of diagnosis and lapsing for the business products alignment. So, the main objective of the present work is evaluate the business performance of banking products through McKinsey Models. For in such a way, the text meets organized in five subsequent sections: Introduction, Theoretical Recital, Methodological Aspects, Presentation and Analysis of final Results and Conclusion. Relating to the methodology, the research is classified: as exploratory-descriptive; the procedure is a study of case, and as a form of boarding is a quali-quantitative research. In the case study primary and secondary sources had been used and the information had been collected through the participant comment of the researcher, based on the bibliographical research; of half-structuralized interview and consultations to the intranet and the system of information of the company. The treatment of the information if gave through the methodology used in McKinsey Model where they had been selected changeable for analysis of the market attractiveness and the position of the studied product; attributed values, for the weight and punctuation, to each variable in accordance with the analysis of each product; and finally, these products had been represented in a matrix whose reading inside represented its potentialities and business weaknesses of the studied products. The results had demonstrated that the market presented attractive for all the evaluated products. According to the position of each one of them the resulted was little different, one of the products presented overhead in this evaluation. The comparison between the results of McKinsey Models and the methodology used for the company in the management and business-oriented evaluation of the products showed that the strategically importance of each product was adequate, showing the ability of keep a competitive and favorable performance. Moreover, the results had evidenced the similarity between the used model in the study and the tool currently used by the Bank for management and evaluation of business.

Key Words: McKinsey Models; Business; Products; Banking sector.



**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b>	Curva de Experiência _____	20
<b>Figura 2.</b>	Curva do Ciclo de Vida _____	21
<b>Figura 3.</b>	A Matriz de Crescimento/Participação do Boston Consulting Group _____	23
<b>Figura 4.</b>	A Estrutura dos 7-S da McKinsey _____	25
<b>Figura 5.</b>	As Três Bandas da Matriz Multifatorial _____	27
<b>Figura 6.</b>	Matriz da Carteira Multifator da GE _____	27
<b>Figura 7.</b>	Representação Gráfica do Modelo Mckinsey _____	29
<b>Figura 8.</b>	Boletim Balanceado _____	31
<b>Figura 9.</b>	Matriz Mckinsey _____	37
<b>Figura 10.</b>	Distribuição dos produtos da carteira de negócios de acordo com o modelo McKinsey _____	58
<b>Figura 11.</b>	Modelo de Gestão de Carteiras _____	59

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1.</b> Posição relativa dos produtos da Carteira Exclusivo de acordo com o modelo Mckinsey	57
---	----

---

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Descrição dos Elementos Soft e Hard da Estrutura dos 7-S da Mckinsey _____	26
<b>Quadro 2.</b> Fatores que contribuem para a atratividade e pontos fortes de negócios _____	28
<b>Quadro 3.</b> Variáveis selecionadas para a análise de Atratividade do Mercado e Posição do Negócio _____	35
<b>Quadro 4.</b> Carteira exclusivo _____	41
<b>Quadro 5.</b> Produtos da carteira exclusivo _____	42

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1.</b>	Fatores de avaliação de Atratividade do Mercado e Posição do Negócio dos produtos/serviços do setor bancário _____	36
<b>Tabela 2.</b>	Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Crédito Pessoa Física _____	43
<b>Tabela 3.</b>	Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Captação _____	44
<b>Tabela 4.</b>	Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Fundos de Investimento _____	45
<b>Tabela 5.</b>	Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Cartão de Crédito _____	46
<b>Tabela 6.</b>	Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Seguro de Vida _____	47
<b>Tabela 7.</b>	Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Seguro Auto _____	48
<b>Tabela 8.</b>	Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Previdência _____	49
<b>Tabela 9.</b>	Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Capitalização _____	50
<b>Tabela 10.</b>	Atratividade dos Mercados dos Produtos que compõem a Carteira Exclusivo_	51
<b>Tabela 11.</b>	Posição dos Negócios dos Produtos que compõem a Carteira Exclusivo _____	55
<b>Tabela 12.</b>	Pesos atribuídos aos indicadores da perspectiva Estratégia e Operações no Modelo de Gestão da Carteira Exclusivo _____	60

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>xi</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 Objetivo geral	16
1.2 Objetivos específicos	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>19</b>
2.1 Modelos de Análise de Portfólio	19
2.1.1 Curva de Experiência	19
2.1.2 Curva do Ciclo de Vida dos Produtos	20
2.1.3 Matriz BCG	22
2.1.4 Modelo McKinsey	25
2.1.5 Balanced Scorecard	29
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b>	<b>34</b>
3.1 Classificação da Pesquisa e Natureza dos Dados	34
3.2 Fontes utilizadas e Coleta de Dados	35
3.3 Tratamento dos Dados	35
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>39</b>
4.1 Descrição da Empresa Pesquisada	39
4.2 A Carteira Exclusivo	39
4.3 Atratividade do mercado	51

4.4 Posição do Negócio _____	54
4.5 Posição dos produtos/serviços na Matriz McKinsey _____	57
4.6 O Modelo de Avaliação da Carteira Exclusivo _____	59
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS _____</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS _____</b>	<b>66</b>

## **CAPÍTULO I**

## 1. INTRODUÇÃO

O maior desafio das organizações modernas está no estabelecimento das bases para criar valor econômico para o futuro, mantendo-se competitivas e dinâmicas no atual mercado, cada vez mais complexo e mutável, onde as mesmas devem aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas e neutralizar as ameaças de seus concorrentes. Para isso, é preciso que as organizações desenvolvam seus negócios e operações através de ações tempestivas e reações rápidas utilizando-se das estratégias adequadas ao ambiente organizacional interno e externo que sejam eficientes para o alcance de seus objetivos e para a sua sobrevivência no mercado.

A formulação de estratégias organizacionais não é tarefa simples, pois se deve levar em consideração toda uma análise conjunta dos objetivos da organização, dos fatores externos ao ambiente em que a mesma está inserida e das condições internas da própria organização, e a partir desta análise traçar o caminho adequado para atingir os propósitos organizacionais.

Neste contexto, os modelos estratégicos servem como uma ferramenta utilizada pelos administradores para formulação das melhores estratégias que serão utilizadas para o alcance dos objetivos organizacionais. Os principais modelos conhecidos na literatura foram desenvolvidos por professores e empresas de consultoria com o objetivo de facilitar a formulação de estratégias.

A partir da aplicação dos modelos estratégicos de portfólios as empresas podem avaliar a posição e a competitividade de todos os produtos que compõe a sua carteira de negócios e diante desta análise tomar decisões estratégicas que definirão as ações que devem ser implementadas para alcançar os resultados almejados.

O modelo McKinsey está entre uma das mais importantes ferramentas estratégicas, sendo utilizado por diversas empresas, especificamente em análise de carteiras de produtos de empresas que necessitam avaliar a viabilidade de operar em um determinado mercado, ao mesmo tempo em que analisa suas condições de competitividade dentro do mercado avaliado a fim de que possa aproveitar grande parte das oportunidades oferecidas.

No contexto do mercado financeiro, onde a concorrência entre as instituições é cada vez mais acirrada e os produtos e serviços oferecidos se tornaram commodities, a utilização de ferramentas de gestão estratégica é essencial para empresas que desejam manter sua participação no mercado.



O panorama do sistema financeiro mudou bastante nos últimos tempos, fazendo com que os bancos se movimentem cada vez mais rapidamente para tangibilizar um bom atendimento aos clientes, o grande diferencial das empresas modernas, e principalmente gerir suas carteiras de negócios através de formulação de estratégias eficazes e avaliação contínua de seus resultados.

Atualmente, nos bancos, muito vem sendo feito no sentido de torná-los mais competitivos principalmente no que diz respeito à estruturação de seus modelos organizacionais, onde os clientes são agrupados em segmentos de relacionamento apropriados para suas exigências de consumo e de atendimento diferenciado.

Nesse sentido, a gestão de carteiras se apresenta como um instrumento de extrema importância e de grande ênfase nos atuais moldes de atuação de empresas no mercado financeiro. Visa acompanhar a evolução negocial, a rentabilização e fidelização dos clientes e o desempenho das carteiras e grupos negociais com o objetivo de buscar resultados crescentes e sustentados aderentes à estratégia do conglomerado, entre outros.

Diante do exposto emerge o seguinte problema de pesquisa: qual o desempenho de carteiras de negócios de instituições financeiras à luz do Modelo McKinsey?

### **1.1 Objetivo geral**

Analisar a performance de uma carteira de negócios do setor bancário à luz do Modelo McKinsey.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Identificar os principais produtos da carteira de negócios estudada;
- Verificar a atratividade do mercado de cada produto;
- Verificar o posicionamento dos produtos dentro do seu mercado de referência;
- Avaliar a posição de cada um deles dentro da matriz;
- Comparar o resultado obtido na aplicação da matriz com a estratégia utilizada atualmente para cada produto no modelo de gestão de carteiras.

Para tanto, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo consiste na **introdução**, onde é explicitado o problema da pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos; o segundo capítulo contempla a **fundamentação teórica** delimitada sobre o tema pesquisado, abordando modelos e teorias dos principais autores da área; os **aspectos**

**metodológicos** da pesquisa são explicitados no terceiro capítulo; o quarto capítulo traz a **apresentação e análise dos resultados** com a caracterização da empresa, a aplicação do modelo selecionado e interpretação dos dados obtidos; por último, as **considerações finais** são tratadas no quinto capítulo, onde as limitações do trabalho e as contribuições da pesquisa são apontadas.

## **CAPÍTULO II**

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Modelos de Análise de Portfólio

O Portfólio, ou carteira de uma empresa, é formado por um conjunto de produtos ou serviços oferecidos ao mercado consumidor. Os modelos surgidos a partir da década de 60 foram desenvolvidos com o objetivo de facilitar a análise das carteiras de produtos que se tornavam cada vez mais complexas nas organizações e, conseqüentemente, os administradores passaram a ter dificuldades em compreender a relação entre a carteira e os negócios globais da empresa e decidir sobre os investimentos a serem realizados e as estratégias mais adequadas para alcance dos resultados.

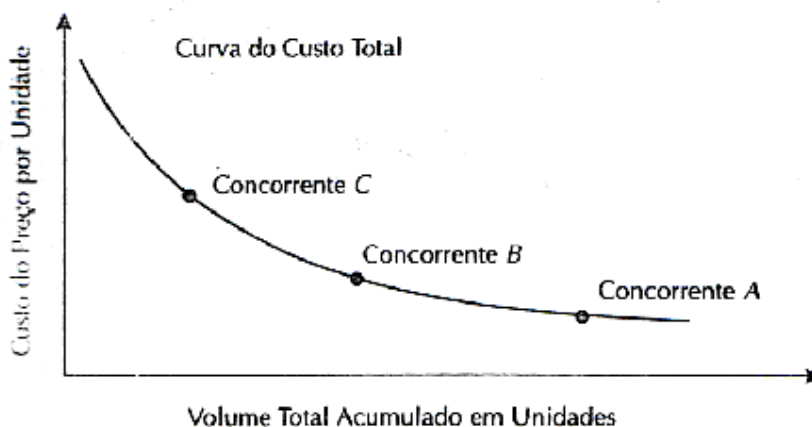
Alguns dos vários modelos de portfólio existentes na literatura são fundamentais para este estudo e serão detalhados a seguir: Curva de Experiência, Curva do Ciclo de Vida dos Produtos, Matriz BCG e Modelo McKinsey. Além disso, discorreremos sobre o *Balanced Scorecard*, instrumento de avaliação de desempenho e de gestão estratégica de extrema importância no atual mundo empresarial.

#### 2.1.1 Curva de Experiência

A curva de experiência, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*, foi o resultado de uma adaptação da curva de aprendizagem desenvolvida para o segmento industrial, com o intuito de aplicar os conceitos estudados por um comandante da base aérea de *Wright Paterson* em 1925 à realidade das empresas.

“O efeito do aprendizado foi desenvolvido, no segmento industrial, para orientar decisões quanto ao controle de custos e política de preços. Usualmente, a curva de aprendizagem refere-se à eficiência adquirida no decorrer do tempo por trabalhadores, a custo de muita repetição. Quanto maior o número de execuções, menor será o tempo necessário para fazê-las, decorrente do aprendizado.” (TAVARES, 2000, p. 28)

Nas empresas, a eficiência seria obtida com a experiência das mesmas no mercado com conseqüente redução dos custos de produção e preço dos seus produtos, devido não só a efeitos de escala, mas a efeitos de aprendizagem. Neste sentido, a curva de experiência resulta da relação entre o volume total produzido e o preço unitário dos produtos.



**Figura 1.** Curva de Experiência  
 Fonte: TAVARES, 2000, p.29

TAVARES (2000) ao analisar a figura ilustrada acima, conclui que a empresa que conseguir prever a queda de seus custos de produção e ao mesmo tempo aumentar as quantidades produzidas estará em melhor posição competitiva em relação aos seus concorrentes. Dessa forma, é fundamental que a empresa consiga executar estratégias de participação no mercado com o objetivo de fazer com que sua curva do custo total decline mais rapidamente que a de seus concorrentes e conseqüentemente mantenha sua liderança no mercado.

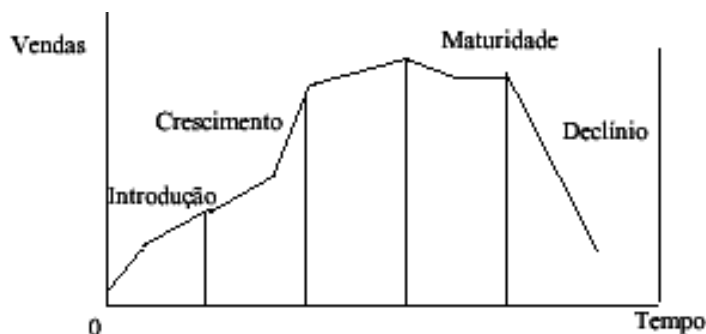
Utilizado por diversas empresas como um dos métodos para avaliação da postura estratégica, a curva de experiência é uma ferramenta que pode auxiliar as empresas a manterem-se competitivas em conjunto com outros métodos de análise de portfólio.

### 2.1.2 Curva do Ciclo de Vida dos Produtos

BETHLEM (2008, p. 252) afirma que o “conceito de ciclo de vida de um produto é também uma analogia. Por ela, os produtos têm uma vida e esta vida é dividida em ciclos que vão do nascimento à morte”.

Assim, as estratégias utilizadas pelas empresas devem levar em consideração em qual estágio deste ciclo um determinado produto se encontra a fim de não incorrer no erro de direcionar investimentos para produtos que não trarão retornos adicionais para a empresa ou mesmo minar investimentos para produtos que se encontram em uma fase importante e estratégica para a empresa.

As fases do ciclo de vida de um produto são divididas basicamente em quatro etapas, ilustradas na Figura 2: introdução, crescimento, maturidade e declínio. BETHLEM (2008) considera ainda uma quinta fase: abandono ou cancelamento.



**Figura 2.** Curva do Ciclo de Vida  
 Fonte: BETHLEM, 2008, p.253

As quatro principais fases são descritas a seguir, de acordo com KOTLER (2000):

- **Introdução:** período de baixo crescimento em vendas, uma vez que o produto está se inserindo do mercado e necessita de altos investimentos para o seu crescimento. Portanto, nesta fase não há retorno para a empresa. Na fase de introdução é essencial que a empresa invista em inovação e planejamento, com criação de estruturas de produção e distribuição compatíveis com a concorrência.
- **Crescimento:** período de rápida aceitação do mercado e melhoria considerável dos lucros, com fluxos financeiros favoráveis. É a fase onde a empresa deve rentabilizar o produto o máximo possível para sustentar as necessidades de investimento que se mantêm elevadas em face do aparecimento de novos concorrentes.
- **Maturidade:** período de crescimento lento das vendas, competição acirrada e estabilização dos lucros, isto porque o produto já conquistou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Nesta fase há uma grande necessidade de investimento em estratégias de marketing direcionadas para a inovação e o reposicionamento do produto no mercado.
- **Declínio:** período de declínio acentuado nas vendas e no lucro. Nesta fase o mercado global começa a diminuir sensivelmente, sendo necessário escolher o momento certo para abandoná-lo, redimensionando ou substituindo o produto.

De acordo com BETHLEM (2008) o período de introdução pode terminar abruptamente pela incapacidade do produto em romper as barreiras inerentes aos novos

produtos. No entanto, se o produto vence as barreiras de penetração e recupera o investimento inicial despendido pela empresa, ele entra na fase de crescimento. Depois de certo tempo o mercado torna-se relativamente preenchido, a velocidade do crescimento diminui e as vendas estabilizam com a saturação do mercado, então o produto entra na fase de maturidade. Após este período, as vendas diminuem e o produto entra no período de declínio, até sua retirada do mercado.

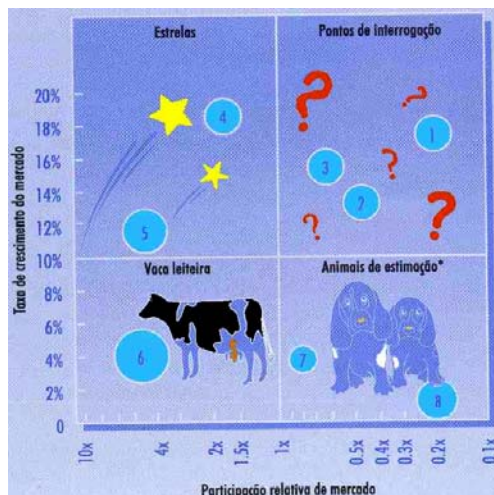
O modelo de análise do ciclo de vida dos produtos é um importante estudo que serviu de base para elaboração de diversos modelos de análise de portfólio, porém não deve ser utilizado isoladamente na tomada de decisões estratégicas tendo em vista suas limitações com relação à duração de cada uma das fases do ciclo de vida do produto e a ordem em que as mesmas acontecem, se tornando uma ferramenta muito subjetiva em sua implantação.

### 2.1.3 Matriz BCG

Desenvolvida pela empresa de consultoria *Boston Consulting Group* (BCG), a matriz de crescimento e participação, conhecida como Matriz BCG é até hoje utilizada como uma ferramenta de análise de carteiras de negócios que tem como objetivo desenvolver estratégias baseadas no crescimento do mercado e na participação do negócio. Segundo BETHLEM (2008) o modelo original do BCG foi baseado nos dois modelos anteriormente apresentados: a Curva de Experiência e a Curva do Ciclo de Vida dos Produtos.

De acordo com CERTO E PETER (1993) a proposta essencial da Matriz BCG é de que a organização deve ter uma carteira equilibrada de negócios, de forma que alguns produtos gerem excedentes de caixa suficientes para sustentar outros produtos deficitários que necessitem de investimentos para se tornarem rentáveis.

A inter-relação entre as variáveis taxa de crescimento do mercado e participação relativa do mercado é representada pela matriz de portfólio que é formada por quatro células onde é posicionado cada produto da carteira de negócios de acordo com a geração e o consumo de caixa (Figura 3).



**Figura 3.** A Matriz de Crescimento/Participação do Boston Consulting Group  
 Fonte: KOTLER, 2000, p.91

Segundo KOTLER (2000), na figura acima a taxa de crescimento do mercado, representada no eixo vertical com variação de 0 a 20 por cento, indica a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera. Se o produto se situar neste eixo acima de 10 por cento, a taxa é considerada alta. A participação relativa de mercado, representada no eixo horizontal com variação entre 0,1 e 10 vezes, refere-se à participação do produto em relação ao mercado em que o mesmo está inserido.

Os quadrantes representam tipos diferentes de negócios e dependendo de onde estes se posicionarem a empresa poderá tomar decisões embasadas pelo resultado da matriz: Estrelas, Vaca Leiteira, Pontos de Interrogação ou Animais de Estimação, cujas características serão descritas a seguir:

- **Estrelas:** negócios que possuem alta participação no mercado em alto crescimento. Geram elevados montantes de caixa, mas ao mesmo tempo exige da empresa investimentos elevados para manterem-se competitivos.
- **Vaca Leiteira:** neste grupo, classificam-se os negócios com grande participação em mercado com baixos níveis de crescimento. Desta forma, não necessitam de investimentos elevados, gerando um montante de caixa excedente que pode ser utilizado em outros setores da empresa.
- **Pontos de Interrogação:** negócios com baixa participação em mercados com elevadas taxas de crescimento são conhecidas como “pontos de interrogação” por representarem uma incógnita com relação à decisão de investir mais, a fim de gerar maior participação no mercado e assim se tornarem “estrelas”, ou desinvestir no negócio caso este não represente uma boa oportunidade para a empresa.



- **Animais de Estimação:** representam negócios com baixa participação em mercado com baixo crescimento e, portanto, geram lucros insuficientes para justificar sua permanência no portfólio da empresa

De acordo com CERTO E PETER (1993) após incluir seus diferentes negócios na Matriz BCG, a empresa deve avaliar se sua carteira é saudável e equilibrada. Uma carteira equilibrada é composta por grande quantidade de Estrelas e Vacas Leiteiras com poucos Pontos de Interrogação e Animais de Estimação.

Escolher as estratégias que devem ser aplicadas a cada negócio, dependendo de sua classificação na Matriz BCG, é outro fator importante que deve ser considerado pela empresa para que esta possa dispor de recursos suficientes para manter seus negócios no mercado e, ao mesmo tempo, investir no desenvolvimento de novos negócios.

KOTLER (2000) elenca quatro estratégias que podem ser seguidas pela empresa diante do resultado apresentado pela Matriz BCG:

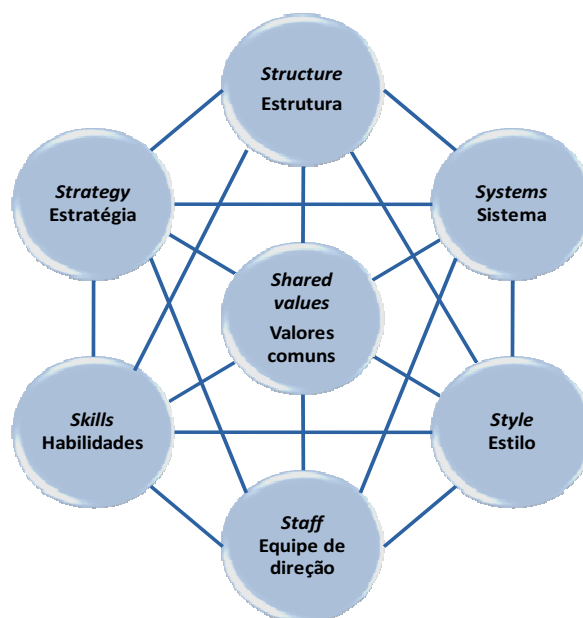
- **Construir:** estratégia utilizada para os Pontos de Interrogação já que possuem pouca participação no mercado. O objetivo é fazer com que negócios deste tipo se tornem Estrelas, abdicando dos lucros de curto prazo.
- **Manter:** estratégia apropriada para as Vacas Leiteiras com forte posição no mercado, com o objetivo de mantê-las lucrativas e competitivas.
- **Colher:** o objetivo é aumentar o fluxo de caixa de curto prazo, mesmo que se reduza a participação do negócio no mercado. Estratégia adequada para Vacas Leiteiras fracas com necessidade de investimentos adicionais, ou para Pontos de Interrogação e Animais de Estimação.
- **Abandonar:** estratégia utilizada para negócios como Animais de Estimação e Pontos de Interrogação, quando os mesmos representam um peso para o lucro da empresa. Neste caso, a melhor opção é vender ou liquidar o negócio.

Após identificar a posição de cada negócio e escolher as estratégias adequadas para cada situação, a organização passa a ter uma visão geral de suas carteiras de negócios e relacionar os diferentes tipos de negócios para obter uma visão de longo prazo. Porém, a Matriz BCG não fornece uma estrutura completa para a formulação e escolha de estratégias adequadas para a organização sendo posteriormente complementada por outros modelos de análise de portfólios.

#### 2.1.4 Modelo McKinsey

O modelo Mckinsey, conhecido também por Modelo 7-S, foi desenvolvido na década de 80 pelos pesquisadores Tom Peters e Robert Waterman então consultores da *McKinsey & Company*.

O modelo parte da premissa de que a estrutura da organização é complexa e consiste em sete elementos: Estratégia, Estrutura, Sistemas, Equipe, Habilidades, Estilo e Valores Compartilhados. Estes elementos são fundamentais para a execução eficaz de uma estratégia.



**Figura 4.** A Estrutura dos 7-S da McKinsey  
Fonte: Waterman e Peters, 1980, p.11

Com base na terminologia em inglês, Tom Peters e Robert Waterman distinguem os sete elementos em elementos *hard* e elementos *soft*. Os elementos *hard* são formados por elementos tangíveis e mensuráveis: Estrutura, Sistemas e Estratégia. Enquanto que os elementos *soft* são representados pelos elementos Equipe, Habilidades, Estilo e Valores Compartilhados, sendo elementos mais intangíveis e mais difíceis de mensurar.

**Quadro 1.** Descrição dos Elementos Soft e Hard da Estrutura dos 7-S da Mckinsey

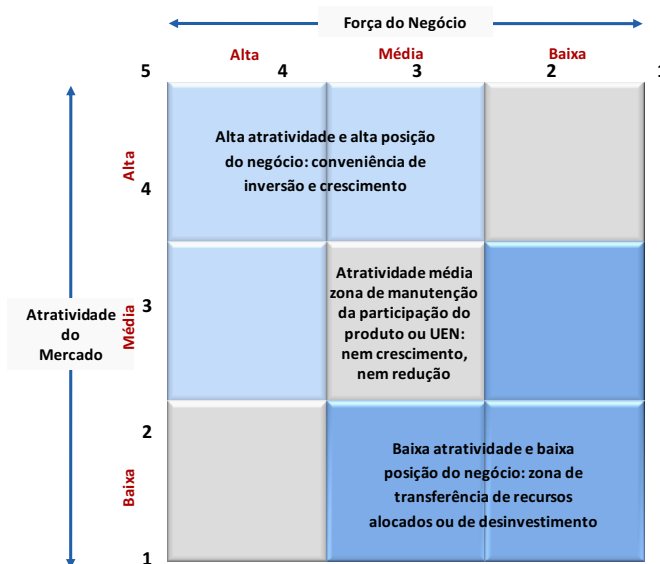
<b>Elementos “Hard”</b>	<b>Caracterização</b>
Estratégia	Corresponde às ações que uma empresa planeja, em resposta a mudanças no ambiente externo ou prevenindo mudanças
Estruturas	Corresponde à base para a especialização e a coordenação, influenciadas, em primeira instância pela estratégia e pelo tamanho e diversidade da organização.
Sistemas	Corresponde aos procedimentos formais e informais que dão suporte à estratégia e à estrutura.
<b>Elementos “Soft”</b>	<b>Caracterização</b>
Estilo	Corresponde à cultura da organização, que consiste de dois componentes: (i) cultura organizacional: os valores, crenças e normas dominantes que se desenvolvem com o tempo e se tornam características relativamente fixas da vida organizacional; (ii) estilo gerencial: mais uma questão ligada à ação dos gerentes, em oposição à seu discurso.
Equipe de Direção	Corresponde ao gerenciamento dos recursos humanos - usado para o aperfeiçoamento de gerentes, do processo de socialização, das formas de construir valores básicos de gerenciamento, das formas de recrutar novos membros para a empresa, e das formas de auxiliar e administrar a carreira dos funcionários.
Habilidades	Corresponde às competências distintivas- aquilo que a companhia faz melhor, suas formas de expansão ou mudança de competências.
Valores Compartilhados	Correspondem a conceitos orientadores, idéias fundamentais sobre as quais uma empresa é construída - devem ser simples, declaradas em um nível abstrato, fazer sentido no interior da organização, mesmo que indivíduos externos a elas não os enxerguem ou entendam.

Fonte: Waterman e Peteres, 1980, p.14-26

A interação e o equilíbrio entre os sete elementos do Modelo 7-S são determinantes para o sucesso das organizações.

Especificamente no elemento Estratégia se utiliza a matriz McKinsey que foi desenvolvida para ser aplicada em análise de carteiras de produtos de empresas que necessitam avaliar a viabilidade de operar em um determinado mercado, ao mesmo tempo em que analisa suas condições de competitividade dentro do mercado avaliado a fim de que possa aproveitar grande parte das oportunidades oferecidas. Foi aplicada pela *General Eletric* (GE) em suas unidades estratégicas de negócios para auxiliar a empresa na tomada de decisões (Figura 5).

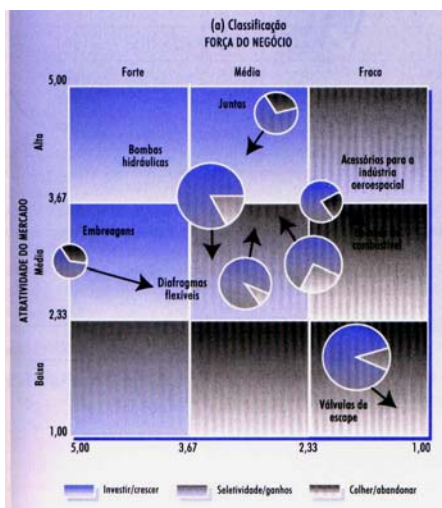
“Trata-se de uma ferramenta que incorpora maior número de variáveis para ajudar a desenvolver estratégias organizacionais baseadas em dois aspectos: a atratividade do mercado e a força do negócio.” (CHIAVENATO, 2003, p.341)



**Figura 5.** As Três Bandas da Matriz Multifatorial  
 Fonte: CHIAVENATO, 2003, p.341

De acordo com BETHLEM (2008), os negócios são representados na matriz por círculos cujo diâmetro deve ser proporcional ao seu volume de vendas ou a sua importância relativa na vendas globais da empresa, e cujo centro será obtido pelas suas ordenadas e abscissas de zero a cem. O centro dos círculos será encontrado através de uma metodologia de atribuição de pesos a variáveis que são determinantes para mensurar a atratividade do mercado estudado e a posição do negócio.

Na Figura 6 o tamanho dos círculos representa, em relação aos demais, o tamanho do mercado. Já o sombreamento (fatia) representa a participação relativa da empresa naquele mercado.



**Figura 6.** Matriz da Carteira Multifator da GE  
 Fonte: KOTLER, 2000, p.93

Segundo CERTO E PETER (1993) para usar essa abordagem, uma organização, deve determinar que fatores são mais críticos à definição da atratividade do mercado e dos pontos fortes do negócio.

Alguns destes fatores são elencados por BETHLEM (2008) e apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2.** Fatores que contribuem para a atratividade e pontos fortes de negócios

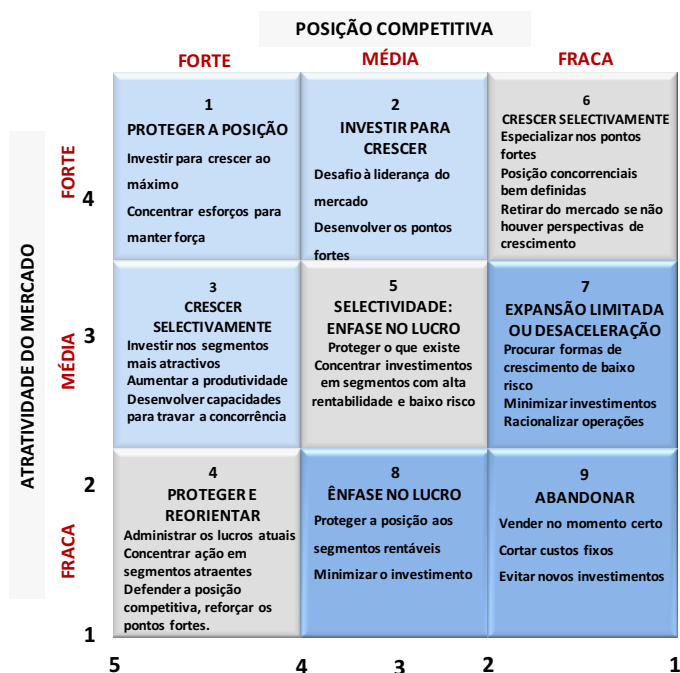
<b>ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO</b>	<b>STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO</b>
<b>Fatores de Mercado</b> Tamanho (dólares, unidades ou ambos) Tamanho dos segmentos - chave Taxa de crescimento anual: *total *segmentos Diversidade do mercado Sensibilidade a preço; característica de serviços e a fatores externos Ciclicidade	Fatores humanos, tais como sindicalização e aceitação da comunidade Sua parcela (em termos equivalentes) Sua parcela dos segmentos-chave Taxa de crescimento anual: *total *segmentos Diversidade de sua participação Sua influência no mercado  Recuos e avanços em suas vendas
<b>Sazonalidade</b> Poder de barganha dos fornecedores Poder de barganha dos compradores	Poder de barganha de seus fornecedores Poder de barganha de seus clientes
<b>Competição</b> Tipo de concorrentes Grau de concentração Mudança no tipo e no mix Entradas e saídas Mudanças na participação Substituição por nova tecnologia Graus e tipos de integração	Onde você se encontra, como se compara em termos de produtos, capacidade de marketing de serviços, força de produção, financeira e gerência  Segmentos em que entrou ou de que saiu Sua mudança na parcela relativa Sua vulnerabilidade à nova tecnologia Seu próprio nível de integração
<b>Fatores Econômicos e Financeiros</b> Margens de contribuição Fatores de alavancagem, tais como economias de escala e experiência Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)  Utilização da capacidade	Suas margens  Sua escala e experiência  Barreiras a sua entrada ou saída(financeiras ou não)  Sua Capacidade Utilizada
<b>Fatores Tecnológicos</b> Maturidade e volatilidade Complexidade Diferenciação Patentes e direitos Tecnologia de processo de fabricação exigidos	Sua capacidade de enfrentar mudanças Seus níveis de competência Sua capacidade tecnológica Sua proteção e patentes  Sua tecnologia de fabricação
<b>Fatores Sócio-Políticos de seu Ambiente</b> Atitudes e tendências sociais Leis e regulamentações de órgãos governamentais Influências com grupos de pressão e representante do governo	Capacidade de reação e flexibilidade de reação e flexibilidade de sua empresa Capacidade de sua empresa lidar com elas Agressividade de sua empresa Relações de sua empresa

Fonte: BETHLEM (2008, p.275) *apud*: Abel e Hammond (1979) Tabela I, p.214)

Escolhidas as variáveis que são relevantes para o negócio ou produto que está sendo analisado, CERTO E PETER (1993) afirma que devem ser atribuídos pesos para cada variável com base em sua importância percebida em relação a outros fatores, cuja soma total deve ser 1.0. Posteriormente, deve ser atribuída uma pontuação variando de 1 a 5 para indicar quão baixa ou alta está a pontuação do negócio com relação àquele fator.

O resultado obtido da multiplicação entre o peso de cada variável e sua respectiva pontuação é representado na matriz multifatorial (Figura 7).

Dependendo de onde os negócios estejam classificados na matriz, três estratégias básicas são formuladas: investir/crescer, investimento seletivo e encolher/desinvestir. Negócios que caíam em células que formam uma diagonal do canto inferior esquerdo ao canto superior direito são negócios de força média, em que se deve investir apenas seletivamente. Negócios nas células acima e à esquerda dessa diagonal são os mais fortes; são aqueles em que a companhia deve empregar uma estratégia de investir/crescer. Negócios nas células abaixo e à direita da diagonal são fracos e sérios candidatos à estratégia encolher/desinvestir. (CERTO E PETER, 1993, p. 131)



**Figura 7.** Representação Gráfica do Modelo Mckinsey  
 Fonte: TIBÉRIO (2004, 467) adaptado de Nunes e Cavique (2001: 144)

### 2.1.5 Balanced Scorecard

Nos últimos anos, os métodos de avaliação de desempenho empresarial, apoiados apenas nos indicadores contábeis e financeiros estão se tornando obsoletos, pois só mostram

os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

A necessidade de representar as estratégias formuladas pelos administradores e acompanhar sua implementação e desempenho com foco não apenas em indicadores financeiros, fez surgir o *Balanced Scorecard*, uma das ferramentas mais utilizadas no mundo empresarial.

“O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” (KAPLAN e NORTON, 1997. p. 2)

Desenvolvida por Kaplan e Norton nos anos 90, o *Balanced Scorecard* (BSc) é uma ferramenta de avaliação de desempenho empresarial com o diferencial de não se limitar apenas aos indicadores financeiros, considerando outras perspectivas não-financeiras essenciais para o alcance de objetivos de longo prazo.

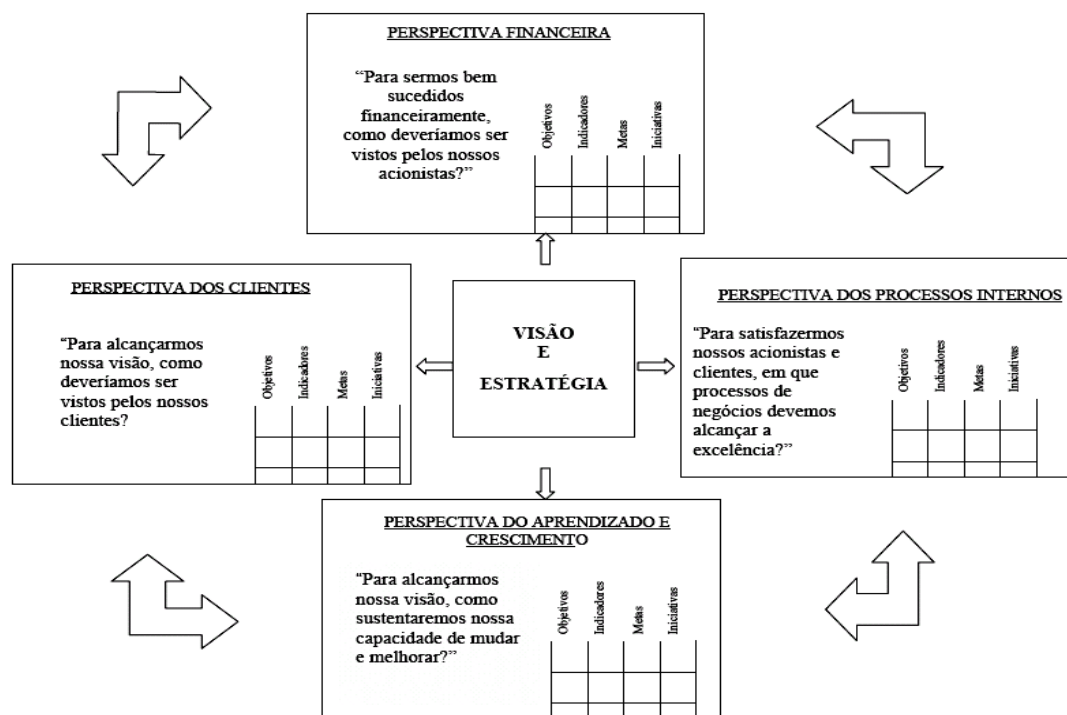
Kaplan e Norton (1997), identificam quatro passos na implementação do BSc, esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia, comunicando e estabelecendo vinculações planejando e estabelecendo metas de aprendizado e *feedback* estratégico:

- **Perspectiva Financeira:** de acordo com Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira, uma vez que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros e estão relacionadas com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. A perspectiva financeira serve de base para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.
- **Perspectiva do Cliente:** de acordo Kaplan e Norton (1997) nesta o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.
- **Perspectiva dos Processos Internos:** De acordo com Kaplan e Norton (1997) esses processos permitem que unidades de negócios ofereçam as propostas de valor capazes de

atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e, ao mesmo tempo, satisfaçam às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** de acordo com Kaplan e Norton (1997) a quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Os autores atestam que o aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimento organizacionais.

As quatro perspectivas são ligadas à visão e a estratégia da empresa como mostra a Figura 8.



**Figura 8.** Boletim Balanceado

Fonte: adaptado de BETHLEM, 2008, P.94

Assim, o BSc visto de maneira integrada é uma metodologia administrativa que traduz o conhecimento, habilidades e sistemas como pré-requisitos essenciais para cada colaborador da empresa (aprendizado e crescimento), a fim de que os mesmos possam inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes) e conseqüentemente trará aumento de valor para os acionistas (financeiro).



A disposição deste referencial teórico enfatiza a importância da eficiente gestão estratégica para as empresas, onde não basta apenas desenvolver e aplicar estratégias adequadas, mas principalmente, acompanhar os resultados obtidos de maneira contínua e levar em consideração outros fatores não tangíveis de grande importância para uma visão geral do negócio e para a tomada de decisões.

O Modelo McKinsey, apesar de suas limitações, se apresenta o mais adequado no diagnóstico de carteiras negociais por considerar múltiplos critérios na avaliação da atratividade do mercado e do posicionamento dos produtos de uma carteira de negócios. Além disso, de acordo com KAPLAN (2006), é importante salientar que este modelo apresenta grande similaridade com o *Balanced Scorecard* no que diz respeito à abordagem multidimensional que é dada à implementação de estratégias, considerando aspectos tangíveis e intangíveis que se inter-relacionam e auxiliam os administradores no alinhamento das organizações para o alcance de seus resultados.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Como suporte para o problema de pesquisa formulado e os objetivos propostos, este tópico apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento, bem como descreve o contexto da pesquisa.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa e Natureza dos Dados

A pesquisa realizada pode ser caracterizada da seguinte forma: quanto aos fins, como **exploratório-descritiva**; quanto ao procedimento, é um **estudo de caso**, e quanto à forma de abordagem, como **quali-quantitativa**.

A pesquisa exploratória é realizada quando se pretende obter uma visão geral acerca de determinado fato. “É realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.” (VERGARA, 2000, p. 47) Para Marconi e Lakatos (2002), tem entre outras finalidades, a de aumentar o grau de familiarização do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

A pesquisa é definida como descritiva por buscar expor características de determinada população ou de determinado fenômeno e não tem o compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 2000)

O estudo de caso é utilizado quando se pretende efetuar uma análise mais apurada da realidade de um determinado contexto, permitindo investigar de forma ampla um ambiente, levando em consideração os fenômenos ocorridos num determinado espaço de tempo, viabilizando o entendimento acerca das questões da pesquisa. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas, visando apreender a totalidade de uma situação. Além disso, a observação e coleta de dados são feitos diretamente no local da ocorrência dos fatos.

A pesquisa também é classificada como quali-quantitativa. Qualitativa porque o pesquisador utiliza dados descritivos e procura entender o fenômeno segundo informações obtidas através de entrevistas a administradores da empresa e de sua própria interpretação acerca do modelo utilizado. Quantitativa por utilizar um modelo da pesquisa bibliográfica que utiliza um método de atribuição de pesos e pontuações às variáveis previamente selecionadas para diagnosticar o tipo de estratégia que deve ser utilizada para cada produto. Em outras palavras, é quantitativa porque a apuração dos resultados pode ser quantificável, o que

significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. (SILVA e MENEZES, 2001)

### 3.2 Fontes utilizadas e Coleta de Dados

As fontes de informações utilizadas foram as seguintes: **fontes primárias**, envolvendo o gestor da carteira (próprio pesquisador), o Gerente de Administração e o Gerente Geral da agência bancária; e **fontes secundárias**, através da utilização de documentos da empresa e de instituições reguladoras do setor bancário, tais como: Banco Central (BACEN), Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID), Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS) e Superintendência de Seguros e Previdência (SUSEP).

Os dados foram coletados através da observação participante do pesquisador, embasado pela pesquisa bibliográfica, de entrevista semi-estruturada e de consultas à intranet e ao sistema de informações da empresa.

### 3.3 Tratamento dos Dados

A partir do estudo realizado embasado pelo referencial teórico e pelas fontes primárias e secundárias consultadas, tornou-se possível selecionar as variáveis mais importantes para a aplicação do modelo em questão aos produtos da carteira avaliada.

Partindo da tabela Atratividade do Mercado x Posição do Negócio (BETHLEM, 2008, p.275), selecionou-se as variáveis mais relevantes para o estudo adaptando-as à realidade dos produtos/serviços bancários (Quadro 3).

**Quadro 3.** Variáveis selecionadas para a análise de Atratividade do Mercado e Posição do Negócio

ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO	STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO
1. Tamanho do mercado	1. Quota de Mercado
2. Crescimento anual do mercado	2. Crescimento da quota
3. Mudanças na participação do mercado	3. Posição atual e diferencial competitivo
4. Grau de concentração dos concorrentes	4. Mudança de posição na parcela relativa
5. Margem de contribuição financeira	5. Rentabilidade
6. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)	6. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não)
7. Influências com grupos de pressão e representante do governo	7. Relações de sua empresa

Fonte: Elaboração Própria

Selecionadas as variáveis, atribuiu-se pesos para cada uma com base em sua importância percebida em relação a outras variáveis, de modo que a soma dos pesos atribuídos para cada critério (Atratividade do seu Mercado e Posição do Negócio) somem 1.0.

Posteriormente, as variáveis foram avaliadas de acordo com uma escala de valores de 1 a 5 pontos, desde Muito Fraco/Muito Baixo (1), Fraco/Baixo (2), Médio/Neutro (3), Forte/Alto/Elevado (4) e Muito Forte/Muito Alto/Muito Elevado (5), a fim de indicar quão baixa ou alta está a pontuação dos produtos/serviços em relação a cada variável selecionada no estudo.

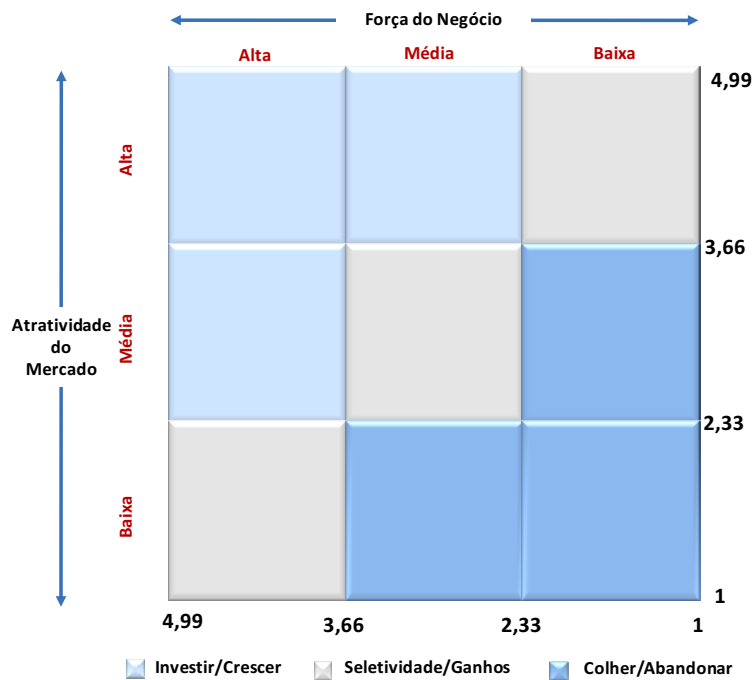
Na atribuição dos pesos e da pontuação utilizou-se o modelo da Tabela 1 para cada produto/serviço da carteira, cabendo ressaltar que nesta etapa foram grandes as contribuições do Gerente de Administração e do Gerente Geral da agência.

**Tabela 1.** Fatores de avaliação de Atratividade do Mercado e Posição do Negócio dos produtos/serviços do setor bancário

<b>ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
1. Tamanho do mercado		
2. Crescimento anual do mercado		
3. Mudanças na participação do mercado		
4. Grau de concentração dos concorrentes		
5. Margem de contribuição financeira		
6. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)		
7. Influências com grupos de pressão e representante do governo		
<b>STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO</b>		
1. Quota de Mercado		
2. Crescimento da quota		
3. Posição atual e diferencial competitivo		
4. Mudança de posição na parcela relativa		
5. Rentabilidade		
6. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não)		
7. Relações de sua empresa		

Fonte: Elaboração Própria

A multiplicação entre o peso e a pontuação de cada variável resultará em um número que representará o local do produto na Matriz Mckinsey (Figura 9).



**Figura 9.** Matriz Mckinsey

O posicionamento dos produtos na matriz, de acordo com o modelo utilizado no estudo, indicará as estratégias mais adequadas que devem ser consideradas pela empresa como um direcionamento para decisões de investimentos futuros.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Descrição da Empresa Pesquisada

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco X é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, faz do Banco X uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

A fim de manter-se competitiva no mercado financeiro a empresa tem buscado a melhoria contínua de seus produtos e serviços enfatizando a importância do acompanhamento de suas estratégias e de seus resultados através da utilização de ferramentas de gestão.

Com relação à estruturação do seu modelo organizacional, a empresa procura personalizar o atendimento aos clientes através do agrupamento dos mesmos em segmentos de relacionamento apropriados para suas exigências de consumo e de atendimento diferenciado, compondo as carteiras negociais.

### 4.2 A Carteira Exclusivo

O Banco X está distribuído por todo o país através de agências e postos de atendimento avançados, procurando abranger todo o mercado. A estrutura de cada agência bancária é composta por dois segmentos: o **Segmento Relacionamento** e o **Segmento Serviços**. Estes segmentos são compostos por **Módulos**, organizados mediante o agrupamento de atividades afins, sob o ponto de vista do relacionamento e atendimento ao cliente, dos processos internos e das operações de suporte ao negócio.

O **Segmento Relacionamento** é responsável pela implementação das estratégias de relacionamento com os clientes do Banco X, pela prestação de serviços e atendimento de consumidores bancários e pela condução e/ou execução de atividades complementares ao



negócio. Já o **Segmento Serviços** é responsável pelas atividades relativas às operações de suporte ao negócio e pela condução dos processos internos da agência.

Os Módulos que compõem o **Segmento Relacionamento** são: Módulos Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e Governo; Módulo Atendimento e Módulo Conveniência . Já os que compõem o **Segmento Serviços** são: Pagamentos e Recebimentos, Tesouraria e Apoio Administrativo.

Neste estudo será abordado o **Segmento Relacionamento do Módulo Pessoa Física**, onde estão organizadas as carteiras de clientes com as seguintes atribuições:

- Planejar e desenvolver ações para cumprimento das metas estabelecidas;
- Coletar, analisar e registrar informações necessárias à realização de negócios;
- Conduzir o relacionamento com clientes na forma definida;
- Realizar negócios com clientes;
- Prestar consultoria e/ou assessoria financeira;
- Operacionalizar as atividades complementares ao negócio;
- Conduzir operações de crédito nas fases condução e cobrança;
- Efetuar cobrança de dívidas; e
- Avaliar os resultados dos negócios efetuados.

Os clientes são agrupados nas carteiras de acordo com sua renda mensal ou o volume de seus investimentos com o intuito de tornar o atendimento destes diferentes públicos mais especializado e adequado às necessidades de cada grupo de clientes. São quatro os tipos de carteiras Pessoa Física existentes no banco: Private, Estilo, Exclusivo e Preferencial.

A agência bancária foco deste estudo possui uma Carteira Exclusivo e uma Carteira Preferencial.

A **Carteira Exclusivo** foi a carteira selecionada para o estudo, é atualmente formada por 585 clientes e tem como gestor o próprio pesquisador que dispõem de um assistente para conduzir todo o gerenciamento da carteira nos moldes requeridos pelo Banco.

A Carteira Exclusivo é composta por perspectivas, financeiras e não financeiras, representadas no Quadro 4.

**Quadro 4.** Carteira exclusivo

	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>FINANCEIRAS</b>	<b>Resultado Econômico</b>	Margem de Contribuição Inadimplência
	<b>Estratégia e Operações</b>	<b>Indicadores Gerais</b> Crédito Pessoa Física Captação Fundos de Investimento Cartão Seguro de Vida Seguro Auto Previdência Capitalização
		<b>Indutores Estratégicos</b> Indutor 1 Indutor 2 Indutor 3 Indutor 4
<b>NÃO FINANCEIRAS</b>	<b>Clientes</b>	Quant. de clientes atingiram CMP* Quant. de clientes atingiram MCE* Clientes Prospectados Quant. de clientes atingiram MCM* Índice de Retenção
	<b>Processos Internos</b>	Cadastros atualizados
	<b>Fatores de Bônus</b>	Clientes que utilizaram a Central de Atendimento Clientes que utilizaram a Internet
	<b>Acompanhamento</b>	Posse de produtos Média de Negócios Denúncias BACEN Reclamações na Central Atendimento Pontuação Clientes

\*CMP (Consumo Mínimo de Produtos), MCE (Margem de Contribuição Esperada), MCM (Margem de Contribuição Mínima)

Fonte: adaptado do Sistema de Informações do Banco X

Os produtos que serão analisados à luz do modelo McKinsey compõem os **Indicadores Gerais** da perspectiva **Estratégia e Operações** da Carteira Exclusivo. A seguir, uma breve descrição de cada produto que será avaliado (Quadro 5).

**Quadro 5.** Produtos da Carteira Exclusivo

<b>Produtos/Serviços</b>	<b>Descrição</b>
<b>Crédito Pessoa Física</b>	Compreende 25 (vinte e cinco) modalidades de financiamentos e empréstimos destinadas às necessidades do público pessoa física.
<b>Captação</b>	Refere-se ao saldo médio em conta corrente (Depósito à Vista) e em CDB (Certificado de Depósito Bancário) ou RDB (Recibos de Depósito Bancário)
<b>Fundos de Investimento</b>	São 51 fundos de investimento que compõem o portfólio diversificado de investimentos para diferentes perfis de aplicadores e diversas faixas de valores.
<b>Cartão de Crédito</b>	Para fazer compras em lojas ou pela internet, movimentações financeiras, pagamento de títulos, entre outros serviços. Disponível em quatorze modalidades de acordo com a segmentação e a necessidade dos clientes.
<b>Seguro de Vida</b>	Disponíveis em três modalidades de seguro de vida em grupo e de acidentes pessoais, com várias coberturas e inúmeras vantagens que atendem a diferentes públicos alvo.
<b>Seguro Auto</b>	Seguro destinado à cobertura de danos a veículos. Disponível em quatro modalidades.
<b>Previdência</b>	Previdência privada aberta que acumula recursos que garantam uma renda mensal no futuro, especialmente no período em que se deseja parar de trabalhar. Disponível em cinco modalidades.
<b>Capitalização</b>	Alternativa de guardar dinheiro por prazo determinado com direito a concorrer a prêmios em dinheiro. Disponível em sete modalidades, sendo duas de pagamento único e cinco de pagamento mensal.

Fonte: Elaboração Própria

Importante ressaltar que os **Indicadores Gerais** no Banco X correspondem às atividades principais da carteira e são definidos a partir dos direcionadores estratégicos do Banco e das características do mercado no qual a agência está inserida. Já os **Indutores Estratégicos** são indicadores utilizados na correção emergencial de rumos dentro de um período, tendo o objetivo de direcionar os esforços dos gestores para objetivos estratégicos da empresa que vislumbrem alguma dificuldade de atingimento das metas para um determinado produto, sendo limitado no máximo a quatro indutores.

Após a apresentação das principais características da Carteira Exclusivo e da identificação de seus principais produtos/serviços tornou-se possível a aplicação do modelo utilizado no estudo para cada um deles, conforme apresentado nas Tabelas 2 a 9.

**Tabela 2.** Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Crédito Pessoa Física

<b>ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
1. Tamanho do mercado	0,20	4	0,80
2. Crescimento anual do mercado	0,20	5	1,00
3. Mudanças na participação do mercado	0,20	3	0,60
4. Grau de concentração dos concorrentes	0,15	5	0,75
5. Margem de contribuição financeira	0,10	5	0,50
6. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	4	0,40
7. Influências com grupos de pressão e representante do governo	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>4,25</b>
<b>STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
8. Quota de Mercado	0,20	4	0,80
9. Crescimento da quota	0,20	4	0,80
10. Posição atual e diferencial competitivo	0,20	3	0,60
11. Mudança de posição na parcela relativa	0,15	3	0,45
12. Rentabilidade	0,10	5	0,50
13. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
14. Relações de sua empresa	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>3,65</b>

**Tabela 3.** Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Captação

<b>ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
1. Tamanho do mercado	0,20	5	1,00
2. Crescimento anual do mercado	0,20	5	1,00
3. Mudanças na participação do mercado	0,20	3	0,60
4. Grau de concentração dos concorrentes	0,15	5	0,75
5. Margem de contribuição financeira	0,10	4	0,40
6. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
7. Influências com grupos de pressão e representante do governo	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>4,20</b>
<b>STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
8. Quota de Mercado	0,20	5	1,00
9. Crescimento da quota	0,20	5	1,00
10. Posição atual e diferencial competitivo	0,20	5	1,00
11. Mudança de posição na parcela relativa	0,15	5	0,75
12. Rentabilidade	0,10	5	0,50
13. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
14. Relações de sua empresa	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>4,75</b>

**Tabela 4.** Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Fundos de Investimento

<b>ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
1. Tamanho do mercado	0,20	5	1,00
2. Crescimento anual do mercado	0,20	4	0,80
3. Mudanças na participação do mercado	0,20	3	0,60
4. Grau de concentração dos concorrentes	0,15	5	0,75
5. Margem de contribuição financeira	0,10	5	0,50
6. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
7. Influências com grupos de pressão e representante do governo	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>4,10</b>
<b>STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
8. Quota de Mercado	0,20	5	1,00
9. Crescimento da quota	0,20	4	0,80
10. Posição atual e diferencial competitivo	0,20	5	1,00
11. Mudança de posição na parcela relativa	0,15	5	0,75
12. Rentabilidade	0,10	5	0,50
13. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
14. Relações de sua empresa	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>4,55</b>

**Tabela 5.** Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Cartão de Crédito

<b>ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
1. Tamanho do mercado	0,20	5	1,00
2. Crescimento anual do mercado	0,20	5	1,00
3. Mudanças na participação do mercado	0,20	4	0,80
4. Grau de concentração dos concorrentes	0,15	5	0,75
5. Margem de contribuição financeira	0,10	5	0,50
6. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
7. Influências com grupos de pressão e representante do governo	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>4,50</b>
<b>STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
8. Quota de Mercado	0,20	3	0,60
9. Crescimento da quota	0,20	4	0,80
10. Posição atual e diferencial competitivo	0,20	3	0,60
11. Mudança de posição na parcela relativa	0,15	3	0,45
12. Rentabilidade	0,10	4	0,40
13. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
14. Relações de sua empresa	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>3,30</b>

**Tabela 6.** Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Seguro de Vida

<b>ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
1. Tamanho do mercado	0,20	4	0,80
2. Crescimento anual do mercado	0,20	4	0,80
3. Mudanças na participação do mercado	0,20	4	0,80
4. Grau de concentração dos concorrentes	0,15	5	0,75
5. Margem de contribuição financeira	0,10	4	0,40
6. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	5	0,50
7. Influências com grupos de pressão e representante do governo	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>4,2</b>
<b>STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
8. Quota de Mercado	0,20	4	0,80
9. Crescimento da quota	0,20	4	0,80
10. Posição atual e diferencial competitivo	0,20	5	1,00
11. Mudança de posição na parcela relativa	0,15	5	0,75
12. Rentabilidade	0,10	3	0,30
13. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
14. Relações de sua empresa	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>4,15</b>



**Tabela 7.** Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Seguro Auto

<b>ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
1. Tamanho do mercado	0,20	5	1,00
2. Crescimento anual do mercado	0,20	5	1,00
3. Mudanças na participação do mercado	0,20	3	0,60
4. Grau de concentração dos concorrentes	0,15	4	0,60
5. Margem de contribuição financeira	0,10	4	0,40
6. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
7. Influências com grupos de pressão e representante do governo	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>4,05</b>
<b>STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
8. Quota de Mercado	0,20	3	0,60
9. Crescimento da quota	0,20	2	0,40
10. Posição atual e diferencial competitivo	0,20	2	0,40
11. Mudança de posição na parcela relativa	0,15	2	0,30
12. Rentabilidade	0,10	3	0,30
13. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
14. Relações de sua empresa	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>2,50</b>

**Tabela 8.** Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Previdência

<b>ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
1. Tamanho do mercado	0,20	5	1,00
2. Crescimento anual do mercado	0,20	5	1,00
3. Mudanças na participação do mercado	0,20	3	0,60
4. Grau de concentração dos concorrentes	0,15	4	0,60
5. Margem de contribuição financeira	0,10	4	0,40
6. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	4	0,40
7. Influências com grupos de pressão e representante do governo	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>4,15</b>
<b>STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
8. Quota de Mercado	0,20	4	0,80
9. Crescimento da quota	0,20	5	1,00
10. Posição atual e diferencial competitivo	0,20	5	1,00
11. Mudança de posição na parcela relativa	0,15	4	0,60
12. Rentabilidade	0,10	5	0,50
13. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
14. Relações de sua empresa	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>4,40</b>

**Tabela 9.** Fatores de avaliação de atratividade do mercado e posição do negócio do produto Capitalização

<b>ATRATIVIDADE DO SEU MERCADO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
1. Tamanho do mercado	0,20	4	0,80
2. Crescimento anual do mercado	0,20	4	0,80
3. Mudanças na participação do mercado	0,20	3	0,60
4. Grau de concentração dos concorrentes	0,15	4	0,60
5. Margem de contribuição financeira	0,10	4	0,40
6. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
7. Influências com grupos de pressão e representante do governo	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>3,65</b>
<b>STATUS/POSIÇÃO DE SEU NEGÓCIO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>PESO x PONTUAÇÃO</b>
8. Quota de Mercado	0,20	5	1,00
9. Crescimento da quota	0,20	5	1,00
10. Posição atual e diferencial competitivo	0,20	5	1,00
11. Mudança de posição na parcela relativa	0,15	4	0,60
12. Rentabilidade	0,10	4	0,40
13. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não)	0,10	3	0,30
14. Relações de sua empresa	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>4,50</b>

A partir da obtenção dos valores que correspondem à atratividade do mercado de cada produto/serviço que compõem a carteira de negócios estudada bem como o posicionamento de cada um deles dentro do seu mercado de atuação, procurou-se analisar os resultados de forma a atingir os objetivos específicos do presente estudo.

### 4.3 Atratividade do mercado

Neste tópico foi analisado quão atrativo se encontra o mercado no qual está inserido cada produto/serviço da carteira de negócios estudada, a partir da análise das variáveis mais importantes e relevantes para a pesquisa. A Tabela 10 demonstra os resultados encontrados com a aplicação do modelo utilizado:

**Tabela 10.** Atratividade dos Mercados dos Produtos que compõem a Carteira Exclusivo

Produto/Serviços	Tamanho do mercado		Crescimento anual do mercado		Mudanças na participação do mercado		Grau de concentração dos concorrentes		Margem de contribuição financeira		Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não)		Influências com grupos de pressão e representante do governo		Atratividade do Mercado		
	(P=0,2)		(P=0,20)		(P=0,20)		(P=0,15)		(P=0,10)		(P=0,10)		(P=0,05)		Baixa	Média	Alta
	Pt	V	Pt	V	Pt	V	Pt	V	Pt	V	Pt	V	Pt	V			
Crédito PF	4	0,8	5	1,0	3	0,6	5	0,75	5	0,5	4	0,4	4	0,2			4,25
Captação	5	1,0	5	1,0	3	0,6	5	0,75	4	0,4	3	0,3	3	0,15			4,20
Fundos de Investimento	5	1,0	4	0,8	3	0,6	5	0,75	5	0,5	3	0,3	3	0,15			4,10
Cartão de Crédito	5	1,0	5	1,0	4	0,8	5	0,75	5	0,5	3	0,3	3	0,15			4,50
Seguro de Vida	4	0,8	4	0,8	4	0,8	5	0,75	4	0,4	5	0,5	3	0,15			4,20
Seguro Auto	5	1,0	5	1,0	3	0,6	4	0,6	4	0,4	3	0,3	3	0,15			4,05
Previdência	5	1,0	5	1,0	3	0,6	4	0,6	4	0,4	4	0,4	3	0,15			4,15
Capitalização	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,6	4	0,4	3	0,3	3	0,15		3,65	

P = Peso; Pt = Pontuação (1-5), V = Valor (Peso x Pontuação)

Analisando o resultado global do quadro acima percebe-se que a maioria dos produtos/serviços revelam estar inseridos em um mercado bastante atrativo, à exceção do produto Capitalização que apresenta-se em um contexto de média atratividade do mercado.

O **Crédito PF** revela um setor com grande atratividade principalmente pelo cenário de estabilidade da economia brasileira nos últimos anos, com redução das taxas de juros e aumento dos prazos de pagamento. Em 2007, a oferta de crédito para pessoa física cresceu 32%, somando R\$ 358,5 bilhões em dezembro, sendo o financiamento de veículos o maior responsável pelo crescimento da demanda por crédito no segmento Pessoa Física. O cenário de expansão do crédito tende a se reverter ao longo do ano de 2008 com previsão para desaceleração na concessão de crédito devido à elevação das taxas de juros pelo Banco Central, representando para o mercado uma barreira para a continuação do crescimento do setor. Apesar deste cenário desfavorável, os bancos apresentaram evolução na sua carteira de crédito no primeiro trimestre deste ano demonstrando que o mercado apresenta-se ainda bastante atrativo e com alta concentração de concorrência no setor, exigindo cada vez mais

dos bancos um esforço para apresentarem-se competitivos e buscarem uma maior participação na fatia de mercado.

Os produtos **Captção** e **Fundos de Investimento** apresentaram alta atratividade de mercado concorrendo para este fato fatores como o tamanho e o crescimento do mercado e a intensidade concorrencial. De acordo com dados do BACEN (Banco Central do Brasil) e da ANBID (Associação Nacional dos Bancos de Investimento) o saldo agregado dos fundos de investimento, dos depósitos a prazo e das cadernetas de poupança (não avaliadas neste estudo) atingiu R\$ 1,5 trilhão em dezembro de 2007, elevando-se 19,6% em relação ao período correspondente do ano anterior. O patrimônio líquido consolidado dos fundos de investimento atingiu R\$ 1,1 trilhão ao final de dezembro, aumentando 22% no ano. O saldo relativo aos fundos de investimentos em renda fixa, multimercado, referenciado, curto prazo e cambial somou R\$ 912,9 bilhões, enquanto os relativos aos fundos extramercado e aos fundos de investimento em renda variável alcançaram, na ordem, R\$ 25,9 bilhões e R\$ 164,1 bilhões, apresentando elevações respectivas de 14,8%, 11,8% e 86,6%.

Os fundos em renda fixa, após captarem R\$36,4 bilhões liquidamente no primeiro semestre de 2007, passaram a sofrer retiradas nos meses seguintes à última redução da meta da taxa Selic, resultando em captação líquida negativa de R\$ 6,6 bilhões no ano. Em relação aos fundos de investimento referenciados, dos R\$ 10,5 bilhões em resgates líquidos observados no ano, R\$ 9,7 bilhões ocorreram no primeiro semestre, evidenciando a maior demanda por esta modalidade durante os períodos de incertezas crescentes no mercado internacional. Adicionalmente, a expansão do patrimônio líquido dos fundos multimercados, evidenciando captação líquida de R\$ 40,6 bilhões, repetiu o desempenho favorável de anos recentes.

O patrimônio líquido dos fundos de investimento extramercado, responsáveis pela administração dos recursos de propriedade da administração federal indireta, atingiu R\$ 25,9 bilhões ao final de 2007, registrando-se, no ano, resgates líquidos de R\$ 115,1 milhões.

Os saldos dos depósitos a prazo, que compõe o produto **Captção**, somaram R\$ 298,1 milhões ao final de 2007, registrando crescimento anual de 5,7%. Ressalte-se que os depósitos a prazo sofreram resgates líquidos de R\$ 873,5 milhões.

Os dados dos BACEN e da ANBID demonstram que os **Fundos de Investimento**, especialmente os de Renda Fixa, perderam espaço no mercado para os depósitos a prazo deixando de serem mais atrativos devido às suas baixas rentabilidades. Este cenário tende a

continuar em 2008 se os fundos de investimento não apresentarem melhores desempenho para atrair os investidores.

O **Cartão de Crédito** foi um produto que apresentou uma alta atratividade de mercado o que pode ser explicado, principalmente, pelo aumento do crescimento do mercado de cartões, o potencial do mercado em termos de tamanho, a concentração de concorrentes no setor e sua margem de contribuição financeira. Os cartões de crédito aumentaram sua participação no volume total das operações de crédito de 23,4% para 25,2% entre 2004 e 2007. O principal motivo para o crescimento é a migração de consumidores do cheque pré-datado para o cartão. De acordo com a ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços), no primeiro semestre de 2008 as movimentações feitas com cartão de crédito somaram R\$ 102,2 bilhões, o que representa um crescimento de 23% em relação ao mesmo período do ano passado. Já o número de plásticos desta modalidade em circulação no País chegou a 100 milhões de unidades em 2008 até junho, representando um crescimento de 17%, em valor de transações o crescimento foi de 19%. Importante ressaltar que a evolução do mercado de cartões é retratada em números de cartões emitidos, transações realizadas com cartão e valores destas transações.

O aumento da concessão do crédito para pessoas físicas impactou positivamente o mercado de seguros como um todo no Brasil. Nos cinco primeiros meses de 2008 o mercado de seguros cresceu 17,4%, contra 17% registrados durante todo o ano passado. A perspectiva é um crescimento ainda maior durante o ano caso a inflação mantenha-se controlada, o índice de desemprego continue baixo e a população continue com melhores níveis de renda e de qualidade de vida. Desta forma, percebe-se que a atratividade do mercado de seguridade mostrado com os resultados do estudo e com as análises econômicas do país foi resultado não apenas do crescimento do mercado, mas de outros fatores importantes como grau de concentração dos concorrentes, que é elevada, e o tamanho do mercado, que no primeiro semestre de 2008 faturou R\$ 65,52 bilhões, com previsão para até o final deste ano de faturar em torno de R\$ 78,62 bilhões.

Analisando separadamente cada tipo de seguro do portfólio da carteira de negócios constatou-se que há poucas diferenças entre o seguro de vida e o seguro de automóveis em relação à atratividade do mercado em que estes estão inseridos.

O **Seguro de Vida**, apesar do elevado crescimento observado nos últimos anos, é um tipo de seguro com mercado tímido no Brasil se comparado com outros países em desenvolvimento. Os brasileiros ainda não têm uma cultura de adquirir um tipo de seguro que

garanta a continuidade da qualidade de vida de sua família no futuro, colocando o seguro de vida como a última prioridade diante dos outros tipos de seguro.

O **Seguro de Automóvel** é o tipo de seguro mais vendido no Brasil e teve um crescimento ainda maior nos últimos anos devido ao aumento do crédito para financiamento de veículos e à expansão do portfólio do produto para as diferentes classes sociais.

Com relação ao produto **Previdência** observou-se destaque em sua atratividade do mercado. A procura por planos de previdência no país cresceu muito nos últimos anos, só nos primeiros quatro meses deste ano os planos de previdência captaram R\$ 9,8 bilhões, um crescimento de 23% perante o mesmo intervalo do ano passado. Concorreram para o crescimento fatores como o aumento da renda da população, o crescimento do país, o aumento da expectativa de vida e a necessidade de poupar em longo prazo. O ambiente é muito propício para o segmento continuar a crescer e especialistas afirmam que o setor continuará crescendo quatro a cinco vezes mais que a economia nos próximos anos, demonstrando a forte capacidade do mercado em crescimento.

O produto **Capitalização** se apresentou em um mercado um pouco menos atrativo com relação aos outros produtos, apesar do setor se encontrar em uma boa fase onde as reservas totalizaram, no segundo mês de 2008, R\$ 12,1 bilhões, com crescimento de 7,5% em relação ao ano passado. É um produto com boa penetração em todas as camadas sociais, mas com um mercado um pouco já saturado sem muita perspectiva de crescimento nos próximos anos. Além disso, é um setor com grande diversificação de concorrentes e poucos representando uma grande parcela do mercado.

#### **4.4 Posição do Negócio**

A Tabela 11 demonstra os resultados alcançados para cada produto com relação ao seu posicionamento dentro do mercado de referência, considerando nesta análise o período de janeiro a março de 2008; com exceção da **Captação** – março de 2007 a março de 2008, **Fundos de Investimento** – junho de 2007 a junho de 2008, e **Cartão de Crédito** – janeiro a dezembro de 2007, por dificuldade de informações referente ao período utilizado para os demais produtos; com relação aos concorrentes consideraram-se os dois principais, Banco Y e Banco Z.

Tabela 11. Posição dos Negócios dos Produtos que compõem a Carteira Exclusivo

Produto/Serviços	Quota de Mercado		Crescimento da quota		Posição atual e diferencial competitivo		Mudança de posição na parcela relativa		Rentabilidade		Barreiras à sua entrada ou saída (financeiras ou não)		Relações de sua empresa		Posição do Negócio		
	(P=0,20)		(P=0,20)		(P=0,20)		(P=0,15)		(P=0,10)		(P=0,10)		(P=0,05)		Baixa	Média	Alta
	Pt	V	Pt	V	Pt	V	Pt	V	Pt	V	Pt	V	Pt	V			
Crédito PF	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,45	5	0,5	3	0,3	4	0,2		3,65	
Captação	5	1,0	5	1,0	5	1,0	5	0,75	5	0,5	3	0,3	4	0,20			4,75
Fundos de Investimento	5	1,0	4	0,8	5	1,0	5	0,75	5	0,5	3	0,3	4	0,2			4,55
Cartão de Crédito	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,45	4	0,4	3	0,3	3	0,15		3,30	
Seguro de Vida	4	0,8	4	0,8	5	1,0	5	0,75	3	0,3	3	0,3	4	0,2			4,15
Seguro Auto	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,2	2,5		
Previdência	4	0,8	5	1,0	5	1,0	4	0,6	5	0,5	3	0,3	4	0,2			4,40
Capitalização	5	1,0	5	1,0	5	1,0	4	0,6	4	0,4	3	0,3	4	0,2			4,50

P = Peso; Pt = Pontuação (1-5), V = Valor (Peso x Pontuação)

O produto **Crédito PF** apresentou um posicionamento mediano em relação aos demais produtos da carteira. Este resultado teve influência de fatores relevantes como crescimento e representação da quota de mercado, onde o produto teve um bom desempenho no período analisado com crescimento de sua participação em 47,5% (março de 2007 a março de 2008), superior ao seu principal concorrente que teve um crescimento de 34,3 % no mesmo período. Este crescimento ocorreu principalmente pelo aumento no financiamento de veículos e do crédito consignado. Apesar do excelente desempenho no crescimento da quota de mercado, a carteira de crédito do Banco X manteve-se no mesmo posicionamento, ocupando o quinto lugar em volume de crédito total.

Os produtos **Captação** e **Fundos de Investimento** tiveram um desempenho elevado mantendo a liderança do Banco X para estes produtos. A **Captação** teve um crescimento de 37% no período de março de 2007 a março de 2008, encerrando o primeiro trimestre deste ano com 143,433 milhões de saldo em depósitos a vista e depósitos a prazo. Já os **Fundos de Investimento** do Banco X também continuam liderando o mercado com participação de 19,40 % contra 12,08% de um de seus concorrentes durante o período de junho de 2007 a junho de 2008, neste período a captação líquida acumulada nos fundos de investimentos foi de R\$ 2.694.999. A diminuição do ritmo de crescimento dos fundos de investimento, em decorrência dos fatores ocorridos no mercado, demonstra que o posicionamento deste produto teve resultado um pouco inferior ao produto **Captação**, o que não representa uma preocupação para a empresa em virtude de trata-se de características do próprio mercado.



O **Cartão de Crédito** é um produto de difícil mensuração no que diz respeito ao seu posicionamento de mercado tendo em vista que as informações sobre este setor são escassas e complexas, já que a liderança de uma determinada empresa deve considerar três situações distintas: número de cartões emitidos, transações realizadas com cartão e valores destas transações. Portanto, neste estudo, considerou-se apenas o volume de transações realizadas com o cartão de crédito no ano de 2007, já que este fator está diretamente relacionado com o faturamento das empresas neste setor. O banco com maior volume de transações realizadas movimentou R\$ 41,4 bilhões no ano passado. O segundo concorrente, por sua vez, alcançou a marca de R\$ 35,2 bilhões no período. Assim, de acordo com esta análise, O Banco X obteve um posicionamento de mercado mediano em relação aos seus principais concorrentes, ocasionado principalmente pelas variáveis: quota de mercado e a posição atual do produto. Apesar do Banco X ser líder em emissão de cartões (19,1 milhões de cartões em 2007) o volume de transações realizadas foram insatisfatórias. A rentabilidade do Banco com este produto foi da ordem de 20,2 bilhões em 2007.

O **Seguro de Vida** apresentou elevada posição no mercado em decorrência, principalmente, da sua mudança de posição na parcela relativa, evoluindo da quarta posição no ranking da SUSEP (Superintendência de Seguros Privados) no ramo de vida no último trimestre de 2007, para a terceira posição no final do primeiro trimestre de 2008. A seguradora registrou 2,5 milhões de vidas seguradas no final deste período o que representa 8,02% da fatia de mercado contra 16,84% de sua principal concorrente. Apesar da mudança na posição do mercado observou-se uma involução de 5% no faturamento da seguradora no período de março de 2007 a março de 2008, cujos fatores não foram identificados, o que sugere uma alerta para a empresa no sentido de reversão do quadro.

O **Seguro Auto** obteve como resultado um baixo posicionamento no mercado, influenciado principalmente pelas variáveis de posicionamento atual e crescimento da quota de mercado. O produto ocupava em maio de 2008 a sétima posição no ranking das seguradoras, com 6,25 % de participação no mercado de seguros de automóveis contra 20,74 % da sua principal concorrente. A seguradora teve ainda uma involução na sua rentabilidade de 8,8% (março de 2007 a março de 2008). Em um mercado de elevado crescimento, o produto não se encontra em uma posição favorável necessitando ocupar maior parcela no segmento.

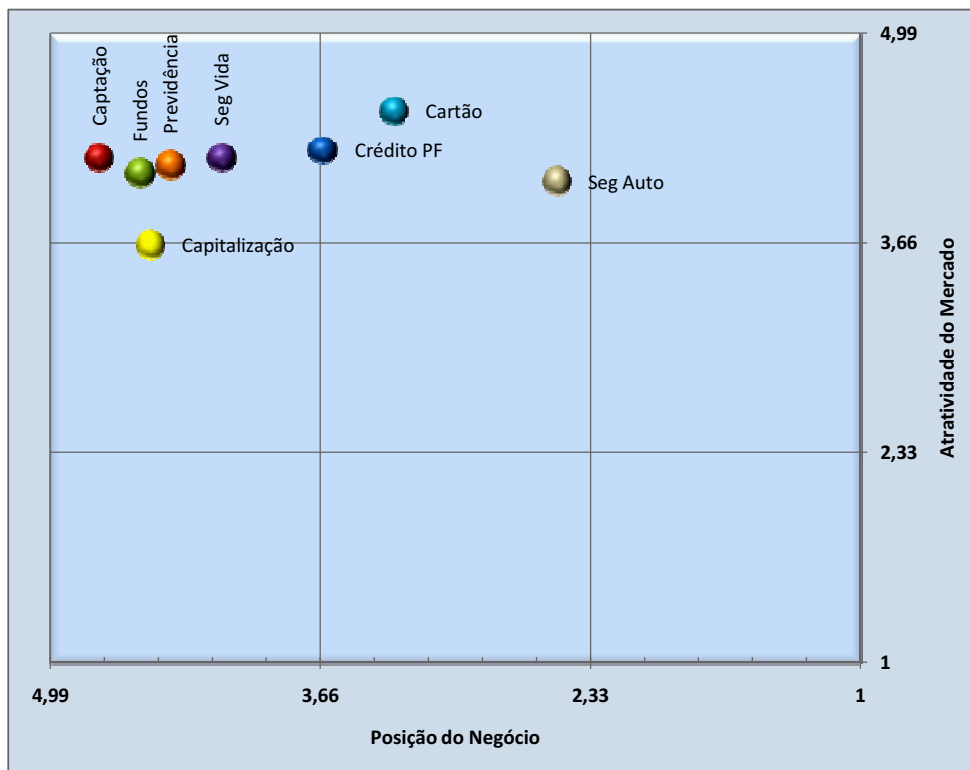
O produto **Previdência** apresentou um elevado desempenho no seu posicionamento de mercado. Encerrou o primeiro trimestre deste ano no terceiro lugar no ranking da SUSEP com

um crescimento de 29,1% no volume da carteira administrada e 26,6 % de rentabilidade, em relação ao mesmo período do ano anterior. É um produto que está acompanhando o crescimento do mercado de previdência privada com forte participação e poder competitivo.

A **Capitalização** obteve o melhor resultado com relação ao posicionamento no mercado, os números confirmam o desempenho deste produto no mercado de títulos de capitalização que lidera o mercado pelo 13º ano consecutivo. A empresa encerrou o período do primeiro trimestre de 2008 com 2,9 milhões de títulos comercializados. Apenas a rentabilidade das reservas da empresa caiu um pouco no ano anterior em decorrência da queda da taxa de juros, fato que tem sido revertido durante o ano com a elevação das taxas de juros.

#### 4.5 Posição dos produtos/serviços na Matriz McKinsey

A representação dos produtos em estudo na Matriz Mckinsey permite-nos avaliar a posição de cada um deles dentro da matriz (Gráfico 1) e analisar as estratégias mais indicadas para cada produto que, neste caso, já se encontram inseridos no mercado (Figura 10).



**Gráfico 1.** Posição relativa dos produtos da Carteira Exclusivo de acordo com o modelo McKinsey

1 PROTEGER A POSIÇÃO Captação Fundos de Investimento Seguro de Vida Previdência	2 INVESTIR PARA CRESCER Crédito PF Seguro Auto Cartão de Crédito	6 CRESCER SELETIVAMENTE
3 CRESCER SELETIVAMENTE Capitalização	5 SELETIVIDADE: ENFASE NO LUCRO	7 EXPANSÃO LIMITADA OU DESACELERAÇÃO
4 PROTEGER E REORIENTAR	8 ÊNFASE NO LUCRO	9 ABANDONAR

**Figura 10.** Distribuição dos produtos da carteira de negócios de acordo com o modelo McKinsey

A observação das figuras acima permite constatar uma elevada concentração de produtos no primeiro segmento da matriz (FORTE-ALTA), três produtos se posicionando no segundo segmento (MÉDIA-ALTA) e apenas um produto no terceiro segmento (FORTE-MÉDIA), cuja leitura simples em termos de pares ordenados (posição competitiva-atratividade do mercado) permite tecer algumas considerações pertinentes:

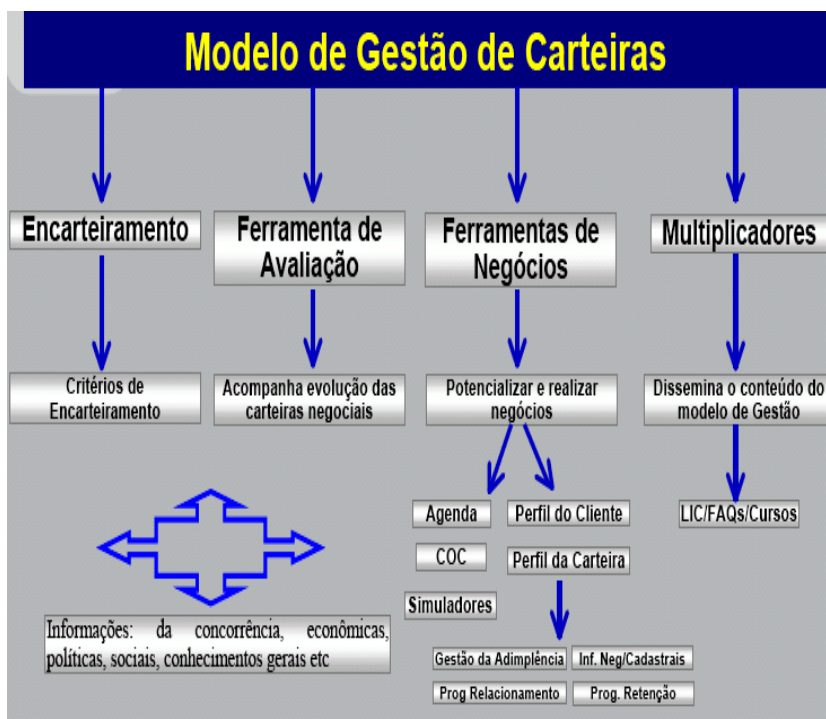
- **Segmento 1 (FORTE-ALTA):** neste segmento encontram-se os produtos Captação, Fundos de Investimento, Seguro de Vida e Previdência, registrando todos uma posição competitiva forte em um mercado bastante atrativo. A estratégia sugerida de acordo com o modelo aplicado é proteger a posição para assegurar o futuro.
- **Segmento 2 (MÉDIA-ALTA):** o Crédito PF, o Seguro Auto e o Cartão de Crédito são produtos que revelam potencialidades, desde que a suas presenças no mercado cresçam de modo a melhorar a posição competitiva, podendo passar para o Segmento 1. Neste posicionamento a estratégia é investir para crescer.
- **Segmento 3 (FORTE-MÉDIA):** nesta posição o produto Capitalização deve crescer de forma seletiva, o que sugere para a empresa a estratégia de investir nos segmentos mais atrativos, crescer em habilidades para enfrentar a concorrência e aumentar a lucratividade.

Importante destacar que, no presente estudo, optou-se por não representar a quota de mercado de cada produto na matriz por falta de informações precisas sobre a porcentagem de participação da maioria dos produtos que compõe o portfólio.

#### 4.6 O Modelo de Avaliação da Carteira Exclusivo

No ano de 2007 foi implantado o modelo de gestão de carteiras (Figura 11) baseado na ferramenta *Balanced Scorecard*, que desde o ano 2000 já vinha sendo utilizada em todas as agências como um instrumento de análise de desempenho e a integrar os documentos estratégicos do Banco. Desta forma, o modelo de gestão de cada agência - denominado Acordo de Trabalho - foi fragmentado em modelos de gestão de carteiras negociais específicas (Pessoa Física, Pessoa Jurídica ou Governo) com o objetivo de acompanhar o desempenho de cada carteira de clientes e não apenas da agência bancária como um todo.

A gestão de carteiras do Banco X é um instrumento de extrema importância e de grande ênfase nos atuais moldes de atuação da empresa no mercado financeiro. Visa acompanhar a evolução negocial, a rentabilização e fidelização dos clientes e o desempenho das carteiras e grupos negociais com o objetivo de buscar resultados crescentes e sustentados aderentes à estratégia do conglomerado.



**Figura 11.** Modelo de Gestão de Carteiras  
Fonte: intranet do Banco X

Neste modelo é possível mensurar a eficiência e a eficácia das carteiras negociais em relação às metas e objetivos estabelecidos para cada uma delas através de um sistema de atribuição de pesos às Perspectivas, financeiras e não financeiras, que formam a carteira distribuindo-os para cada indicador que compõem estas Perspectivas de acordo com a importância estratégica de cada um deles. O peso representa a relevância do indicador dentro de sua perspectiva, o que também serve de direcionamento para a carteira, e é definido de acordo com as características do mercado no qual a carteira está inserida.

Desta forma, os indicadores que compõe a **Perspectiva Estratégia e Operações**, aplicados ao presente estudo se apresentam com os seguintes pesos (Tabela 12):

**Tabela 12.** Pesos atribuídos aos indicadores da perspectiva Estratégia e Operações no Modelo de Gestão da Carteira Exclusivo

PERSPECTIVA	INDICADORES GERAIS	PESO
<b>Estratégia e Operações</b>	Crédito Pessoa Física	10,16
	Captação	9,90
	Fundos de Investimento	9,90
	Cartão de Crédito	4,40
	Seguro de Vida	2,20
	Seguro Auto	2,20
	Previdência	2,20
	Capitalização	2,20

Fonte: adaptado do Sistema de Informações do Banco X

Analisando o peso de cada produto dentro da Carteira Exclusivo percebe-se a importância estratégica dispensada aos três primeiros produtos, que são os principais produtos de todos os bancos.

A **Captação** e os **Fundos** de Investimentos são fundamentais para que o banco capte dinheiro do mercado e possa emprestá-lo a uma determinada taxa de juros, aumentando o volume de crédito. Cruzando estas informações com a posição destes três produtos na Matriz Mckinsey percebe-se que no período analisado estes produtos tiveram um desempenho satisfatório, demonstrando apenas a necessidade de melhorar ainda mais o posicionamento do **Crédito PF** quando analisado o Posicionamento do Negócio isoladamente, a fim de que este produto saia de uma posição mediana para um alto posicionamento no mercado de referência através de estratégias que possam melhorar seu desempenho relação aos seus principais concorrentes. O Banco X tem procurado aumentar sua participação no volume de crédito

através de várias ações, dentre elas: lançamento do produto Crédito Imobiliário no segundo semestre de 2008, negociação de parcerias com concessionárias de veículos para financiamento, negociação de folhas de pagamento de empresas com oferta aos funcionários do Crédito Consignado, entre outros.

O produto **Cartão de Crédito** se apresenta com um peso relativamente mediano em relação aos outros produtos da carteira demonstrando sua relativa importância estratégica. O seu posicionamento na Matriz Mckinsey revela a necessidade de melhorar o crescimento no mercado através de investimentos neste setor. A dificuldade de crescimento é ocasionada principalmente pela alta concentração de concorrentes com pouca diferenciação competitiva dos produtos. Estratégias como descontos na anuidade do cartão, premiação com a utilização em compras, programa de pontuação para aquisição de benefícios, dentre outras, vêm sendo utilizadas pelo Banco X com sucesso.

Os produtos de **seguridade** (Seguro de Vida, Seguro Auto, Previdência e Capitalização) se apresentaram com pesos iguais no Modelo de Gestão da Carteira Exclusivo indicando que os mesmos têm idêntica importância estratégica para a carteira de negócios. Ocorre que de acordo com os resultados da Matriz Mckinsey o produto **Seguro Auto** demonstrou necessidade de investimento para obter maior participação no mercado de seguros deste ramo, indicando que estrategicamente este produto deveria ter um peso maior. Para isto, o Banco X tem como alternativa a inclusão deste produto nos **Indutores Estratégicos** para que o gestor da Carteira Exclusivo possa visualizar a importância de direcionar esforços para o produto durante um período suficiente para obtenção de um melhor posicionamento no mercado. Concomitantemente, é de fundamental importância que o Banco crie alternativas que busque aumentar a penetração do **Seguro Auto** no mercado, como por exemplo, permitir que o produto seja comercializado por corretores, estratégia que já é utilizada pela maioria dos concorrentes e cuja implantação vem sendo analisada pela empresa. Já o produto **Capitalização**, apresentou necessidade de investimentos nos segmentos mais atraentes do mercado com ampliação de suas habilidades para se manter líder em um mercado de média atratividade. Neste sentido o Banco X tem investido na diversificação do produto e na ampliação de seus públicos-alvo para se tornar ainda mais competitivo e rentável.

Os demais produtos de seguridade, **Seguro de Vida** e **Previdência**, se apresentaram na Matriz Mckinsey em uma posição favorável, indicando que se faz necessário proteger estas posições para assegurar a competitividade e a permanência destes produtos no mercado.

## **CAPÍTULO V**

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos de portfólio são ferramentas cada vez mais utilizadas por administradores na complexa tarefa de elaborar estratégias adequadas para manter um produto ou serviço competitivo ou até mesmo decidir o momento de substituí-los ou retirá-los do mercado. Identificar a potencialidade dos produtos ou serviços de uma empresa é essencial para garantir sua sobrevivência em um mercado cada vez mais dinâmico e mutável.

A aplicação do modelo Mckinsey na Carteira de Negócios selecionada possibilitou a compreensão do pesquisador sobre as potencialidades e fraquezas encontradas nos produtos/serviços que compõem a carteira gerenciada pelo mesmo e o conhecimento do mercado no qual estes estão inseridos.

A identificação dos produtos/serviços estratégicos da Carteira Exclusivo, bem como o conhecimento das características de cada um deles, foi essencial para a compreensão global do funcionamento do atual modelo de avaliação de carteiras, utilizado pelo Banco, para então analisar a viabilidade de aplicação do Modelo Mckinsey.

A aplicação do modelo a cada produto/serviço da carteira possibilitou avaliar a atratividade do mercado no qual os mesmos estão inseridos e o posicionamento de cada um dentro do seu mercado de referência. Os resultados demonstraram que o mercado mostrou-se muito atrativo para todos os produtos avaliados. Já com relação à posição de cada um deles observaram-se resultados diferentes para alguns produtos, o **Crédito PF** e o **Cartão de Crédito**, apresentaram um médio desempenho e o **Seguro Auto** apresentou um desempenho baixo na avaliação.

Contudo, o Modelo aplicado parte da premissa de que os produtos/serviços de uma carteira comercial devem ser avaliados através do cruzamento entre os dois fatores: atratividade do mercado e posição do negócio, e representados em uma matriz. O posicionamento de cada produto/serviço nesta matriz resultou em uma concentração da maioria deles no primeiro segmento da matriz, indicando a necessidade de aplicar estratégias para proteger suas posições através da concentração de esforços para manterem as forças competitivas. Três dos oito produtos avaliados, o **Crédito PF**, o **Seguro Auto** e o **Cartão de Crédito**, se posicionaram no segundo segmento da matriz, indicando a necessidade de crescimento no mercado através de investimentos em estratégias eficientes e eficazes, e a **Capitalização** ficou localizada no terceiro segmento com forte tendência de migrar para o primeiro segmento da matriz caso as estratégias utilizadas sejam adequadas para permitir o aumento da capacidade e da rentabilidade do produto, além de deter a forte concorrência.



A comparação entre os resultados obtidos com a aplicação do Modelo McKinsey e a metodologia utilizada pela empresa na gestão e avaliação da Carteira Exclusivo, o *Balanced Scorecard*, mostrou que a importância estratégica dispensada a cada produto da carteira apresentou-se adequada para a todos os produtos, permitindo que estes se mantenham competitivos no mercado e que a carteira mantenha um desempenho favorável; resultado que confirma a similaridade entre o Modelo McKinsey e o *Balanced Scorecard*. A correção dos rumos estratégicos para os produtos que apresentaram necessidade de crescimento foi efetuada pelo Banco no momento correto através da inclusão destes produtos nos **Indutores Estratégicos** após o período considerado na aplicação do Modelo McKinsey (primeiro trimestre de 2008). Os produtos **Seguro Auto** e **Capitalização** foram incluídos nos **Indutores Estratégicos** a partir de março do presente ano, indicando a necessidade de direcionar esforços para melhorar o posicionamento destes produtos no mercado.

No que tange ao objetivo central a que se propôs o presente estudo, qual seja: Analisar a performance de uma carteira de negócios do setor bancário à luz do Modelo McKinsey, pode-se afirmar que o desempenho da Carteira Exclusivo se mostrou satisfatório por apresentar produtos com alta capacidade concorrencial e bem posicionados nos seus mercados de referência.

Apesar das limitações próprias do Modelo McKinsey, dentre elas: elaboração complicada, disponibilidade de tempo na sua aplicação, custo elevado, utilização de medidas subjetivas e bastante ambíguas, oferece apenas recomendações de estratégias gerais, não determina qual o mercado apropriado para sua utilização; este estudo trouxe contribuições significativas, uma vez que permitiu uma visão profunda por parte do pesquisador com relação à compreensão das estratégias utilizadas pelo Banco e do conhecimento das potencialidades da carteira de negócios atualmente gerida pelo mesmo.

Portanto, é de extrema importância que os administradores do setor bancário conheçam as diretrizes estratégicas da empresa, bem como as ferramentas de gestão disponíveis na literatura para a adequada utilização das ferramentas desenvolvidas pelos bancos com o intuito de se tornarem cada vez mais competitivos e rentáveis em um setor que apresenta inúmeras dificuldades, mas diversas potencialidades.



## REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Empresas de Cartões de Crédito e Serviços. <http://www.abecs.org.br>. Acesso em 28 de agosto de 2008.
- Associação Nacional dos Bancos de Investimento. <http://www.anbid.com.br>. Acesso em 28 de agosto de 2008.
- Banco Central do Brasil. <http://www.bcb.gov.br> . Acesso em 22 de agosto de 2008.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul, *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*- Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. O Encontro do BSc com o modelo 7-S. *HSM Management*, v.3, n.56, p. 132-136, maio-junho 2006.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. *Vencendo a Crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. 10 ed. São Paulo: Harbra, 1982.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.
- Superintendência de Seguros Privados. <http://www.susep.gov.br> . Acesso em 24 de agosto de 2008.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

TIBÉRIO, L. e CRISTOVÃO, A. Desempenho dos Produtos DOP/IG em Trás-os-Montes: Estudo com Recurso ao Modelo McKinsey. *4º Congresso Nacional dos Economistas Agrícolas*. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.