

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

EVANDRO CÉSAR SILVA DA SILVEIRA

**MUDANÇAS NAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS E SUA LEGITIMAÇÃO:
O Caso do Mercado Bancário Brasileiro**

Porto Alegre

2021

EVANDRO CÉSAR SILVA DA SILVEIRA

MUDANÇAS NAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS E SUA LEGITIMAÇÃO:

O Caso do Mercado Bancário Brasileiro

Projeto de Qualificação apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Jaques Fonseca – Unisinos, Porto Alegre
Coorientador: Prof. Dr. Rodrigo Bisognin Castilhos – SKEMA Business School, França

Porto Alegre

2021

S587m Silveira, Evandro César Silva da.
Mudanças nas lógicas institucionais e sua
legitimação : o caso do mercado bancário brasileiro / por
Evandro César Silva da Silveira. – 2021.
103 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale
do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.

Orientador: Dr. Marcelo Jaques Fonseca.

Coorientador: Dr. Rodrigo Bisognin Castilhos.

1. Teoria institucional. 2. Lógicas institucionais.
3. Mercado financeiro. 4. Bancos. I. Título.

CDU: 658:336.7

EVANDRO CÉSAR SILVA DA SILVEIRA

MUDANÇAS NAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS E SUA LEGITIMAÇÃO:

O Caso do Mercado Bancário Brasileiro

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Jaques Fonseca
Coorientador: Prof. Dr. Rodrigo Bisognin Castilhos

Aprovada em __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Jaques Fonseca – Orientador

Coorientador: Prof. Dr. Rodrigo Bisognin Castilhos

Prof. Dr. Guilherme Trez

Prof. Dr. Marlon Dalmoro

Porto Alegre

2021

Dedico este trabalho à minha esposa, Patrícia, e às minhas filhas, Eduarda e Laura.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por ter me dado a oportunidade dessa realização. Agradeço à minha família, que sempre me apoiou em todos os momentos dessa jornada.

Agradeço ao meu orientador, professor Marcelo, que, sempre provocativo, soube buscar o meu melhor.

Agradeço a todo o competente corpo docente da Unisinos, que facilitou a minha jornada.

Agradeço ao Banco do Brasil, que apoiou essa busca por conhecimento.

Agradeço a Unisinos, essa grande instituição a qual aprendi a admirar e respeitar.

RESUMO

A tecnologia está trazendo diversas mudanças a todos os setores e isso não é diferente no setor bancário. Pelas lentes da Teoria Institucional, é possível uma análise mais profunda de todo o campo organizacional, compreendendo a atuação de cada ator daquele campo, assim como buscar antever as mudanças que se aproximam. Este trabalho pesquisou os últimos quarenta anos do mercado bancário brasileiro, identificando e caracterizando as lógicas desse campo. Foram feitas pesquisas nos dois principais jornais em circulação do País e no maior *site* da área financeira. Também foram buscados, em bancos de dados, estudos sobre comunicação bancária. E, para fechar a triangulação de dados, foram realizadas entrevistas com gerentes e executivos de instituições financeiras tradicionais e digitais. Com essa base de dados, foram identificadas e rastreadas as lógicas institucionais que regem o campo organizacional e seus principais atores. Ainda são reveladas as alterações que estão acontecendo no campo, permitindo, dessa forma, que o trabalho também apresente contribuições práticas e efetivas, tanto para instituições tradicionais quanto digitais, permitindo que a estratégia de gerenciamento possa ser antecipada, de modo a buscar um alinhamento para as lógicas. Antecipando movimentos, esta pesquisa evidencia que as marcas poderão manter a legitimação junto a seu público e acompanhar a evolução do campo organizacional.

Palavras-chave: Teoria institucional, Lógicas institucionais, Mercado Financeiro.

ABSTRACT

Technology has been bringing many changes to all sectors, and it is no different in the banking sector. Through the lens of Institutional Theory, a deeper analysis of the entire organizational field is possible, allowing one to understand the performance of each actor in this field, as well as foreseeing the changes that are to come. This work has examined the last 40 years of the Brazilian banking market, identifying and characterizing the logics of this field. The two main national newspapers in circulation were consulted, as well as the greatest website in the financial area.

It was also searched, on databases, studies on banking communication. And, to tie the data triangulation, interviews with managers and executives of traditional and digital financial institutions were carried out. With this database, the institutional logics that rule the organizational field, as well as its main actors, were identified and tracked down. Moreover, it was revealed the changes happening in this field, allowing this work to offer practical and effective contributions for both traditional and digital institutions, which allows the management strategy to be anticipated by seeking an alignment to the logics. By anticipating movements, this research highlights that companies will be able to maintain their legitimacy with their public and follow the evolution of the organizational field.

Keywords: Institutional theory, Institutional logics, Financial market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Agência conceito do Banco Itaú – Shopping VillaLobos	60
Figura 2 – Novo conceito de agência do Banco do Brasil na Av. Paulista	61
Figura 3 – Avaliação dos bancos na visão dos clientes	65
Figura 4 – <i>Ranking</i> dos cinco bancos mais bem avaliados.....	67
Figura 5 – Diferença entre a taxa Selic e a das modalidades de financiamento ...	72
Figura 6 – Atributos buscados para investir	79
Figura 7 – Novas gestoras no mercado de investimento	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Linha do tempo: acontecimentos mais relevantes no setor bancário .	43
Quadro 2 – Linha do tempo: período de abrangência desta pesquisa	44
Quadro 3 – Lista de Palavras	46
Quadro 4 – Fonte de Dados	47
Quadro 5 – Síntese das ações do Bacen entre 1974 e 1995	54
Quadro 6 – Linha do tempo.....	68
Quadro 7 – Exemplos de textos que evidenciam a lógica bancária	70
Quadro 8 – Exemplos de textos que evidenciam a lógica da solidez.....	73
Quadro 9 – Exemplos de textos que evidenciam a lógica da experiência.....	81
Quadro 10 – Frequência média por período.....	85
Quadro 11 – Implicações Práticas.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Coleta de dados em artigos sobre teoria institucional	42
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Anbima	Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e Capitais
Bacen	Banco Central do Brasil
CETIP	Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos Privados
CMN	Conselho Monetário Nacional
COE	Certificado de Operações Estruturadas
Denor	Departamento de Regulação do Sistema Financeiro
Divesp	Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários de São Paulo
Febraban	Federação Brasileira de Bancos
FED	<i>Federal Reserve System</i>
FGC	Fundo Garantidor de Crédito
FGV	Fundação Getulio Vargas
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
PAI	Programa de Ação Imediata
P2P	<i>Peer-to-peer</i>
PIB	Produto Interno Bruto
Proer	Programa de Estímulo à Restruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
SFN	Sistema Financeiro Nacional
URV	Unidade Real de Valor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 Justificativa	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Campos Organizacionais	22
2.2 Lógicas Institucionais	26
2.3 Legitimação	32
2.4 Alteração na Lógica Institucional	34
2.4.1 Empreendedores Institucionais	34
2.4.2 Sobreposição Estrutural	35
2.4.3 Sequenciamento de Eventos.....	35
2.4.4 Lógicas Concorrentes.....	35
2.5 Evolução do Mercado	36
3 MÉTODO	39
3.1 Delineamento da Pesquisa	39
3.2 Contexto	39
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados	41
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	48
4.1 Linha do Tempo	48
4.1.1 Período de 1980 a 1994.....	48
4.1.2 Período de 1995 a 2011	53
4.1.3 Período de 2012 a 2019.....	59
4.2 Lógicas Institucionais no Campo Financeiro	69
4.2.1 Lógica Bancária.....	69
4.2.2 Lógica da Solidez	73
4.2.3 Lógica da Experiência	80
4.3 Lógicas e sua Evolução	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	94

ANEXOS	103
ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	103

1 INTRODUÇÃO

A mudança é um estado constante vivido pela humanidade. A história nos demonstra que a evolução é contínua e a velocidade com que essa mudança se apresenta, em nosso dia a dia, vem ganhando força. A Internet permite difundir, significativamente, a comunicação e a informação, ampliando os efeitos da globalização e tornando irreversível esse processo de evolução (FRIEDEN, 2008). O uso da tecnologia, junto a um grande apelo pela inovação, provoca uma corrida para lançamentos de novos produtos e serviços, não sendo diferente no mercado financeiro, que, por sua vez, acaba por modificar pensamentos, regras e comportamentos.

Olhando para esse mercado trinta anos atrás, veríamos as estruturas físicas como fundamentais para qualquer *player* financeiro pensar em ter alguma chance de sucesso. Voltando cinquenta anos ou apenas dez, essa realidade era a mesma, com relações baseadas em pessoas ligadas às estruturas físicas de atendimento. Uma arquitetura extremamente fechada, na qual um grande banco de dados sobre seus clientes era, talvez, o seu maior ativo, protegendo as empresas estabelecidas contra concorrentes. Isso também permitia às instituições desse campo atuar com maior segurança no crédito e com um menor risco de evasão do cliente pelas enormes barreiras erguidas por aquele campo.

A alta regulação do sistema, criada pela autoridade monetária, também se somava às enormes barreiras a novos entrantes, deixando esse ambiente ainda mais fechado. Sem uma maior preocupação com novos concorrentes, o sistema estava extremamente orientado para produto. Agora, passa por uma transformação com a qual o próprio mercado exige que o foco deva ser o cliente. E este com a degustação de novas experiências provocadas pelas *fintechs*, por exemplo, passa a ser muito mais exigente.

A tecnologia permitiu que, naquele campo fortemente protegido, novos concorrentes de menor tamanho, que antes jamais teriam a chance de concorrer, tivessem a oportunidade de entrar nesses mercados. Conforme o *site Finnovation*, em setembro de 2019, o Brasil já contava com mais de 500 *fintechs*, representando um crescimento de mais de 34% em relação ao ano anterior. Do total de *fintechs*, 17% são do setor de crédito, com um crescimento de 13,33% em relação a 2018,

demonstrando que os empreendedores veem oportunidade mesmo em um mercado dominado por grandes *players*.

Apesar de as empresas tradicionais serem robustas financeiramente e estarem fortemente estabelecidas, dessa vez, as ameaças são tão grandes quanto as oportunidades. A velocidade de entendimento dessa nova ordem passa a ser decisiva para a sobrevivência ou não de uma organização. Novas tecnologias de Inteligência Artificial (IA) e *blockchain* são exemplos que estão rompendo barreiras, que antes pareciam intransponíveis, e servindo de ponte para que novos *players* adentrem no cenário e passem a atuar de forma muito rápida.

Um novo sistema interligado permitirá pagar um cartão de crédito de uma instituição com dinheiro que está em outra numa mesma plataforma. Novos ambientes, chamados *marketplaces*, concentrarão serviços financeiros de várias empresas em um só lugar. O cliente, de forma transparente e segura, poderá optar por aquele que for mais conveniente. Isso quebra totalmente a lógica anterior, na qual o sistema fechado dificultava muito qualquer interação de um cliente com outra empresa, que não fosse aquela com a qual o relacionamento estivesse estabelecido.

A grande virada acontece quando o cliente passa a ser dono e responsável por seus dados e não mais a instituição que detinha seu cadastro. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), sancionada em agosto de 2018 e que entrará em vigor em agosto de 2020, é um grande exemplo disso e um marco para esse cenário. Essa lei muda completamente a forma com que as empresas terão de tratar os dados dos clientes. De modo que haverá maior transparência na manipulação desses dados e será coibido o uso indiscriminado deles. O cliente saberá o que acontece com todos seus dados, podendo autorizar, autorizar em parte, ou não autorizar sua manipulação

Dessa forma, o cliente define o compartilhamento e com quem. Será permitido que, em um mesmo ambiente, qualquer pessoa possa autorizar uma instituição financeira acessar seus dados, tendo, dessa maneira, acesso imediato aos seus serviços e produtos. Uma nova ordem de concorrência passará a vigorar, pois não somente as instituições já estabelecidas poderão concorrer de modo mais agressivo, como também novos entrantes terão a chance de, acessando um grande banco de dados, adentrar com maior segurança no mercado. Isso irá empoderar de

sobremaneira o cliente e gerará uma concorrência ainda não experimentada no mercado financeiro.

Taxas, tarifas e *spreads* devem cair, o que beneficiará o cliente, embora irá gerar uma grande tensão nas instituições já estabelecidas e acostumadas a um modelo anterior, em que todas as cartas eram dadas por elas. Para exemplificar, em agosto de 2019, conforme divulgado no jornal “O Valor”, uma pessoa física levantou um empréstimo de R\$ 85 mil, a juros de 2,6% ao mês com outra pessoa física, enquanto um banco tradicional cobrava 3,5% ao mês. Foi a primeira operação do mercado realizada no modelo de *peer-to-peer*, ou P2P, pelo qual são conectados investidores em busca de diversificação dos seus investimentos a empresários ou pessoas que precisam de recursos para seus projetos. A operação foi um empréstimo entre pessoas sem a intermediação de uma instituição financeira tradicional, sendo que o processo foi realizado por uma plataforma digital criada em 2015. Em abril de 2020, durante a crise do novo Coronavírus, foi noticiado pelo *site* da Revista Exame que outra *fintech* fará empréstimos também na modalidade P2P, cujos valores será de até R\$ 1.000,00 para empresas MEI com juros de 1% a.m., algo que não existe no mercado tradicional.

Agora o cliente passa a ser o protagonista, definindo com quem prefere se relacionar. Fatores como tradição e tamanho da instituição podem não ser mais diferenciais que atraíam clientes, assim como o custo, seja ele financeiro ou não, para a troca de parceiro, deixará de existir ou, pelo menos, não será relevante.

Uma das maneiras de se entender esse fenômeno é pelas lentes da teoria institucional, a qual postula que as organizações e as pessoas vivem em ambientes institucionais maiores, sendo alimentados por sistemas de significações simbólicas, culturais e sociais próprios, que definem a sua realidade social. Esses campos são afetados pelas lógicas, princípios simbólicos e materiais que ordenam comportamentos, decisões e pensamentos das pessoas e organizações neles contidos, através de padrões históricos, constituídos de práticas materializadas, valores, regras e crenças (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). É essa teoria quem define um mercado como um espaço organizado formado por atores e instituições com práticas reiteradas e classificadas sob um conjunto de regras e crenças compartilhadas (SCARABOTO; FISCHER, 2013).

Neste trabalho, busca-se investigar a mudança e entender o comportamento dos atores como agentes dela (PURDY; GRAY, 2009) com base em estudos os

quais demonstram que lógicas institucionais orientam comportamento em determinado campo (SCOTT, 2008). Um exemplo de que entender as lógicas é adequado para que uma instituição se mantenha forte no mercado é apresentado no estudo de Christiansen e Lounsbury (2015). Nele, os autores demonstram como uma cervejaria se reorganiza para fazer frente às pressões para ser mais responsável socialmente. Uma empresa que teve um grande crescimento, tornando-se global, devido às mudanças no campo organizacional, precisava rever suas ações e buscar legitimá-las junto a uma sociedade que pedia consumo consciente. A empresa, entendendo que precisava mudar os rumos de suas ações, combinou elementos da lógica de mercado (que até então ditava suas ações) com as de responsabilidade social, que emanavam do campo organizacional. Tal esforço permitiu à organização avançar e reconstruir sua identidade coletiva perante os atores daquele campo no qual atuava.

Lógicas institucionais compreendem crenças e práticas e seguem padrões estabelecidos em determinado ambiente, que modelam a atuação e a interação dos atores, estabelecidos naquele sistema (THORNTON; JONES; KURY, 2005; THORNTON; OCASIO, 2008). Diante de um campo antes extremamente regulado e que agora insere novos atores, institucionalizados com um regramento de lógicas, que podem ser muito diferentes das atuais, parece adequado o uso da teoria institucional para entender esse campo que ora se transforma. Entendendo as lógicas, que antes regiam o mercado e as novas que se formam, podemos prever comportamentos futuros pela regulação dessas lógicas dentro do contexto institucional, oferecendo possibilidades para a ação e mudanças (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Nesse contexto, o estudo das lógicas institucionais pode gerar subsídios importantes no sentido de que entendendo como elas se comportam e alteram-se, as instituições podem alinhar suas estratégias às lógicas atuantes como forma de buscar legitimação e fortalecer os elos com os atores institucionais do seu campo.

Os agentes financeiros, governos, reguladores e sociedade são exemplos de atores de um campo institucional, tendo seu comportamento orientado por lógicas institucionais (SCOTT, 2008). Esse campo passa por mudanças com e por esses mesmos atores, sem os quais não há a mudança. Essas mesmas mudanças necessitam de lógicas institucionais que permitam gerar novos significados alavancando a própria alteração (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Os primeiros teóricos focaram a uniformidade estrutural e o isomorfismo institucional (GOODRICK, 2002), baseados em regramento e crenças estáveis. Porém, estudos recentes demonstram quão ambíguo e até fragmentado pode ser um ambiente institucional (SCOTT *et al.*, 2000). De modo que mesmo com um modelo institucional dominante, poderá haver crenças alternativas, múltiplas e até concorrentes (GOODRICK, 2002). A transformação, que ora acontece, trará alterações nas condições econômicas, percebidas e interpretadas pelos atores envolvidos naquele campo, e moderadas pelas lógicas institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Valores, crenças e normas são definidos por lógicas institucionais, e sabendo que essas mesmas crenças, valores e normas são lentes para a percepção dos atores envolvidos, podemos ter, mediante os estudos dessas lógicas, uma compreensão coletiva da forma como os interesses são tratados e as estratégias são criadas (DIMAGGIO, 1997).

No momento em que acontece uma disruptura no mercado financeiro com novas regulamentações, novos *players* entrantes e novas formas de atuação e relacionamento com clientes, em que esses mesmos *players* podem ser habilidosos o suficiente para mobilizar lógicas para seus próprios objetivos (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), define-se a pergunta:

Como se dá a reconfiguração das lógicas institucionais no mercado bancário brasileiro?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar mudanças nas lógicas institucionais do mercado bancário brasileiro e analisar os fatores que impulsionam essas mudanças.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Identificar e caracterizar as novas e velhas lógicas institucionais no mercado bancário brasileiro;
2. Identificar a relação entre os novos *players* e a emergência de novas lógicas;

3. Identificar implicações para organizações bancárias no mercado financeiro brasileiro.

1.2 Justificativa

Para demonstrar a evolução do mercado, é necessário o conhecimento das mudanças nas lógicas institucionais (REAY; HININGS, 2009; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), visto que é por meio dessas lógicas que podemos entender a dinâmica desse mercado.

Estudos permeados pela perspectiva das lógicas institucionais permitem avançar a teoria para o entendimento e, conseqüentemente, explicação das variações entre as organizações e um ambiente institucional (CHRISTIANSEN; LOUNSBURY, 2015), em que influências, fatores conjunturais locais e pressões institucionais são combinados de forma mais ampla para explicar a transformação e a reprodução de estruturas organizacionais (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Essa mesma perspectiva fornece teoria e método, que permitem compreender as influências emanadas de ordens institucionais no nível social, as quais, por sua vez, estruturam a relação e a ação de indivíduos e organizações (THORNTON; JONES; KURY, 2005; THORNTON; OCASIO, 2008).

Ao longo do tempo, as lógicas podem ser alteradas, substituídas ou acrescidas, dado que os estudos permitiram entender que os atores institucionais, individual ou coletivamente, são capazes de exercer pressões para a alteração de sistemas já consolidados (SCOTT *et al.*, 2000). Em ambientes já maduros, uma mudança pode ser iniciada quando atores poderosos buscam por novos interesses, cujas lógicas atuais não os atenda (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002). Mesmo em ambientes institucionais bem definidos, o caminho para mudança pode ser aberto por agentes cujos seus interesses diverjam do modelo tradicional (DIMAGGIO, 1991), e uma redução no poder, ou até na unidade, entre atores dominantes, pode permitir que novas lógicas secundárias se alastrem (SCOTT *et al.*, 2000). Esse processo vem ao encontro do momento atual, no qual se percebe a materialização da teoria, em que se tem atores poderosos e consolidados no sistema financeiro brasileiro, ao mesmo tempo em que percebemos novos atores emergindo com muita força e trazendo novos conceitos de negócios e talvez de lógicas.

A substituição de uma lógica predominante acontece quando é trocada por outra lógica alternativa (GARUD *et al.*, 2002; LOUNSBURY, 2002; THORNTON, 2002). Nesse processo, à medida que outras ideias começam a ganhar força, os atores institucionais podem agir de forma seletiva, explorando ou até ignorando algumas delas. Podem também buscar interligá-las aos seus próprios interesses, utilizando esse mecanismo em seu benefício próprio, podendo disso surgir, inclusive, variações locais que um estudo pode identificar (LOUNSBURY, 2007; SCOTT *et al.*, 2000). Todas essas mudanças alteram condições estabelecidas e podem afetar a situação econômica, ponto nevrálgico para as organizações. Como as lógicas afetam a cognição dos atores envolvidos, a estratégia e a estrutura da organização também estarão envolvidas nesse cenário, podendo tais mudanças serem problemáticas (FLIGSTEIN, 1990; THORNTON; OCASIO, 1999) e acontecerem neste momento ou começarem a acontecer em um futuro próximo. Um exemplo claro que mudanças, nas lógicas predominantes, podem afetar a estrutura das empresas está em um estudo de Thornton (1990), que examinando as publicações do ensino superior identificou duas lógicas: uma editorial, na qual, como característica principal, havia pequenas editoras geridas por seus fundadores, cuja legitimidade resultava da sua própria reputação e rede de relacionamentos com autores. Seu desenvolvimento estava baseado no crescimento orgânico e a busca pelo maior retorno sobre o capital não, necessariamente, era o foco. Essa lógica dominou até a década de 1960, quando a segunda lógica: a de mercado começou a emergir, em que o foco passa ser o crescimento rápido por aquisições e a busca por lucros maiores e imediatos com o melhor retorno possível sobre o capital. Isso muda completamente a estrutura organizacional da empresa. Elas precisaram muito mais de executivos do que de editores, e estes passaram a ter como missão tornar a empresa mais competitiva e aumentar as margens de lucros. Diante disso, várias divisões são criadas dentro das organizações com um mesmo objetivo: aumentar a eficiência, levando a aderência à lógica de mercado.

Entender o processo de mudança das lógicas, a coexistência entre elas e o porquê da transformação podem ser de grande importância para os gestores navegarem em ambientes institucionalmente complexos (ERTIMUR; COSKUNERBALLI, 2015). Nos mercados nos quais há uma lógica dominante, o ideal seria o gestor seguir o isomorfismo institucional, alinhando sua marca aos significados e às práticas da lógica dominante (DIMAGGIO; POWELL, 1993; HOLT, 2002). Já nos

mercados em que há lógicas plurais, podem existir vários sistemas de crenças, valores, normas e símbolos, impondo demandas diferentes e gerando grandes dificuldades para os gestores alinharem suas marcas àquelas lógicas todas.

Para o mercado bancário brasileiro, este estudo identificou as mudanças nas lógicas institucionais e responde às instituições tradicionais e digitais desse campo organizacional quais serão as implicações futuras. Conhecendo as lógicas institucionais, é possível permitir aos gestores que concentrem sua atenção em um conjunto menor e mais importante de questões e soluções que estarão de acordo com a lógica predominante (THORNTON; OCASIO, 1999), tendo o foco de atenção dos gestores para respostas e soluções compatíveis com as lógicas dominantes naquele momento (THORNTON, 2002). Para o Banco do Brasil, em específico, uma instituição bicentenária, na qual as lógicas estão carregadas também na forma intraorganizacional, este estudo permitirá entender como novas organizações, que adentram esse campo, buscam a sua legitimidade, permitindo ao Banco que reorganize, caso necessário, suas estratégias de forma antecipada e rápida, não permitindo que pressões institucionais afetem sua trajetória no mercado.

Conforme Thornton (2002), as pressões institucionais moderam a maneira com que organizações enxergam e entendem seus problemas, tornando-os sensíveis às condições do mercado. Isso é determinante para definição de quais estratégias serão adotadas para resolução dos seus problemas. Empresas que usam velhas formas organizacionais sob velhas lógicas organizacionais são relativamente imunes às pressões de mudança até que a lógica predominante mude. Quando isso acontece e a organização torna-se desviante, não legítima e é vulnerável à pressão. Ainda conforme Oliver (1991), quando a estratégia e até a própria estrutura da organização estão em conflito com a lógica institucional predominante, a organização estará sujeita à pressão, tornando-se menos legítima e competitiva.

Nesse sentido, esta pesquisa identifica caminhos à luz da pesquisa e traz o conhecimento necessário para que organizações tradicionais e digitais encontrem dados seguros para mudar a rota, caso necessário, ajustando o seu posicionamento de acordo com as mudanças que o campo organizacional está sofrendo. Uma mudança de rota, no tempo correto, pode evitar problemas como falta de legitimidade e, conseqüentemente, vulnerabilidade em um momento no qual muitos novos entrantes chegam ao mercado.

Dessa forma, este estudo traz contribuições para o mercado bancário, permitindo aos gestores verificarem se suas estratégias estão alinhadas ao seu campo organizacional, mas também para trabalhar fortemente a legitimidade, que pode ser um fator diferencial entre manter-se ou não competitivo. Entender a mudança e antecipar-se a ela evita a vulnerabilidade e permite a uma organização avançar no mercado, alocando seus investimentos de forma eficiente e eficaz.

Entretanto, afirmar que inovações se tornam institucionalizadas pode ser precipitado (ABRAHAMSON, 1991), visto que alguns deles podem permanecer contestadas e não serem incorporadas ao campo (MARQUIS; LOUNSBURY, 2007; SCOTT; RUEF; MENDEL; CARONNA, 2000). Dessa forma, parece pertinente um estudo nesse sistema, no qual inovações estão borbulhando, novos entrantes chegando e todo um novo modelo de relacionamento está se projetando. Usando um estudo sobre Yoga (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015) como inspiração, este trabalho reconheceu as lógicas atuantes, eventuais lógicas emergentes, os conflitos e as implicações que esse novo momento pode trazer ao mercado estudado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está dividido em cinco pilares, os quais servirão de suporte para que os objetivos específicos do estudo e, conseqüentemente, o objetivo geral, sejam atingidos.

A revisão teórica se iniciará pelos campos organizacionais. Em seguida, o estudo discorrerá sobre lógicas institucionais, fazendo a revisão sobre os conceitos e a evolução dos estudos sobre o tema. Na sequência, será explicado o que significa e como acontece a legitimação das organizações e como se dá a alteração nas lógicas institucionais. Por fim, se discorrerá sobre a evolução do mercado.

2.1 Campos Organizacionais

Analisando os mercados através das lentes da teoria institucional, podemos entendê-los como campos organizacionais em que estão contidas todas as organizações e os atores de um campo social e cultural e suas relações (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). Uma definição de campo organizacional demonstra a existência de uma comunidade de atores organizacionais que fazem parte de um sistema comum, no qual dividem os mesmos significados, interagindo entre si com maior frequência do que com entes fora desse campo (GOODRICK, 2002).

São arenas que, em seu conjunto, acontece a vida institucional com seus consumidores de produtos e serviços, fornecedores, reguladores como governos e demais atores, que envolvem uma produção de produtos ou serviços similares (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 148). Os campos organizacionais acabam por ser arenas de conflitos, em que, nas relações sociais entre seus atores, estes buscam defender seu espaço e seus próprios interesses (SCOTT, 2001). As regras são definidas por intermédio das lógicas institucionais, que acabam por modelar a forma de entender e agir dos atores sociais dentro de um campo organizacional (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015).

Esses campos organizacionais entregam o sentido de pertencimento, a motivação e a base de princípios para ação e para a própria identidade dos atores, que, embasados nesses princípios, podem manipular, elaborar e fazer uso das lógicas que melhor lhes interessar em sua própria vantagem (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Ao mesmo tempo em que as lógicas institucionais fornecem meios

para a agência e para mudança, o entendimento de elas serem tidas como corretas e aplicáveis determina também o cerceamento da ação, impedindo, muitas vezes, de os atores agirem e pensarem fora dos limites da lógica que os governa (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Princípios, simbolismos e práticas são prescritos pelas principais instituições da sociedade como mercado, família, religião, profissões e estado. Tais princípios, simbolismos e práticas provocam influências nos comportamentos de pessoas e das próprias organizações, que estão imersas nas lógicas sociais de alta ordem, bem como nas lógicas de campo (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 1999).

O acordo entre lógicas, no nível sociedade e campo, nem sempre é encontrado, e esse contraste é, seguidamente, verificado. Por exemplo, no campo da saúde, cuja lógica de mercado busca um retorno maior do capital com um tratamento de menor custo, enquanto que a lógica da profissão define um comportamento do ator profissional de saúde concentrado no atendimento de qualidade e acolhimento ao paciente (MOORMAN, 2002). Esses contrastes podem acontecer, inclusive, dentro de uma mesma profissão, e o campo da saúde também pode fornecer o exemplo em que, mais uma vez, lógicas que acabam por serem conflitantes agem determinando diferentes escolhas e ação dos atores. A lógica científica, na profissão médica, define os cuidados em saúde por diagnósticos, tratamentos e terapias inovadoras. Já a lógica de cuidados define a atenção em saúde por cuidados preventivos.

Não raramente, as tensões entre lógicas provocadas pela divergência entre elas acionam o estopim para a evolução de um campo organizacional (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; JONES; KURY, 2005). Essa evolução pode assumir a forma e substituir a lógica em que aquela, até então dominante e que definia as práticas em campo, é deixada de lado com a assunção de seu lugar por outra lógica que passa a definir as ações (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). Bons exemplos disso estão na troca da lógica editorial por lógica de mercado nas publicações de ensino superior (THORNTON; OCASIO, 1999). Também aconteceu no campo das finanças com a substituição da lógica regulatória por uma lógica de mercado (LOUNSBURY, 2002).

Em determinados campos, a coexistência de lógicas plurais pode acontecer por períodos mais longos e isso acontece normalmente em três situações. A

primeira delas acontece quando não existem regulamentos ou objetivos unificados ou estruturas profissionais que estabeleçam padrões. A segunda situação acontece quando as práticas, associadas a alguma lógica, espalham-se, mas se apropriando de circunstâncias locais, gerando, dessa forma, variações regionais. E a terceira diz respeito ao momento em que organizações conseguem obter apoio de múltiplos campos organizacionais (PURDY; GRAY, 2009; REAY; HININGS, 2009).

A coexistência de múltiplas lógicas pode ser alimentada pela institucionalização através de diversos mecanismos como mídias e centros universitários, assim como também disputas entre atores de um campo por *status*, por exemplo, podem ocasionar esse fenômeno (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). Mesmo com ênfase nas lógicas da ciência e do cuidado, o campo da saúde permaneceu heterogêneo ao longo do tempo, enquanto faculdades de saúde, acadêmicos, médicos e profissionais da área buscavam avançar nas suas próprias abordagens de Medicina (THORNTON; OCASIO, 1999).

Diante de campos organizacionais regidos por lógicas plurais, as organizações precisam buscar soluções para não perderem legitimidade. O *selective coupling* e o comprometimento podem fornecer mecanismos capazes de proporcionar uma melhor conciliação entre lógicas variadas. O *selective coupling* prevê a montagem de estruturas organizacionais como departamentos, cargos e remuneração em estruturas mais flexíveis por meio de uma coordenação informal, evitando cobranças e desempenho além do alcance dos gestores, isolando-se, dessa maneira, lógicas contraditórias umas das outras. Sistemas, que não estão fortemente engessados, preservam a identidade e a autonomia de elementos da organização e permitem uma adaptação localizada, ao mesmo tempo em que impedem a proliferação daqueles imperfeitos ou prejudiciais por toda a organização, reduzindo o custo da coordenação entre os atores. Apesar disso, o *selective coupling* pode permitir que objetivos não convergentes continuem a existir dentro da organização maior, gerando contradições que podem ficar muito enraizadas nos ambientes institucionalmente mais complexos (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015).

Já a alternativa do comprometimento trabalha para promover uma convivência equilibrada entre as lógicas que são conflitantes (OLIVER, 1991). Na lógica bancária, o objetivo deve ser maximização do retorno sobre o capital, e as empresas de microfinanças precisam equilibrar essa lógica com a do

desenvolvimento, que preconiza o apoio aos públicos mais pobres, determinando taxas de juros em um nível mais arrefecido. Porém, quando as lógicas referendam objetivos muito divergentes, o comprometimento pode não conseguir fazer com que as organizações obtenham a aprovação dos diferentes atores do campo organizacional por não ser aceitável tamanha divergência entre os propósitos das lógicas (PACHE; SANTOS, 2013).

Estudos mais recentes propuseram uma alternativa para o *selective coupling* e comprometer, de modo que as organizações que incorporam os elementos de diferentes lógicas possam ter sucesso no gerenciamento desses propósitos (GREENWOOD *et al.*, 2011; PACHE; SANTOS, 2013), extraindo atividades das diferentes lógicas e promovendo uma combinação dessas atividades, buscando a aceitação de maior quantidade de atores do campo organizacional. De qualquer forma, é preciso tomar cuidado, pois determinadas lógicas, que uma empresa possa tentar combinar, podem ser incompatíveis, gerando novos desafios na busca de legitimidade junto a atores de maior importância no campo organizacional (GREENWOOD *et al.*, 2011).

Assim, o grande desafio é criar dentro da organização uma identidade própria que permita o equilíbrio entre as lógicas a serem combinadas. Um bom exemplo é o caso das empresas de microfinanças da Bolívia, estudado por Battilana e Dorado (2010), que demonstram como a política de contratação determinou o equilíbrio entre lógicas bancárias, maximização do lucro e lógicas de desenvolvimento, melhorando a vida dos mais pobres. Quem contratou pessoas isentas das duas lógicas evitou as tensões geradas entre elas, equilibrando o trabalho e permitindo à organização conviver com ambas e ter legitimidade. Já a organização que contratou agentes, que estavam com vieses de alguma das lógicas, gerou atritos entre seus membros e polarização.

Algumas empresas fazem uma seleção deliberada de elementos de diferentes lógicas institucionais e gerenciam internamente os desencontros entre as lógicas combinadas, fazendo o *selective coupling* (PACHE; SANTOS, 2013). Por exemplo, existem organizações privadas na França que ofertam oportunidades de empregos a pessoas que estão fora do mercado de trabalho há muito tempo, combinando lógicas comerciais e de bem-estar social, que são concorrentes.

Demandas diferentes sobre estruturas organizacionais, objetivos, legitimidade e até na gestão são impostas pelas lógicas e autores demonstram que

organizações, dependendo de sua origem, seguem modelos específicos de *selective coupling*. Organizações do setor comercial, por exemplo, adotam mais as práticas da lógica do bem-estar social do que as próprias organizações do bem-estar social. Isso acontece porque, no campo em que elas se situaram, havia práticas de lógicas sociais e o *selective coupling* de forma estratégica permitiu a essas empresas ganhar aceitação gerando legitimidade. Já aquelas empresas de origem social navegavam mais livremente nas lógicas comerciais porque sua legitimidade já havia sido conquistada de forma natural por suas próprias origens (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015).

A complexidade dos mercados e sua evolução estão contidas nas lógicas institucionais, as quais nos permitem entender as mudanças institucionais e, conseqüentemente, a evolução de um mercado. Elas fornecem o elo entre os atores institucionais, a ação, suas ideologias e a prática (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). Por meio das manifestações estruturais e práticas organizacionais, é possível observar um componente simbólico da lógica: a ideologia que se torna visível pela lógica institucional (FRIEDLAND, 2009).

As organizações estão imersas em ambientes governados por lógicas plurais, que, por muitas vezes, são também concorrentes. Dessa forma, é necessário criar e desenvolver modelos de estratégias que permitam circular nas demandas mais variadas, a fim de buscar e sustentar a sua própria identidade e legitimidade.

2.2 Lógicas Institucionais

Avanços nos estudos sobre a teoria institucional produzem a teoria neoinstitucional, que busca entender como o comportamento e as estruturas organizacionais são moldadas pelos regramentos culturais e marcos normativos (GOODRICK, 2002).

Observando a sociedade como um todo e dando atenção para as regras e crenças, a teoria neoinstitucional preconiza que as organizações são sistemas sociais e também sistemas de produção de ação (SCOTT; RUEF; MENDEL; CARONNA, 2000). Os primeiros estudos atuaram para demonstrar como um sistema de crenças culturais é refletido nos comportamentos e não os interesses organizacionais (OLIVER, 1991).

Com os trabalhos avançando, surgem os conceitos de lógicas institucionais, que são conceituadas como valores e crenças, expressos no comportamento dos atores e associados a materializações simbólicas e práticas materializadas, que delimitam ou viabilizam o instrumental comportamental dos atores dentro de um campo. Esses diversos campos, com suas lógicas distintas, dão forma a um sistema interinstitucional que conceitua a sociedade (WALDORFF; REAY; GOODRICK, 2015).

Para descrever práticas, crenças e significados ligados diretamente às sociedades ocidentais, Alford e Friedland introduziram o conceito de lógicas institucionais. Eles descreveram três ordens institucionais que possuem suas próprias crenças e práticas que modelam a forma como os indivíduos se envolvem em questões políticas. Essas ordens são o capitalismo, o estado e a democracia política (THORNTON; OCASIO, 2008). Friedland e Alford (1991) exploraram as relações entre indivíduos, organizações e sociedade. Eles entendem que são por ações, práticas e sistemas simbólicos, que estão na base da construção das instituições, que os indivíduos e as organizações reproduzem em suas vidas, dando significados às suas experiências. Desse modo, eles rejeitam a escolha como um fator racional e individualista e teorizam que as ordens institucionais possuem suas próprias lógicas como princípios organizadores, fornecendo símbolos, características, motivações e até senso de identidade aos atores sociais, que podem usar e manipular, inclusive, para seu próprio benefício (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

No conceito de Friedland e Alford (1991), a ação individual é restringida pelas lógicas centrais das principais instituições da sociedade, ao mesmo tempo em que essas mesmas instituições acabam também oferecendo fontes de ação para mudanças através das contradições, que são inerentes ao conjunto de diferentes lógicas que emergem dessas principais instituições. Em uma outra concepção, produzida por Jackall (1988), traz um conceito de lógica institucional como um conjunto de regras, prêmios e sanções, construído experientialmente, que homens e mulheres, em contextos particulares, criam e recriam de tal forma que seus comportamentos são, em certas medidas, previsíveis e regulares.

Tanto para Friedland e Alford (1991), como para Jackall (1988), as práticas dos atores sociais são sustentadas pelas lógicas institucionais reproduzidas por conjecturas culturais e políticas. Para Friedland e Alford (1991), a ênfase está nos

construtos simbólicos e nas próprias contradições interinstitucionais, como mercado e família, por exemplo. Já para Jackall (1988), o foco está nas questões normativas das instituições e nas contradições intrainstitucionais das próprias organizações. Thornton e Ocasio (1999), com base nos conceitos de Jackall (1988) e Friedland e Alford (1991), conceituaram lógicas como sendo padrões históricos socialmente construídos por práticas materiais, valores, crenças e regras, pelas quais os indivíduos reproduzem sua subsistência material, organizam seu tempo e espaço, dando sentido à sua realidade social. Por essa definição, tem-se um elo entre a ação individual e cognição com as práticas institucionais que são socialmente construídas e estruturadas de regras pelas lógicas institucionais (THORNTON; OCASIO, 2008).

Consumidores, fornecedores, reguladores e demais organizações são os entes constituintes de campos organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983), ao passo que estes formam arenas sociais de conflito (BOURDIEU, 1984), que fornecem atenção às relações sociais entre os entes atuantes, que buscam defender seu território e seus interesses (SCOTT, 2001). As regras são definidas pela lógica institucional, que moldam o entendimento e o comportamento dos atores sociais nos campos organizacionais (DIMAGGIO, 1979). Os atores sociais, munidos de motivação, princípios e identidades, fornecidos pelos campos sociais, podem agir, manipular e usar as lógicas institucionais para sua própria vantagem (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Ao mesmo instante em que as lógicas institucionais fornecem recursos para mudança, também podem restringir a ação, pois sua natureza limitante e paradigmática impede os atores de pensar e agir fora dos limites dela mesma (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

A realidade social das pessoas e instituições é definida por um sistema de significados simbólicos, culturais e sociais, que estão contidos em campos institucionais maiores (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). A lógica institucional produz um contexto que regula comportamentos, permitindo, inclusive, possibilidades para mudança (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Como as lógicas representam crenças, valores, regras, símbolos e práticas, também representam expectativas nas relações e nos comportamentos sociais, os quais, por sua vez, moldam a ação (GOODRICK; REAY, 2011), guiando pensamentos e decisões dos atores envolvidos através de um “padrão histórico socialmente

construído de práticas, suposições, valores, crenças e regras materiais” (THORNTON; OCASIO, 1999, p. 804).

Os estudos iniciais focaram em uma única lógica dominante e seus efeitos nas instituições. Esse conceito permitiu viabilizar a previsibilidade nas ações das organizações (CAPPELLARO, 2012; THORNTON, 2004). Os primeiros trabalhos demonstraram o reflexo nas crenças e valores dos comportamentos sociais (OLIVER, 1991), de maneira que, em seguida, as lógicas foram interligadas às práticas dos atores no campo. O trabalho de Vargo e Lusch (2004) representa muito bem essa relação da prática com a lógica, demonstrando a mudança no campo de *Marketing*, em que o foco que estava na empresa e no produto, passando para o consumidor e para a cocriação.

Mesmo com estudos reconhecendo ambientes com múltiplas lógicas, o maior foco foi na maneira pelo qual o comportamento dos atores sociais é orientado e organizado pela lógica dominante daquele sistema (LOUNSBURY, 2007). Nessa abordagem estudada até então, estava a suposição da competitividade entre as lógicas em que se considera que uma nova lógica emerge competindo pelo domínio do campo e, conseqüentemente, as organizações alteram suas práticas acompanhando a nova lógica (WALDORFF; REAY; GOODRICK, 2015).

À medida que os estudos avançaram, estes demonstraram que mais de uma lógica poderia coexistir. Identificando múltiplas lógicas coexistindo na transição entre elas por um período prolongado, Hoffman (1999) avançou a ideia de pluralidade das lógicas. Apesar desses avanços, os estudos ainda sugeriam que as lógicas eram concorrentes e, em períodos prolongados de transição, lutavam pela dominância ou mantinham uma trégua não amigável por um tempo. Como exemplo, Reay e Hinings (2005) afirmam que sua coexistência não seria sustentável a longo prazo, e uma nova lógica seria dominante. Apesar de muitos estudos admitirem a existência de lógicas coexistentes, eles ainda relacionam as lógicas como concorrentes (GREENWOOD *et al.*, 2011), e as práticas acabam por se relacionarem com apenas uma delas, a dominante.

Dessa forma, a atenção dos estudos vinculou-se ao período de transição dessas lógicas que coexistiam com foco na realidade das práticas, impactando a ação. Pouca atenção se deu às relações entre essas lógicas quando se reconheceu a existência de múltiplas delas nos ambientes (WALDORFF; REAY; GOODRICK, 2015), e tais relações são de suma importância para entendermos como ocorre a

mudança ou como a estabilidade é mantida (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Só recentemente estudos começaram a conhecer e entender o papel da lógica não dominante, a qual já se sabia que existia, porém não se dava maior importância, visto que ela, teoricamente, não causava maiores influências no campo. Três modelos de relação foram verificados em estudos sobre a coexistência de lógicas institucionais: 1) entre múltiplas lógicas, uma é sempre dominante e define comportamento e ação; 2) entre múltiplas lógicas, acontece uma luta para definir qual delas irá dominar; e 3) entre múltiplas lógicas, elas afetam de maneira diferente, diferentes atores, organizações e comunidades em diferentes áreas geográficas (GOODRICK; REAY, 2011).

O primeiro modelo de relação entre múltiplas lógicas institucionais revela que elas existem, mas apenas uma é a dominante e mesmo se reconhecendo a existência das demais, elas são classificadas como secundárias ou subordinadas, cabendo apenas a lógica dominante orientar e guiar o comportamento dos atores sociais, envolvidos naquele campo organizacional. Mesmo se reconhecendo que apenas uma lógica é dominante, entende-se que esse domínio não será eterno, e as lógicas secundárias, ou não dominantes, são percebidas como oportunidades de mudanças (GOODRICK; REAY, 2011). Pelas características de competitividade entre as lógicas, as subordinadas ou não dominantes, acabam por desafiar as lógicas dominantes e, por vezes, tomar seu lugar (LOUNSBURY, 2002; GOODRICK, 2002).

Já no segundo modelo de relação entre as lógicas, o período de transição torna-se alongado, e a concorrência se mantém por um longo tempo até que haja, finalmente, a alteração. Haverá, nesse período, uma disputa acirrada pela supremacia até que a nova lógica se torne dominante por mais um determinado período de tempo (GOODRICK; RAEY, 2011).

A diferença entre o modelo de relação dominante e o de múltiplas lógicas, lutando para chegar ao domínio, está centrada no alongamento do período de concorrência entre as lógicas, no qual diferentes entes do campo mantêm suas lógicas, que até então os guiam e não há uma lógica vencedora naquele período (GOODRICK; RAEY, 2011). Esse período pode ser caracterizado como um momento de campo de batalha ou de paz não confortável (REAY; HININGS, 2005). Essa conceituação expõe que as lógicas dominantes estarão sempre com uma

relação de luta pela resolução do domínio ou em trégua, que não se considera confortável com as lógicas não dominantes e, por conseguinte, a tensão sempre estará envolvida nos ambientes de múltiplas lógicas (SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

O terceiro modelo de relacionamento entre lógicas sugere que múltiplas lógicas coexistem, concorrendo entre si, embora nem sempre haja uma vencedora. Em vez disso, elas estão associadas a diferentes regiões geográficas, atores e tipos de organizações. Estudos demonstraram como lógicas concorrentes, que foram mantidas por organizações industriais de diferentes segmentos, resultam em modelos de práticas diferentes (MARQUIS; LOUNSBURY, 2007; THORNTON; JONES; KURY, 2005).

Os estudos avançaram e novos conceitos demonstraram que várias lógicas podem coexistir, caracterizando um campo institucional, e não somente demonstrando um estado temporário. Mais tarde, quando se descobriu que diferentes lógicas estavam ligadas a diferentes regiões geográficas, atores e instituições, chegou-se à conclusão de que a divisão do campo permite a coexistência de diferentes lógicas concorrentes e de forma permanente. A divisão do campo facilita a coexistência entre diferentes lógicas e estudos relacionaram lógicas segmentadas, por exemplo, por tipo de atores, como no estudo Reay e Hinings (2009), em que médicos eram guiados pela lógica profissional e gerentes de saúde por lógicas de mercado.

A maioria dos estudos focou na relação competitiva entre as lógicas na qual uma se fortalece em detrimento de outra, ainda assim, Goodrick e Reay (2011) estudaram e conceituaram uma relação cooperativa entre as lógicas, cuja relação pode produzir o fortalecimento de ambas (WALDORFF *et al.*, 2015). Um exemplo está no estudo de Greenwood *et al.* (2011) sobre a Igreja Católica na Espanha, quando esta reforçou as lógicas da família e da comunidade.

Chegamos, então, ao conceito de “Constelação de Lógicas”, desenvolvido por Goodrick e Reay (2011), no qual múltiplas lógicas podem coexistir no campo com relações competitivas, cooperativas e até aditivas. A existência de várias lógicas fornece meios para se entender como a ação é restrita ou incentivada (WALDORFF, REAY; GOODRICK, 2015), demonstrando como atores entendem e agem institucionalmente (GREENWOOD *et al.*, 2011).

2.3 Legitimação

Uma ordem social somente é legítima quando a sua ação for orientada na direção dos vieses tidos como certos ou regras determinadas. Apesar de os atores não manterem de forma perene as mesmas normas, crenças ou valores, o comportamento deles sempre é orientado para uma ordem de crenças e valores, que, presumidamente, são os aceitos pela maioria dos atores naquele ambiente institucional. Dessa forma, os atores, individualmente, agem em comum acordo com essa ordem, a despeito de discordarem dela pelo fato de entenderem que a maioria dos indivíduos apoia tal ordenamento, tornando-a um fato objetivo e validado (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

Por meio de uma construção conjunta da realidade social, acontece a legitimação, pela qual elementos de uma ordem social são percebidos como concordantes com o conjunto de ações e crenças, em que cada ator presume ser, naquele ambiente compartilhado, como certo, independentemente de seu próprio entendimento de apropriado ou não. Assim, a legitimidade é alcançada quando os atores agem em conformidade com uma ordem social tendo-as como um conjunto de obrigações sociais ou um modelo de ação desejável (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

Os aspectos duplos de legitimidade foram divididos em validade e propriedade. A crença de que o comportamento e a conduta de uma ordem social são o modelo de ação apropriados e validados definem a propriedade. Já a validade é um determinante da crença de um ator de que ele é, pelas normas e regras, obrigado a obedecer em detrimento mesmo da sua própria aprovação (DORNBUSCH; SCOTT, 1975 *apud* JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

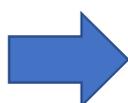
As opiniões coletivas ratificam a validade das regras no contexto social, e as normas tornam-se validadas quando de fato regem, perceptivelmente, o comportamento dos indivíduos em ambiente social (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006). Estando de acordo com práticas, normas, crenças ou valores aceitos por um grupo, a ação pode ser considerada legítima (ZELDITCH, 2001). As ideias seminais de Weber, posteriormente desenvolvidas por Dornbusch e Scott, combinam a definição de legitimidade com a garantia de que garante a conformidade com uma ordem social predominante (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

O significado social de uma prática é, dinamicamente, construído ou alterado pelos entes sociais, sobretudo, por aqueles com mais recursos políticos ou econômicos (SEWELL, 1992). As práticas são legitimadas ou deslegitimadas por meio da mudança de significados, que, quando sintetizados, permitem-nos aprender sobre esse arcabouço, que orienta e governa ação e crença de consumidores, entendendo, dessa forma, sua variação ao longo do tempo. A própria construção da legitimidade mudou ao longo do tempo. A dimensão moral foi enfatizada nas abordagens iniciais no estudo da legitimidade. Na década de 1990, a definição de legitimidade foi ampliada e foram incluídas as dimensões cognitiva e avaliativa, e mais recentemente, expandindo a legitimação, estudiosos incorporaram a dimensão jurídica (HUMPHREYS, 2010b).

Consumidores usam de discursos existentes como forma de estruturar suas práticas de consumo e entender as mudanças nos discursos ao longo do tempo, ao passo que esse raciocínio é determinante para a compreensão do processo de legitimação. Pelos princípios básicos da teoria institucional, podemos ter uma compreensão do processo de legitimação do consumo, que é aquele quem faz uma prática social tornar-se coerente com a configuração de outros valores, normas e instituições sociais (HUMPHREYS, 2010a).

Olhando pela teoria institucional, a legitimidade acontece em três níveis: regulatório, normativo e cultural cognitivo. A legitimidade regulatória é o grau em que uma determinada prática se comporta em conformidade com os regulamentos ou regramentos definidos por um dos atores institucionais com poderes regulatórios como o governo. A legitimidade normativa permite verificar o grau em que a prática é percebida conforme as normas ou os valores dominantes, isso independentemente do *status* legal. Já a legitimidade cognitiva proporciona o entendimento do grau em que a prática é entendida como correta, sendo facilmente compreendida e classificada em esquemas cognitivos e estruturas culturais existentes (HUMPHREYS, 2010b).

Humphreys (2010b), além da legitimidade reguladora, normativa e cognitiva, ainda defende um quarto item que chama de estabelecimento da realidade física, como a construção de edifícios ou a fabricação de produtos que agrega legitimidade às práticas dos consumidores. Seu texto cita exemplos como da lingerie *Fredrick's*, de *Hollywood*, que apenas foi legitimada após construir suas lojas em diversos *shoppings* do país. Cita também que muitas marcas mundiais ganharam



legitimidade ao estabelecer suas lojas perto de famosos centros consumidores, como *Michigan Avenue*, em Chicago, ou *Fifth Avenue*, em Nova York. Dessa forma, o autor argumenta que o discurso sobre uma entidade é alterado pelo estabelecimento físico dela, transformando-se de polarizador para natural.

2.4 Alteração na Lógica Institucional

Como as lógicas institucionais podem mudar se a ação dos atores está condicionada à própria ordem na qual estão submetidos? Ao conceituar a sociedade como um sistema interinstitucional no qual a diferenciação cultural, a fragmentação e até a contradição caracterizam as lógicas (DIMAGGIO, 1997), fica evidente uma fragmentação tanto entre as próprias ordens como dentro delas (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Dessa forma, Thornton e Ocasio (2008) concentraram os estudos em três mecanismos de mudança mais um quarto tópico: a competição entre as lógicas, que, geralmente, é um antecedente ou uma consequência da mudança. São eles: empreendedores institucionais, sobreposição estrutural, sequenciamento de eventos, e o quarto tópico que é competição entre as lógicas.

2.4.1 Empreendedores Institucionais

Com acesso a meios que fortalecem seus interesses próprios, são os empreendedores institucionais os agentes modificadores de velhas instituições e criadores de novas. Dentro da percepção de fragmentação, contradição e diferenciação institucional, são os empreendedores quem podem exercer papel crítico, em virtude dos diferentes papéis sociais que eles ocupam, aproveitando essas oportunidades para as mudanças de seus interesses e explorando as eventuais contradições das lógicas institucionais (THORNTON; OCASIO, 2008).

Criar um ambiente favorável, que esteja de acordo com suas reivindicações a ponto de legitimar uma nova concepção pública, é o grande desafio do empreendedor institucional. Isso pode acontecer vindo de uma ordem já estabelecida, em que os empreendedores se organizam a partir do centro dessa ordem, ou partir de campos emergentes da periferia. Das ordens institucionais com

diferentes localizações sociais, emergem ferramentas culturais para os empreendedores institucionais.

O controle dos recursos necessários para mudanças não é somente encontrado pelos empreendedores institucionais nos ambientes materiais, mas também nos simbólicos, sendo esses recursos culturais, diferentes dos recursos materiais e utilizados pelos agentes de forma estratégica, sendo a cultura a motivação ou a justificativa para a ação (THORNTON; OCASIO, 2008).

2.4.2 Sobreposição Estrutural

Quando papéis individuais, funções e estruturas organizacionais distintas precisam se associar, acontece a sobreposição estrutural (THORNTON, 2004), na qual lógicas diferenciadas, nessa junção, criam contradições nas próprias organizações e nos campos organizacionais, gerando oportunidades para mudanças. Um bom exemplo disso são as fusões e as aquisições entre empresas em que culturas e atores diferentes e, até muitas vezes, divergentes precisam se associar (THORNTON; OCASIO, 2008).

2.4.3 Sequenciamento de Eventos

Como já observado na sobreposição estrutural, todos os tipos de rupturas têm o poder de se transformar em mudanças. Quando esses eventos são fortalecidos por criatividade coletiva, rituais e emoções intensas, são, ainda, mais potencializados para a mudança. Assim se define o sequenciamento de eventos como acontecimentos temporais e sequenciais de eventos que deslocam, rearticulam e transformam a interpretação e o significado de simbologias culturais e de estruturas sociais. Esse processo interfere na interpretação simbólica e a continuidade do sequenciamento produz eventos, que fortalecem ou enfraquecem o poder da lógica dominante (THORNTON; OCASIO, 2008).

2.4.4 Lógicas Concorrentes

A literatura sobre competição de lógicas institucionais compreende uma extensa variedade de meios que explicam os efeitos das lógicas concorrentes nas

mudanças, que incluem pressão da seleção ambiental, contestação política e movimentos sociais. Thornton e Ocasio (2012) enfatizam que lógicas concorrentes não são, por si só, a explicação para mudança nas lógicas institucionais, mas, sim, um antecedente ou uma consequência do evento.

O processo causador da mudança institucional não está na competição em si, mas no arranjo coletivo dos efeitos de poder dos atores institucionais, nas pressões de seleção do mercado e nas mudanças no predomínio relativo no nível social das lógicas institucionais (THORNTON; OCASIO, 2008).

2.5 Evolução do Mercado

A partir das lógicas institucionais, podemos conhecer as práticas de um mercado, ao passo que a mudança, nessas lógicas, nos permite entender a evolução desse mesmo mercado (REAY; HININGS, 2009; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Nos mercados regidos por uma única lógica dominante, a evolução acontece com a substituição dessa lógica. Esse processo ocorre quando aquela lógica, que dominava o campo e regia as práticas daquele mercado, perde força e uma nova lógica ganha espaço, acabando por dominar aquele campo (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). Nesse caso, mesmo com duas lógicas coexistindo, uma perderá espaço e uma única prevalecerá. Um estudo de Humphreys (2010b) demonstrou como o jogo desassociou-se de estruturas não legítimas, como o crime, e associou-se a estruturas legítimas como riqueza.

Nos mercados regidos por lógicas dominantes, os gestores deveriam sustentar a legitimidade alinhando a estratégia às práticas e aos significados reinantes, conforme propõe o isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Todavia, mercados, imersos em lógicas plurais, condicionam uma variedade de crenças, práticas e culturas, que pedem demandas diferentes e até divergentes. Haverá necessidade de a marca provar identidade e compromisso com valores e normas de variados entes sociais. E mesmo com o gestor podendo priorizar a identificação com algum ente institucional, sua organização será observada e avaliada por outros entes inseridos naquele campo e sua legitimidade pode não ser validada. Tensões e divergências podem ser ativadas em campos de

maior complexidade institucional, provocando fragilidade e descasamento de objetivos nas organizações (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015).

Em se tratando de evolução em mercados de lógicas plurais, uma das abordagens trata da criação do mercado como processo de legitimação, bem ilustrado pelo estudo seminal de Humphreys (2010b), no qual descreve as estratégias adotados pelos gestores para desassociar o jogo de práticas criminosas e associá-lo a práticas legais, tornando-o legitimado perante os atores sociais de seu campo. Em ambientes menos complexos, com atores mais poderosos como marcas consolidadas, estes conseguem moldar a dinâmica do mercado, ditando práticas e significados, sendo essas teorias mais aplicadas. Nos ambientes mais complexos, com mais atores, defendendo seus interesses, e com lógicas divergentes e até concorrentes, essa teorização já é menos aplicável (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). E um estudo de Giesler (2008) demonstra as tensões provocadas por lógicas diferentes entre consumidores e produtores no campo de *download* de músicas. Pela lógica do utilitarismo social, o consumidor era incentivado a compartilhar as músicas, enquanto a lógica do individualismo possessivo incentiva a posse dos bens e ideias.

Consumidores usaram da lógica do utilitarismo para legitimar suas práticas de compartilhamento de músicas via Internet, e a indústria da música buscou, na lógica do individualismo possessivo, a base para deslegitimar a prática dos consumidores. Essas tensões entre interesses e lógicas concorrentes acabaram por gerar um consenso no modelo de troca, de maneira que um bom exemplo foi a plataforma *iTunes* da *Apple*, que conseguiu, em uma nova formatação, trazer uma evolução ao mercado (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015).

Uma terceira abordagem que conceitua a evolução do mercado é exemplificado por um estudo de Martin e Schouten (2014), no qual o processo de criação e evolução é orientado ao consumidor, que explora, nas lógicas de mercado, bases para criar um novo mercado sem necessidade de interferência de grandes e poderosos atores sociais. Scaraboto e Fischer (2013) também ilustram, em seu estudo sobre moda, como pessoas, que estavam à margem da moda ditada, buscam, na lógica da arte, base para constituir um novo espaço para pessoas que não se enquadravam no modelo existente. Tais estudos demonstram como os agentes institucionais podem gerar mudanças no campo e evolução, principalmente, em campos em que não haja maior tensão entre lógicas.

Uma quarta abordagem desenvolve um entendimento de evolução do mercado a partir da perspectiva de sua dinâmica competitiva. Tal perspectiva examina a competição e sua dinâmica entre organizações generalistas, que tentam atender ao mercado de uma maneira mais geral com grandes linhas de produtos e serviços, e organizações especializadas, que optam por atender apenas a um nicho específico. À medida que o mercado fica mais maduro e os generalistas se estruturam, acabam deixando espaços para os especialistas, e os estudos demonstram que há uma evolução para uma relação de simbiose entre esses dois atores (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015).

3 MÉTODO

Neste capítulo, são apresentados o método utilizado para desenvolvimento desta pesquisa, o delineamento do trabalho, o contexto em que foi desenvolvido, assim como, os procedimentos de coleta de dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A metodologia estrutura os procedimentos que conduzem uma pesquisa, permitindo que os fatos sejam investigados, além de levar o pesquisador a entender os significados com maior clareza. Como existem várias maneiras de se conduzir uma investigação, o pesquisador deve ter o cuidado necessário para extrair o máximo de dados possíveis que permitam atingir o objetivo de trazer algo valioso para o conhecimento (IKEDA, 2009).

Este trabalho tem por característica ser de natureza exploratória com abordagem qualitativa. É guiado pela corrente de estudos sobre lógicas de mercado, seguindo um modelo interpretativo, adotado por outros estudos que se propuseram a analisar lógicas institucionais e serviram de inspiração, como Ertimur e Coskuner-Balli (2015), Dolbec e Fischer (2015), Thornton (2012) e Waldorff, Reay e Goodrick, (2015).

Essa abordagem se revela mais adequada tendo em vista que busca compreender e explicar um fenômeno e estabelecer razões e ações, que levam a um determinado padrão de comportamento (IKEDA, 2009). Dessa forma, a abordagem definida está em consonância com este estudo, cujo propósito é identificar, compreender e analisar lógicas institucionais, assim como gerar contribuições para o campo financeiro.

3.2 Contexto

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é um conjunto de entidades, que tem como finalidade promover o desenvolvimento econômico de forma equilibrada, cuja principal função é a transferência de recursos de agentes superavitários para agentes deficitários. Esse sistema é formado por órgãos reguladores, como o Conselho Monetário Nacional (CMN), que tem por principal função regular o sistema, tratando, por exemplo, da política monetária. Órgãos supervisores, como o Banco Central do

Brasil (Bacen), executam as políticas propostas pelo CMN e fiscalizam os operadores do mercado, formados por bancos comerciais, bancos de investimento, cooperativas financeiras, sociedades corretoras, bolsas de valores, entidades de previdência e demais intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros.

Esse é o macroambiente no qual o campo organizacional deste estudo está inserido, embora o trabalho tenha sido realizado dentro do mercado financeiro brasileiro, especificamente, no campo de bancos comerciais. Evidenciando ser um mercado cujo domínio se dá por empresas gigantes e com grande tradição, dentre as quais o Banco do Brasil, com mais de 200 anos de existência. Para efeito comparativo de grandeza, somente os cinco maiores bancos do País detêm recursos equivalentes a toda economia do Brasil. Conforme o *site Infomoney* (ATIVOS...,2020), os ativos totais do Banco Itaú, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal e Santander somaram R\$ 7,36 trilhões ao final de março de 2020, enquanto o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, em 2019, somou R\$ 7,3 trilhões. Juntas essas instituições somaram, em 2019, mais de R\$ 100 bilhões de lucro, segundo o *site G1* (LUCRO..., 2020; ALVARENGA, 2020). Conforme o *site Valor Investe* (5 BANCOS..., 2019), os cinco maiores bancos detinham 84,8% das operações de crédito do Brasil.

Apesar de ser um número impressionante para uma pequena quantidade de *players*, um dado aponta um possível fenômeno de redução de *share*. Em 2017, essas instituições detinham 85,8% do mercado, o que demonstra uma leve queda, ainda inexpressiva, mas podendo ser um sinal de uma movimentação de novos *players* chegando ao campo organizacional e buscando uma pequena fatia desse mercado. Como carro-chefe, essas instituições têm o crédito como seu produto de maior valor. Ainda assim, no Brasil, os grandes bancos conseguiram avançar em todo o mercado de serviços, oferecendo desde crédito a seguros, capitalização, previdência, investimentos, planos odontológicos, cartões de crédito e muitos outros produtos. Atuando em muitas frentes e mesmo dividindo seus clientes por nichos, essas empresas se tornaram grandes generalistas, o que possibilita, na maturidade de um mercado, deixar espaços para os especialistas, explicando uma forma de evolução de mercado (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015), cujo exemplo, nesse caso, é o crescimento da XP Investimentos, especialista em gestão de capital de terceiros.

O mercado brasileiro, mesmo dominado por gigantes, ainda possui muito espaço para ser ocupado. Estima-se que existam 45 milhões de pessoas não bancarizadas no País. Isso significa que um em cada três brasileiros não tem conta

em bancos. Esse grupo movimenta, anualmente, mais de R\$ 800 bilhões e podem ser um mar de oportunidades para *fintechs*, pois não estão no alvo dos grandes *players*, facilitando a entrada desses novos atores (BRASIL..., 2019).

Apesar de ter um campo específico, a pesquisa navegou por todo o sistema financeiro, tendo em vista que entidades reguladoras são atores importantes nessa arena. O estudo focou os grandes bancos tradicionais do mercado brasileiro e novos entrantes que emergem. Também foram envolvidos, neste estudo, os funcionários, trabalhados em dois grupos, sendo um formado por executivos, os quais criam a estratégia, e os gerentes, que executam a estratégia. Como forma de ter uma visão temporal processual, esse público foi dividido em dois grupos: um mais jovem da ativa e um de mais idade, aposentado, de forma que se possa ter um recorte maior no tempo.

Ainda que à margem desse campo, também foram estudados agentes emergentes e novos modelos de negócios, como as plataformas que permitem operações P2P, sem envolvimento de grandes *players* tradicionais. Esses negócios começaram a se desenvolver e podem ser importantes fontes de alteração do campo. Também esteve dentro deste estudo a área acadêmica, em que foram buscados estudos já realizados sobre comunicação bancária, o que proporcionou encontrar pistas sobre lógicas dominantes e possíveis alterações. Mesmo definindo o objeto deste estudo o mercado bancário brasileiro, a pesquisa, como forma de atingir os objetivos propostos, buscou identificar e compreender todos os atores tradicionais do campo organizacional e possíveis emergentes que estejam a surgir nessa arena.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Tendo como inspiração, para esta pesquisa, o estudo de Ertimur e Coskuner-Balli (2015) e avaliando outros artigos sobre estudos na área da teoria institucional, mais especificamente sobre lógicas institucionais, foi criada a Tabela 1, na qual estão descritas as fontes de coleta de dados usadas por aqueles autores.

Tabela 1 – Coleta de dados em artigos sobre teoria institucional

AUTOR	ESTUDO	FONTES
Burçak Ertimur Gokcen Coskuner-Balli	Navigating the Institutional Logics of Markets: Implications for Strategic Brand Management	1) Artigos de jornais de grande circulação (dois) 2) Livros editados sobre Yoga nos últimos anos (entre 1980 e 2012). 3) Leitura de livros clássicos sobre Yoga 4) Relatórios de tendências e estatística 5) Sites especializados 6) Entrevistas secundárias com agentes influentes 7) Revistas especializadas 8) Observação participante 9) Entrevistas em profundidade (5) 10) Netnografia
Patricia H. Thornton	The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics	1) Entrevistas 2) Análises Históricas
Pierre-Yann Dolbec; Eileen Fischer	Refashioning a Field? Connected Consumers and Institutional Dynamics in Markets	1) Livros 2) Artigos de jornais 3) Entrevistas 4) Netnografia
Susanne Boch Waldorff; Trish Reay; Elizabeth Goodrick	Institutional Logics in Action, Part A. A Tale of Two Countries: How Different Constellations of Logics Impact Action	1) Dados arquivísticos 2) Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Usando as referências, elencadas nessa tabela, como base, avaliando todas as possibilidades e combinando com as capacidades de execução, a pesquisa foi iniciada com a coleta de artigos dos dois mais importantes jornais de circulação e alcance no Brasil na área financeira: Folha de São Paulo e Valor Econômico. Também foram coletados artigos do *site Infomoney*, um dos mais importantes sites do País na área. Esses veículos foram escolhidos pela sua importância na área e por manterem arquivos históricos ampliados. A Folha de São Paulo nos permitiu pesquisar em todo seu acervo, alcançando o período completo de 40 anos. O Valor Econômico foi fundado somente em 2002 e, apesar de permitir a leitura de seus arquivos, permitiu a manipulação somente dos artigos disponíveis ao público em geral na própria Internet, formando o período de 2012 a 2019. Já no *Infomoney*, o acesso ao arquivo foi possível a partir de 2004.

A pesquisa foi iniciada com uma busca por artigos que contivessem a palavra bancos no título ou nos primeiros parágrafos. Depois de selecionados, esses artigos passaram por uma análise qualitativa, chegando a um total de 463 artigos. Também foi lido o livro Brasil dos Bancos, do Professor Doutor Fernando Nogueira Costa, graduado em Economia pela UFMG, com Mestrado e Doutorado em Ciência Econômica na Unicamp. Além de sua carreira acadêmica, foi também Vice-presidente da Caixa Econômica Federal e Diretor-executivo da Federação Brasileira de Bancos (Febraban). Atualmente, é professor da Universidade de São Paulo. Além de toda sua experiência profissional no setor bancário, é autor de vários livros e artigos sobre o tema, tornando-o um especialista no que se refere ao assunto bancos.

Como ponto inicial, a pesquisa mapeou e caracterizou uma linha do tempo, que permitiu identificar e entender os mais importantes acontecimentos no setor bancário brasileiro. De modo que foi definido o período de 1980 a 2019 para efeito de limitação de pesquisa, tendo em vista capacidade de coleta de material. Usamos como base para criar a linha do tempo o esboço apresentado no livro Brasil dos Bancos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Linha do tempo: acontecimentos mais relevantes no setor bancário

(continua)

Período	Descrição
1808 a 1905	Indefinição do padrão monetário refletindo na criação-destruição-recriação do Banco do Brasil, banco do governo com “crise de identidade”, entre assumir a “coisa pública” ou atuar de acordo com as “regras do mercado” desde sua primeira fundação.
1905 a 1930	Abertura financeira para o exterior, permitindo o ingresso de capitais externos, o predomínio de bancos estrangeiros e as duas experiências brasileiras do século passado com o padrão-ouro: a caixa de conversão (1906-1914) e a caixa de estabilização (1926-1930). Nesse período, surgiram também as condições institucionais necessárias para a criação da moeda bancária e, conseqüentemente, o deslocamento da fração bancária do capital cafeeiro.
1930 a 1945	Socialização das perdas bancárias; imposição da reserva de mercado, no varejo bancário, em favor dos bancos brasileiros; legislação liberal propícia à fundação de bancos; início do uso de bancos públicos (federais e estaduais) para atuação desenvolvimentista.
1945 a 1964	Fim da fase competitiva e início do processo de concentração bancária; criação de novas instituições financeiras com prioridade para o financiamento do surto do desenvolvimento econômico.

(conclusão)

Período	Descrição
1964 a 1988	“Repressão financeira” que modernizou e fortaleceu o sistema bancário nacional, através das reformas monetárias, habitacional e do mercado de capitais, da indução do processo de concentração e aglomeração e do estímulo à internacionalização dos bancos públicos e privados nacionais.
1988 a 1994	“Liberalização financeira” com o fim da exigência de carta patente, facilidade para se criar “bancos múltiplos” e “bancos de negócios ou nichos”; abertura a entrada de capital externo.
1995 a 2002	Crise bancária com a liquidação de grandes (e também pequenos) bancos privados nacionais; privatização de bancos estaduais, reestruturação patrimonial das instituições financeiras públicas federais, concentração e desnacionalização bancária.
2003 a 2006	Acesso popular aos bancos (“bancarização”) e ao crédito (em consignação, aos consumidores em microcrédito) com ganho de economia de escala, elevando a competitividade dos bancos no Brasil.
2007 a 2011	Novo processo de concentração bancária, com fusões, associações e aquisições interbancárias, com os bancos resultantes alcançando escala para competir internacionalmente em fase de apreciação da moeda nacional.

Fonte: Costa (2014).

Utilizando como base essa linha do tempo junto com o material coletado nos artigos, foi possível chegar a uma divisão temporal no período estudado, que compreende de 1980 a 2019, caracterizado por acontecimentos relevantes. A identificação dos principais acontecimentos, que permearam especificamente o setor bancário, permitiu a criação de uma nova divisão temporal apropriada para o estudo conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Linha do tempo: período de abrangência desta pesquisa

Período	Descrição
1980 a 1994	Período caracterizado por muitas dificuldades para as empresas do setor, assim como mudanças no sistema, como: aumento da exigência de capital e autorização da criação de bancos múltiplos. Houve muitas intervenções a bancos estaduais e socorro a pequenos bancos por parte do governo. Tecnologia começa a ser inserida no campo.
1995 a 2011	Essa fase inicia-se em 1995 com a criação do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer), sendo caracterizada por um período de concentração bancária e grandes fusões entre bancos.
2012 a 2019	Fase que vivenciamos atualmente. É caracterizada pela chegada de novos <i>players</i> ao mercado, os quais foram impulsionados pelo avanço da tecnologia. Trazem uma nova forma de relacionamento com o cliente e, em especial, buscam facilitar todo o processo transacional. Bancos tradicionais começam a testar novos modelos de agências.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Concomitantemente, foram pesquisados, nas bases de dados, estudos já realizados sobre comunicação bancária, nos quais foi possível encontrar uma análise também histórica da comunicação dos bancos. Isso propiciou uma visão temporal da comunicação bancária, analisada à luz da legitimação junto às lógicas emergentes do estudo, buscando sempre uma triangulação de dados (MOUTINHO *et al.*, 2018) para que os resultados fossem os mais fidedignos possíveis. Toda a base de dados coletados permitiu também identificar novos *players* e sua movimentação no mercado financeiro (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015), gerando dados para a compreender sua relação com a alteração nas lógicas.

Este estudo fez também entrevistas semiestruturadas bastante úteis, uma vez que dentre os propósitos, para os quais pode ser usada, estão a obtenção de informações ou interpretações singulares, sustentadas pelo entrevistado, e a descoberta de algo que o pesquisador não consegue perceber por si próprio (STAKE, 2011).

Para definir o perfil do público a ser entrevistado, buscou-se identificar aqueles cujas características fossem mais adequadas e relevantes e que fizessem parte do grupo de interesse (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014). Guiado pela teoria que estipula uma quantidade suficiente de entrevistas, quando o princípio da saturação teórica é atingido (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014). Foram realizadas entrevistas com gerentes aposentados de bancos, gerentes da ativa e executivos do setor. Através das entrevistas, foi possível entender como as lógicas agiram sobre esse público ao longo do tempo (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015; DOLBEC; FISCHER, 2015). Sendo possível também entender quanto a aderência dos atores institucionais, desse campo organizacional, estão permitindo sua legitimidade, assim como perceber possíveis implicações para essas instituições diante de alterações que estão a ocorrer.

As entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente, gerando mais de seis horas de áudio e cento e setenta e duas páginas transcritas. Elas começavam com o histórico dos entrevistados, avançando, em seguida, para a busca de significados, crenças, simbolismos, práticas e meios para usados para alcançar seus objetivos (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015).

Também como forma de triangulação, essas entrevistas serviram para confirmar o processo, assim como as lógicas encontradas das análises qualitativas dos textos de artigos de jornais, estudos e sites. As entrevistas com executivos,

gerentes atuais e aposentados possibilitaram capturar os dados do processo histórico, de grande relevância para se evidenciar os fatos. Da mesma forma, foi importante ouvir executivos que produzem as estratégias, que poderiam, ou não, atuar de acordo com as lógicas do mercado, assim como os gerentes, que, nesse setor, são os encarregados de executar a estratégia.

Mediante as lógicas, que emergiram dessa análise, foram seguidos os procedimentos prescritos por Ertimur e Coskuner-Balli (2015), gerando uma lista de palavras em que cada categoria representa uma das lógicas descobertas. Veja o quadro 3. Tal lista foi validada de acordo com o referencial teórico e por mais dois professores, os quais também tiveram longa atuação profissional no mercado bancário. O processo de validação consistiu-se da seguinte forma: após a descrição da lógica encontrada, foi perguntado ao validador se concordava que aquela lista de palavras caracterizava a lógica. Caso um ou dois deles concordassem com a palavra, ela era mantida. Caso dois deles não concordassem com alguma palavra, era retirada. Também foi questionado se o validador acrescentaria alguma outra palavra àquela lista. Caso dois validadores concordassem em acrescentar a nova palavra, ela incorporaria a lista.

Quadro 3 – Lista de Palavras

LÓGICAS	EXEMPLOS
Solidez	Confiança, porte, segurança
Bancária	Tarifa, lucro, taxa
Experiência	Atendimento, digital, comodidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com essa lista personalizada, foi realizada uma análise quantitativa automatizada do conteúdo da amostra de artigos. O programa de computador *NVivo* foi utilizado para gerar contagens de palavras para cada categoria por artigo (Quadro 9), dando uma indicação da atenção dada à lógica correspondente na opinião pública.

Na sequência, foi comparada a frequência das palavras ao longo do período, avaliando a importância e as possíveis alterações nas lógicas (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015). Em uma segunda etapa, foi feita análise qualitativa dos dados de arquivo dos jornais e *site* especializado, seguindo uma abordagem hermenêutica. Nessa análise, foram identificados os principais atores, as marcas, as instituições, assim como novos entrantes na arena institucional. Isso permitiu rastrear

suas origens e relação com as lógicas existentes. Na terceira e última etapa, foram combinados os dados de arquivo com as entrevistas, permitindo aprofundar a análise de missões, os objetivos e as práticas com ênfase em entender possíveis implicações e quais eventuais mudanças nas lógicas estejam provocando no campo organizacional ou nos atores. De maneira que foram identificadas e rastreadas as lógicas que regem esse campo, assim como suas eventuais mudanças, buscando atingir os objetivos propostos pela pesquisa.

Quadro 4 – Fonte de Dados

DADOS DE ARQUIVO		
TIPOS DE FONTES	FONTES	Nº DE ARTIGOS/LIVROS OU ESTUDOS
Jornais/ <i>Sites</i>	Valor Econômico, Folha de São Paulo, <i>Infomoney</i>	463
Livro	O Brasil dos Bancos	1
Dissertações e artigos científicos	Base de dados	4
ENTREVISTAS		
PSEUDÔNIMO	IDADE	FUNÇÃO
João	50	Executivo banco digital
Pedro	50	Executivo banco digital
José	53	Executivo banco digital
Bruno	66	Gerente aposentado
Ricardo	67	Gerente aposentado
Maria	54	Gerente aposentada
Luiz	47	Gerente ativa
Vitor	36	Gerente ativa
Antônio	44	Gerente ativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada a linha do tempo construída com base nos estudos do Professor Fernando Nogueira da Costa juntamente com os dados pesquisados. Essa divisão permitiu entender a evolução do campo ao longo do tempo, assim como reconhecer seus atores. A linha do tempo está dentro do recorte temporal utilizado no estudo e foi dividida de acordo com os principais acontecimentos. O capítulo traz, ainda, uma descrição de cada período, em seguida, aponta as lógicas que emergiram e as conexões com os dados estudados. Finalizando com a evolução dessas lógicas ao longo do tempo.

4.1 Linha do Tempo

O espaço de tempo estudado compreende os anos entre 1980 e 2019, ao passo que a linha do tempo foi dividida em três momentos e traz a descrição histórica dos principais acontecimentos no setor bancário brasileiro, assim como seus principais atores, que atuavam naquelas datas. A linha do tempo também permite verificar mudanças de comportamento que aconteceram ao longo do período estudado.

4.1.1 Período de 1980 a 1994

No início dos anos 80, o sistema financeiro brasileiro, apesar de já contar com grandes bancos de nível nacional, ainda possuía uma vasta quantidade de bancos regionais menores, além dos estaduais, pertencentes aos governos de cada estado. Naquele momento, a tecnologia ainda era inexistente, e toda a operação bancária era manual. Existia uma equivalência entre bancos maiores e menores ao ponto de não haver uma diferenciação por sistemas ou tecnologias. Isso começou a mudar durante o passar da década e percebe-se que a tecnologia, ainda muito aquém do que se conhece hoje, começou a tomar forma e espaço.

A partir de 1983, é iniciado o avanço tecnológico e, em abril daquele ano, surgiram, então, os caixas eletrônicos, que começaram a revolucionar as tão reclamadas filas de bancos. O Banco Itaú foi o primeiro a lançar a novidade. Na mídia, o Banco Bradesco fazia questão de anunciar que era o primeiro a dar grandes passos

nessa direção. Em março de 1984, o Bradesco fez a interligação de suas agências com a matriz via satélite. Foi feita uma campanha publicitária para informar ao público que, a partir daquele mês, os sistemas estavam interligados de forma on-line. Em uma das propagandas de jornal, o banco informava que contava com a maior infraestrutura de computação da América Latina, passando a utilizar um canal do satélite *Intelsat* de forma permanente tornando-se “O primeiro banco via satélite”. E para ilustrar esse conceito, contava que sua primeira agência interligada foi a de Boa Vista no estado de Roraima, deixando claro que distância não era mais um problema para o banco que estava presente em todo o País (BRADESCO, 1984).

Em junho do mesmo ano, o Banco Bradesco, após meses de testes sigilosos, tornou-se também o primeiro banco a iniciar a operação de cartão de crédito com consulta on-line. O jornal Folha de São Paulo da época traz a seguinte manchete: “Dinheiro eletrônico elimina uso de cheques”. O texto descreve a novidade como uma cena que, até então, somente poderia ser vista em filmes de ficção científica, dando o entendimento da revolução tecnológica que aquilo representava. Até aquele momento, o maior mecanismo de transferência de recursos entre clientes era o talão de cheques, que apenas no Banco Bradesco representava o processamento de 2 milhões de folhas por dia.

Apesar de ainda incipiente, pois, naquele momento, a expectativa era de instalação em apenas 80 lojas em um shopping, além da demora do processamento, que poderia passar de um minuto e meio, o sistema já dava sinais de sua grandeza. Os depoimentos de algumas pessoas diziam que o processo era a maravilha do século. Comerciantes ficaram esperançosos de não ter mais cheques sem fundos. A tecnologia, naquele momento, dava sinais de que poderia ser um grande diferencial competitivo, sendo primordial que as instituições tivessem condições financeiras para entregá-la aos seus clientes (DINHEIRO..., 1984).

Em agosto de 1992, o Unibanco lança um equipamento de bolso que permitiu ao cliente consultar seu saldo de conta-corrente, poupança, aplicações financeiras e alguns índices econômicos de forma on-line. Foi chamado de Unibanco 30 horas *pocket*. Esse equipamento fornecia uma experiência fantástica ao cliente, que não precisava mais ir até a agência bancária para obter o saldo de sua conta. Embora o produto tenha melhorado a experiência, o foco ainda era a receita. O equipamento não era uma entrega simples de uma melhor experiência ao cliente, mas, sim, a de mais um produto para o portfólio da instituição. O equipamento era alugado, o cliente

desembolsava uma taxa de adesão de Cr\$ 186 mil e ficava pagando mensalidades pelo uso do serviço (APARELHO..., 1992).

Um período difícil no sistema financeiro brasileiro se anunciava nos meados da década de 1980. Em 1985, o banco Sulbrasileiro, um dos maiores do Sul do País, apresentou grandes dificuldades financeiras. Na época, considerando os três estados do Sul, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, região onde o banco atuava, perdia em tamanho apenas para o Banco do Brasil. Empregava mais de 21 mil funcionários e precisava de uma injeção de mais de Cr\$ 900 bilhões para sanear o rombo em suas finanças. A reportagem da época com o título “Bancos de Areia” trazia a frase: “tragédia econômica na região”. A liquidação do banco, além de denunciar que havia vários outros bancos em situação muito complicada, anunciava um período difícil que viria pela frente.

Uma possível liquidação do banco Sulbrasileiro pelo Bacen ocasionaria o desemprego de 21 mil pessoas diretamente e mais dezenas de milhares de outras indiretas, que estavam ligadas a pequenas empresas, que quebrariam junto com o banco, em consequência da falta de suporte creditício. Aqui aparece uma pista de que não somente aplicadores, mas também os tomadores precisam de bancos sólidos, com menor risco possível de falência, dado que a falência de um banco pode inviabilizar o fluxo de caixa de pequenas e até grandes empresas, decretando também a sua falência.

A liquidação do banco Sulbrasileiro, que aconteceu na sequência, gerou uma grande turbulência no SFN. Consequentemente, houve uma grande aversão a risco pelo mercado e uma corrida dos correntistas, levando seus recursos de bancos menores para instituições maiores, consideradas mais seguras. Com isso, bancos regionais como *Comind*, *Auxiliar* e *Maisonave* tiveram grandes perdas, que geraram enormes dificuldades. O banco *Auxiliar* havia perdido, em menos de um ano, 20% de seus depósitos. A reportagem da época escreveu como título do artigo: “A sangria foi violenta”, dando a dimensão da conjuntura daquela instituição. O banco *Comind* havia perdido 6,7%, enquanto que o banco *Maisonave* perdeu 32,7% dos depósitos. Com o mercado turbulento e a perda de recursos, esses três bancos passaram a enfrentar enormes dificuldades financeiras e, apesar de o Bacen ter tentado salvar as instituições, injetando Cr\$ 3,3 trilhões nas três instituições, esses esforços não foram suficientes. Os três bancos, em novembro de 1985, apresentavam um passivo a

descoberto na ordem de Cr\$ 6,8 trilhões, o que levou o Banco Central a decretar liquidação dos três naquele mês (DECRETADA..., 1985).

Um fato muito relevante, que aconteceu imediatamente após a liquidação do banco Auxiliar, é o pedido de concordata da empresa CICA, na época a maior empresa do Brasil no ramo de conservas. De acordo com o documento do pedido de concordata, a empresa trabalhava com mais de 8.500 fornecedores, de modo que dependiam da empresa, direta e indiretamente, mais de 200 mil pessoas.

A empresa tinha participação do Grupo Bonfiglioli, que também participava do Banco Auxiliar. Dessa forma, seus gestores alegaram perda de credibilidade, sendo impossível manter equilibrado seu fluxo de caixa sem o banco Auxiliar, entrando naquele momento em concordata. Aqui há ilustração da situação descrita anteriormente, em que uma grande empresa entra em dificuldades financeiras por perder seu banco parceiro.

Com a crise no sistema financeiro avançando, agravada pela liquidação concomitante dos três bancos regionais, *Comind*, *Auxiliar* e *Maisonave*, o Ministro da Fazenda, Dilson Funaro, baixou uma resolução *ad referendum* do CMN, ampliando a exigência de capital mínimo dos bancos privados nacionais. A resolução previa um aumento gradativo de capital mínimo, gerando um incremento de 15% até 1987, chegando a 30% até 1988. Na época, o Bacen dizia que um aumento na exigência de capital mínimo fortaleceria o sistema bancário pela elevação da capacidade de reação no mercado, sobretudo, para os pequenos e médios bancos. De forma indireta, o Bacen acaba por afirmar que os pequenos e médios são mais arriscados, ratificando a busca por bancos maiores, em virtude da segurança que estes apresentam ao mercado.

Em novembro de 1985, o Ministro Dilson Funaro deu início aos estudos da reforma bancária, que pretendia reformular o setor, o qual passava por um período bastante turbulento. Naquele momento, um fato muito relevante seria o fim da conta movimento do Tesouro Nacional no Banco do Brasil. Essa conta reunia todo o caixa do governo, internalizado no Banco, sendo uma fonte de recursos inesgotável. Com a possibilidade do fim dessa conta, o Banco do Brasil teria de captar recursos no mercado como qualquer outro banco do mercado financeiro nacional. Isso colocou mais um banco gigante para concorrer por recursos.

Em fevereiro de 1987, a instabilidade no sistema financeiro levou o Bacen a intervir em cinco bancos estaduais ao mesmo tempo. Foram afetados os bancos

estaduais do Maranhão, Ceará, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Mato Grosso. Juntos esses cinco bancos estaduais geraram um rombo, junto ao Bacen, na ordem de Cz\$ 43 bilhões, sendo Cr\$ 23 bilhões de saques a descoberto e outros Cz\$ 20 bilhões de repasses do Bacen na tentativa de sanar a saúde financeira daquelas instituições. Esse valor era o equivalente, na época, a US\$ 3 bilhões. Para se ter uma referência de grandiosidade, esse valor representava 11% de toda a receita do Tesouro no ano de 1986. O fato, ocorrido em menos de dois anos depois da liquidação de três bancos regionais importantes, trouxe de volta o assustador fantasma das liquidações, falências e prejuízos aos correntistas, que não deixou de assolar o mercado.

Em setembro de 1988, o Conselho Monetário Nacional, através de uma resolução, criou a figura dos bancos múltiplos. Segundo o diretor da área bancária do Banco Central na época, Wadico Waldir Bucchi, a autorização da criação do banco múltiplo foi apenas uma medida administrativa, porque, na prática, muitos deles já atuavam com tal. No entanto, a partir daquela resolução, as instituições, que assim desejassem, teriam a autorização para reunir suas várias empresas em uma única pessoa jurídica, formando os conglomerados financeiros que conhecemos hoje, permitindo uma reorganização das instituições, de modo que elas se mostrassem ainda maiores ao mercado (CMN, 1988).

Após anos de inflação, o Brasil viveu uma hiperinflação em 1993. O Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) atingiu 2.477,15% naquele ano. Com a situação insustentável, uma equipe foi montada pelo Ministério da Fazenda, cuja missão era acabar com o descontrole inflacionário. Com um plano, chamado de Programa de Ação Imediata (PAI), o governo reduziu os gastos públicos, combateu evasão fiscal e deu início a privatização, gerando um aumento da receita. Em março de 1994, foi iniciada a utilização de uma moeda escritural chamada Unidade Real de Valor (URV) concomitante com a moeda da época, o cruzeiro real, e que poderia ser usada como meio de pagamento.

Até junho de 1994, a paridade entre o cruzeiro real e a URV era fixada diariamente pelo Bacen, levando em consideração índices inflacionários. Assim, não era necessária a utilização de tabelas de conversão de preços, processo que sempre marcou as tentativas anteriores de controle inflacionário, que se utilizaram de congelamento de preços. Isso permitiu que a URV se tornasse uma unidade de valor estável e, segundo Cleofas Salviano, Consultor no Departamento de Regulação do

Sistema Financeiro (Denor), foi a pedra fundamental para que o programa funcionasse e conseguisse reduzir drasticamente a inflação brasileira.

A última fase do Plano Real consistia na transformação da URV, uma espécie de moeda virtual, em moeda real. Esse processo se iniciou em julho de 1994. Com a troca da moeda, outras diversas medidas foram tomadas e uma delas afetou fortemente os bancos, em especial, os de pequeno e médio portes. O Banco Central determinou depósito compulsório de 100% sobre os depósitos à vista, bloqueando, assim, a oferta de crédito e deixando, sob seu controle, a expansão de empréstimos bancários (AJUSTE..., 2019).

Após a criação do Plano Real, a inflação despencou de mais 2000% para algo em torno de 23% aa. Com essa mudança, o setor bancário perdeu muitas receitas, que estavam diretamente ligadas a ganhos inflacionários. Imediatamente, houve uma tentativa de se restabelecer as receitas com um aumento na oferta de crédito. Entretanto, como parte da estratégia de redução de inflação do Plano Real, a determinação pelo Bacen de uma taxa de compulsório de 100% deixou boa parte dos bancos, principalmente, os pequenos e médios com uma grande dificuldade de liquidez. Embora o Bacen tenha criado, no período, três linhas de crédito para ajudar os pequenos e médios bancos, as chamadas linhas de redesconto, em novembro de 1994, já haviam sido liquidadas sete instituições financeiras de pequeno porte por dificuldades de liquidez. As operações de redesconto tratavam-se de linhas de crédito de curtíssimo prazo, com prazo médio entre 7 e 15 dias.

A oferta de crédito pelo Bacen, naquele modelo, não estava mais sendo suficiente para manter o sistema financeiro estável. Em dezembro de 1994, o Banco Central viu-se obrigado a criar uma nova linha de crédito, que, dessa vez, foi estendida a bancos de todos os portes. A nova linha previa um prazo de 90 dias para o pagamento com a possibilidade de prorrogação por mais 90 dias (BC LIBERA..., 1994).

4.1.2 Período de 1995 a 2011

Até 1995, o Brasil, que possuía o maior e mais complexo sistema financeiro da América Latina, havia convivido por mais de 30 anos com um processo inflacionário. Apesar de diversas tentativas com planos econômicos de combate à inflação, até aquele momento, nenhum havia obtido sucesso. Esse longo período exposto à

inflação permitiu uma adaptação do sistema bancário ao cenário e à geração dos chamados ganhos inflacionários, que nada mais eram do que receitas geradas pelos passivos não remunerados como depósitos à vista e recursos em trânsito. Essas receitas não operacionais acabaram por maquiar ineficiências administrativas e até concessões de crédito de maior risco (BACEN, 2003).

A redução drástica da taxa de inflação, que passou de um patamar de mais 2000% para algo em torno de 23% a.a., estanca as receitas inflacionárias e expõe muitas ineficiências do setor financeiro. Estima-se que essa queda brusca da taxa de inflação tenha gerado uma perda bruta de mais de US\$ 3.381 bilhões somente para os bancos comerciais privados (MOURA, 1998). Uma saída para o setor seria aumentar a oferta de crédito como forma de compensar a queda de receitas, porém o Plano Real também havia trazido uma política de restrição ao crédito como forma de maior controle à inflação. O aumento do compulsório gerou muitas dificuldades para os bancos aumentarem sua exposição ao crédito, ao passo que muitas instituições começaram a passar por dificuldades.

No Quadro 4 abaixo, há uma síntese das ações do Bacen entre 1974 e 1995.

Quadro 5 – Síntese das ações do Bacen entre 1974 e 1995

Números de ações do Bacen	
Período: 13.03.74 a 04.12.95	
7	Sob regime de intervenção
13	Sob regime de administração especial temporária
108	Sob regime de liquidação extrajudicial
Subtotal: 28	Entidades, atualmente, submetidas a regime especial
6	Encerradas por decisão judicial
296	Regimes especiais encerrados
72	Liquidações ordinárias
84	Falências
3	Regimes suspensos por decisão judicial
Subtotal: 61	Regimes especiais já encerrados
Overall Total: 589	Empresas submetidas a regime especial até 4 dez. 1995

Fonte: Bacen.

Percebe-se um número expressivo de intervenções, de forma que o Bacen não contava com maiores e melhores mecanismos de prevenção e controle. Isso somado

ao fato, naquela época, de recente intervenção a dois bancos de porte maior, Nacional e Econômico, gerou o receio de crise sistêmica, levando o governo a tomar providências editando a Medida Provisória 1.179/95. Essa medida dá uma série de poderes ao Bacen para remodelar o sistema financeiro nacional, criando, então, através da Resolução 2.208/95, o Proer. Empoderado pela MP 1.179, o Banco Central pôde sanear o sistema financeiro, permitindo que ficassem somente instituições saudáveis com liquidez e solidez. Foram estimuladas fusões, incorporações e transferências de controle acionário com linhas de crédito. Além disso, várias medidas preventivas foram tomadas com o aumento da fiscalização e regulação. Alguns autores criticam o Proer, afirmando que o programa serviu apenas para aumentar a concentração bancária no País e permitir a desnacionalização do setor. Outros afirmam, ainda, que o Bacen agiu como deveria e evitou uma crise sistêmica, que teria tido um custo econômico e social muito maior ao País. Segundo o Professor Mário Henrique Simonsem, a grande depressão americana da década de 30 aconteceu porque o *Federal Reserve System* (FED), o Banco central norte-americano, não evitou a crise bancária (BACEN, 2003).

Ainda que a concentração bancária seja mais expressiva nos anos de 1996 a 2010, seu início remonta à década de 1970, mais especificamente ao ano de 1971. Naquele ano, foi editado o Decreto-lei nº 1182, assinado pelo, então, presidente Emílio Médici. O art. 1º desse decreto permitiu que as pessoas jurídicas, para fins de fusão ou incorporação, considerando o interesse da economia nacional, reavaliassem os bens integrantes do ativo imobilizado acima dos limites da correção monetária, até o valor de mercado, com isenção do imposto de renda incidente sobre o acréscimo de valor, decorrente dessa reavaliação. Isso, na prática, permitiu que essas empresas pudessem realizar fusões e incorporações não tendo um grande custo com os impostos, o que, muitas vezes, tornava a operação inviável.

Mesmo com o Decreto-lei facilitando as fusões e as incorporações, estas somente começam a acontecer em maior número nos anos 1990, mais precisamente entre 1995 e 2010. Esse período é marcado por grandes incorporação e fusões, sendo muitas delas facilitadas pelas dificuldades que algumas instituições financeiras enfrentaram no período anterior de 1984 a 1994.

No ano de 1995, aconteceram as liquidações dos bancos Econômico e Nacional pelo Banco Central. Eram duas instituições relevantes no mercado financeiro da época. Ambos tiveram sua intervenção pelo Banco Central motivadas por fraudes

contábeis em seus balanços. Com a intervenção do Banco Central, a parte saudável do Banco Econômico é comprada pelo Banco Excel, que se torna a 15ª maior instituição financeira do País. O artigo publicitário, publicado no jornal a Folha de São Paulo em 29/04/1996, contém a seguinte informação: “O novo Banco Excel Econômico nasce grande, entre as 15 maiores instituições financeiras do país, sólido e confiável” (EXCEL..., 1996). Já a parte boa do Banco Nacional é comprada pelo Unibanco, fortalecendo ainda mais sua posição como um dos maiores bancos brasileiros.

Em 1997, o Banco Bradesco anuncia a compra do Banco BCN, tornando-se, com essa aquisição, o maior banco do sistema financeiro nacional. De acordo com o consultor Erivelto Rodrigues, na época diretor da Austin Asis, foi uma aquisição estratégica e agressiva que visava isolar o Banco Bradesco na liderança do sistema financeiro (BRADESCO..., 1997).

Já em 1998, em uma negociação fulminante, que levou apenas 15 dias, o banco espanhol Bilbao assumiu o controle financeiro do banco Excel, tornando-se o terceiro maior banco estrangeiro do País, ficando atrás apenas do Sudameris, que havia comprado o banco América do Sul e do HSBC Bamerindus. Na época, conforme apurado pela Folha de São Paulo, o banco Excel apresentava dificuldades em absorver o banco Econômico, e o banqueiro em conjunto com sua diretoria havia concluído que não haveria mais espaço para um banco médio no cenário financeiro nacional (BILBAO..., 1998).

Mesmo após o Proer, que buscou sanear o sistema financeiro e endurecer a regulamentação, de modo a tornar esse sistema mais seguro, as falências no setor bancário deixaram grandes traumas. O consumidor financeiro mantinha-se muito nervoso e qualquer desconfiança poderia levá-lo a trocar rapidamente seu relacionamento. Esse fenômeno pode explicar, em março de 1999, a falência do banco Crefisul, braço financeiro do Grupo Mesbla e Mappin, uma das maiores redes varejistas do Brasil na época. A reportagem da Folha de São Paulo relata que dificuldades enfrentadas pelas lojas Mesbla e Mappin causaram a liquidação do banco Crefisul, empresa financeira do grupo. O diretor de fiscalização do Banco Central, na época, Luiz Carlos Alvarez, comentou que notícias nas redes varejistas desencadearam, a partir de janeiro daquele ano, uma onda de saques de recursos deixando o banco a descoberto. O proprietário do grupo, Ricardo Mansur, também reforçou a tese de que a falta de confiança do mercado levou o banco a entrar em

dificuldades quando atribuiu as dificuldades das instituições à “irresponsável e maldosa onda de boatos” (PROBLEMAS...,1999).

Em 2003, o banco ABN Amro, que havia comprado o banco Real em 1998, compra o Banco Sudameris, consolidando sua quarta posição no mercado financeiro e encostando no terceiro colocado da época, o banco Santander. Nesse período, também começou a surgir um outro fenômeno de forma mais corriqueira: a associação de marcas. Em 2009, aconteceu a associação do Itaú Unibanco com a seguradora Porto Seguro. Um dos maiores bancos privados do País com uma das maiores companhias seguradoras. O texto da Folha de São Paulo descreve que a associação entre a Porto Seguro e o Itaú Unibanco delimitou a mais nova fronteira na disputa pela hegemonia do sistema financeiro nacional: o setor de seguros. Os grandes bancos iniciavam um movimento buscando diversificar suas fontes de faturamento. Na época, o Banco do Brasil, o maior banco em ativos da América Latina, planejava elevar a participação dos seguros em seu faturamento de 12% para 25%. Já o Bradesco via 36% dos seus lucros virem do setor de seguros. Enquanto que o Itaú Unibanco, associado à seguradora Porto Seguro, gerou uma empresa com uma participação de 30% no mercado, o que elevaria, significativamente, a configuração dos lucros daquele banco, que, na época, possuía 11% do seu faturamento vindo dos produtos de seguridade (SETOR..., 2009).

Em 2010, foi anunciada uma nova parceria, que até então, poderia ser julgada muito pouco provável: entre o Banco do Brasil e o Bradesco, em que o primeiro, um banco estatal com ações no mercado, e o segundo, um banco totalmente privado. O jornal da época anunciava a seguinte manchete: “Os dois maiores bancos do país eram ‘inimigos’ históricos”. Em outra parte do texto, é colocada a palavra “arqui-inimigo”, o que demonstra que essa associação era, realmente, muito pouco provável.

Com as incorporações e fusões acontecendo de maneira rápida e contínua, começava a ficar escasso adquirir *players* já consolidados no mercado. Contudo, ainda era necessário que as instituições buscassem parcerias para continuarem fortes e sólidas, e esse modelo, em que duas grandes instituições não fariam uma fusão, mas uma associação em alguns mercados como o de cartão de crédito chegou como ideal. Um exemplo claro do ganho para o Banco do Brasil e Bradesco foi a criação da bandeira de cartões Elo, fortalecendo os dois bancos perante o público, que passaram a operar também com uma marca própria, além de gerar uma economia de mais de

R\$ 1 bilhão em *royalties* pagos para as bandeiras Visa e Mastercard (BRADESCO..., 2010).

Nos anos iniciais da década de 2010, o Brasil já vivia um bom momento econômico que se refletia na renda dos brasileiros, especialmente, nos empreendedores informais e isso atraiu a atenção do mercado Internacional. Em 2011, desembarca, no Brasil, uma das maiores instituições financeiras mundiais focadas no microcrédito: a empresa *Accion International* dos Estados Unidos. Esta que, aqui no Brasil, usou a denominação de *Accion Microfinanças*. No mesmo ano, já havia previsão de que, no ano seguinte, o *Grammen Bank de Bangladesh* também chegaria ao Brasil. Essas empresas já traziam uma operação um pouco diferente das instituições financeiras tradicionais na forma de conceder crédito e uma maneira mais simples e de fácil acesso ao público a que se destinava.

Aqui se percebe o início de uma possível evolução do mercado a partir da sua própria perspectiva de dinâmica competitiva, na qual os estudos demonstram que há uma evolução para uma relação de simbiose entre os atores generalistas e especialistas. As organizações generalistas, que no Brasil predominavam, buscavam atender o mercado de uma maneira mais massificada com grandes linhas de produtos e serviços. À medida que o mercado ficou mais maduro e os generalistas se estruturaram, acabaram por deixar espaços para os especialistas, organizações especializadas que optaram por atender apenas um nicho específico (ERTIMUR; COSKUNER-BALLI, 2015), percebendo o mercado brasileiro como uma oportunidade.

No entanto, as liquidações de bancos não deixam de assombrar os clientes bancários brasileiros. Em novembro de 2010, veio a público que havia problemas financeiros no banco Panamericano, e que o rombo, em suas contas, poderia chegar à casa de R\$ 4,3 bilhões. O Banco Central, entendendo que seria menos arriscado fazer um empréstimo àquela instituição com as devidas garantias do que decretar intervenção e ter que arcar com o prejuízo, fez um empréstimo ao grupo de R\$ 2,5 bilhões. Isso permitiu que o banco Panamericano conseguisse se manter no mercado e negociar com outras instituições. Mesmo assim essa situação gerou um nervosismo no mercado e, conseqüentemente, uma busca por instituições financeiras julgadas mais sólidas e com menos riscos. Esse comportamento gerou grandes dificuldades financeiras para outras instituições de pequeno porte. Um exemplo foi o caso do banco Morada que sofreu intervenção do Bacen em abril de 2011.

4.1.3 Período de 2012 a 2019

A partir de 2012, houve uma redução significativa de falências e intervenções em bancos do sistema financeiro brasileiro pelo Banco Central, somado ao salto tecnológico, que já começava a acontecer, foi possível perceber mudanças de comportamento e discursos. Com os cenários sombrios de falências, prejuízos ao mercado, eminências de crises sistêmicas ficando cada vez mais no passado, uma nova geração de pessoas, ainda que muito influenciadas por seus pais, que carregavam muitos traumas daquela época, começam a entrar no mercado.

A tecnologia permitiu que a informação chegasse de forma mais abundante às pessoas e com maior qualidade. Juntando isso à queda nas taxas de juros e à cultura de muitos anos de juros altos, o cliente, cujos recursos financeiros estavam aplicados, começava a pensar em alternativas para rentabilizar mais seus investimentos. Em 2012, Mark Collier, ex-Presidente da *Charles Schwab e Fidelity*, corretora on-line que havia revolucionado a forma de investir nos Estados Unidos, argumentou que estava chegando a hora de o Brasil ter aplicações de melhor qualidade, apontando para novos movimentos no mercado.

Mark explicava que esse mesmo fenômeno já havia acontecido nos Estados Unidos ainda na década de 1990. Naquela época, a maioria dos americanos também aplicava seus recursos nos bancos gigantes como *City Bank* e *Bank of America*. Mark também pontuava que esse processo poderia ser observado na maioria dos países, que passou por esse processo de transição de um longo período de inflação alta para um novo momento de inflação baixa (COLLIER, 2012).

Percebendo que o mercado começava a demonstrar mudanças, os grandes bancos iniciaram movimentos para proporcionar uma melhor experiência para o cliente. Um dos precursores desse movimento foi o Banco Itaú, que, ainda em 2012, inaugurou um novo modelo de agência bancária. Naquele momento, o modelo era específico para *shoppings* e buscava atender a uma demanda crescente das pessoas, que frequentavam e consumiam no local. Localizada no Shopping VillaLobos em São Paulo, aquela agência não se parecia em nada com as tradicionais, visto que ela possuía vitrines, incomum para bancos, caixas eletrônicos voltados para o corredor, facilitando o uso pelos clientes, conforme Figura 1. O horário de atendimento também era diferenciado, e o perfil dos gerentes era voltado para prestar consultoria em investimentos e créditos (ITAÚ..., 2012).

Figura 1 – Agência conceito do Banco Itaú – Shopping VillaLobos



Fonte: *Infomoney* (2012).

Logo em seguida, em 2013, o Banco do Brasil, também acompanhando os novos movimentos, lança seu novo modelo de agência bancária. O modelo do Banco do Brasil já era um teste de agência de rua diferenciada e estava localizada em São Paulo na Av. Paulista 542-548. Ela contava com gôndolas, e os produtos ficavam expostos em embalagens como se fosse um supermercado. O cliente poderia escolher o produto e obter mais informações em um monitor, que havia em cada gôndola. Optando por comprar, bastava dirigir-se a um Terminal de autoatendimento no qual, por leitura de um código de barras, poderia simular e contratar o produto (Figura 2). Em seguida, o pagamento poderia ser feito com seu cartão. A agência também contava com horários diferenciados, espaço destinado à educação financeira, com palestras e oficinas sobre planejamento financeiro, gestão de orçamento, geração de poupança e consumo consciente (BANCO DO BRASIL..., 2013).

Figura 2 – Novo conceito de agência do Banco do Brasil na Av. Paulista



Fonte: *Infomoney* (2013).

Mesmo que o mercado já apontasse movimentos de uma aproximação maior com o seu cliente, eventos de liquidação de instituições financeiras pelo Banco Central, ainda que tenha havido uma grande redução, continuavam a acontecer. Em 2013, foi a vez do Banco Rural, que havia ganhado grande exposição na mídia por envolvimento em escândalos políticos, ficar sem credibilidade no mercado, não deixando outra alternativa para o Bacen, a não ser a liquidação dele pela inviabilidade de continuar a operação. Esses eventos, apesar de escassos, deixavam vivas aquelas experiências de perdas por parte do mercado, fortalecendo, desse modo, a desconfiança dos clientes.

Movimentos que buscavam conquistar mais clientes, oferecendo melhores experiências, começam a acontecer de forma mais corriqueira. Um exemplo é a formação da *Cetip Trader*, uma plataforma lançada pelos bancos médios em conjunto com a Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos Privados (CETIP) em 2014. Inicialmente, a plataforma previa vender apenas CDBs e LCs, títulos bastante conhecidos do público. Ainda que, como o próprio o artigo do jornal *O Valor* descreve, os bancos médios são muito dependentes de grandes investidores, os quais, no menor sinal de dificuldades, sacam seus investimentos e levam-nos para instituições

maiores, consideradas portos seguros. Esse processo gera uma desestabilização financeira para as instituições de menor porte, cuja visão não se associa à segurança e solidez. O artigo também colocava que aliando a funcionalidade e facilidade de operação da nova plataforma ao Fundo Garantidor de Crédito (FGC), que garantia ao cliente, em caso de falência da instituição, a reparação de eventual prejuízo de até R\$ 250 mil, o que permitiria aos bancos médios avançarem mais no mercado de captação (PLATAFORMA..., 2014).

Em 2014, plataformas de empréstimos pessoais começam a surgir com maior força, buscando integrar investidores aos tomadores de crédito. A ideia inicial dessas plataformas era ligar esses dois atores do mercado financeiro de forma rápida, simples e com custo menor por não utilizarem estruturas físicas. Na prática, pela regulamentação do setor, ainda estaria presente um banco na cadeia do negócio. E logo, o modelo começou a tomar força. Nasceram, em 2014, os portais Simplic e a Sorocred, este que, mais tarde, tornou-se a Afinz. Já em 2015, chegou ao mercado a plataforma Geru, que se autodeclarou a primeira plataforma 100% on-line do Brasil. O economista Sandro Reiss, que havia trabalhado na criação de empresas como Ersa – Energias Renováveis, Geo Eventos e BR Towers, resolveu, na companhia de mais dois sócios, empreender na área financeira. Sua inspiração foi o sucesso da empresa *Lending Club*, a maior dos Estados Unidos na área de *peer-to-peer*, que fez uma oferta inicial de ações na bolsa de Nova York e levantou uma quantia superior a US\$ 1 bilhão (FEBRE..., 2015).

A nível mundial, os bancos tradicionais começaram a perceber que o movimento das *fintechs* era vigoroso e uma aproximação poderia ser muito importante e vantajosa para ambos. Ainda em 2015, grandes bancos mundiais de investimento, como os tradicionais *Société Générale* e o *Goldman Sachs*, estudavam um plano para apoiar a *Aztec Money*, uma plataforma de financiamento *peer-to-peer*. Embora essas estruturas tenham surgido para conectar os atores superavitários aos deficitários, com o crescimento da demanda por financiamento, as plataformas passaram a recorrer a grandes grupos financeiros para captar recursos e impulsionar seu crescimento. Esse fenômeno já dava pistas do que poderia acontecer no Brasil, de maneira que um exemplo está na aquisição de parte da XP Investimentos pelo Banco Itaú, levando toda a *expertise* da *fintech* para dentro do banco.

Nesse mesmo ano, acontece a última grande aquisição de instituição financeira até o momento: o Banco Bradesco comprou a operação brasileira do HSBC. Na

época, este era o sétimo maior banco em atividade no Brasil. O Bradesco perdeu a liderança entre as instituições privadas no País em 2009 para o Itaú, que havia adquirido o Unibanco. Foi a grande oportunidade de o Bradesco se aproximar em tamanho do Itaú, desembolsando, na transação, US\$ 5,2 bilhões em uma disputa acirrada com o Banco Santander, que também tinha interesse na compra. O fechamento do negócio permitiu ao Bradesco incorporar 853 agências espalhadas por todo o Brasil e como o próprio banco divulgou, ele teria, além do ganho de escala e plataformas, a liderança em número de agências em vários estados. Essa declaração da instituição buscava consolidar sua grandeza e levar ao mercado a imagem de instituição forte, segura e sólida, legitimando a escolha de seus clientes pela instituição para relacionamento.

O Grupo J&F, controlador da gigante do mercado de proteína animal JBS Friboi, da Seara, da Vigor e da Havaianas, em março de 2016, lançou seu banco no mercado como o primeiro totalmente digital. Criado originalmente para atender aos produtores de gado e clientes do grupo, de forma que, naquele momento, o banco Original passaria a disputar os demais clientes com os outros gigantes do mercado, como Bradesco e Itaú, oferecendo todo seu portfólio de produtos apenas de maneira digital. Para a presidência do banco Original, foi escolhido Henrique Meirelles. Na reportagem veiculada na época, o texto relata que Meirelles empenhava seu prestígio na reinvenção do banco. Este era muito conhecido no mercado, uma vez que havia sido presidente global do *Bank Boston* nos anos 1990 e presidente do Banco Central do Brasil por 8 anos, currículo esse que garantia muita *expertise*, credibilidade e confiança ao mercado. Com o controlador do banco optando pelo novo modelo digital, há uma tentativa de associação com credibilidade e confiança, e isso fica claro quando se fala em prestígio.

Em julho de 2016, apenas quatro meses depois do lançamento do banco Original, já estava abrindo cerca de 1000 contas por dia, conforme relatórios do Bacen. O sucesso foi tão grande, que a direção do banco já se preparava para abrir 3000 contas por dia, gerando uma demonstração muito contundente de que o modelo agradava o mercado. Os analistas do BTG atribuíram o sucesso do banco Original à mistura de uma *fintech* e um grande banco. O texto mencionava a seguinte frase: "... já que opera com soluções semelhantes às de *startups*, mas consegue garantir a força e credibilidade de um grande banco". Aqui se tem uma evidência que a associação de

elementos de duas lógicas do campo fomentou o sucesso da organização (BANCO..., 2016).

Apesar de o banco Original se dizer o primeiro banco totalmente digital, o Banco Intermedium já testava agências totalmente digitais, porém com foco voltado para o crédito imobiliário. Em 2014, também nascia a *startup* Nubank, naquele momento, apenas como uma administradora de cartões de crédito. O Nubank procurava, de forma digital, reduzir, significativamente, os custos e ser uma concorrente para os tradicionais, não cobrando taxas de anuidade, além de oferecer uma melhor experiência de uso da sua plataforma.

A partir de 2015, começam a crescer as plataformas de investimentos, e os avanços tecnológicos trouxeram os robôs para serem consultores de pequenos investidores. Esses robôs começaram a tornar mais barato e simples o ato de investir. Com o olhar voltado para os pequenos investidores, muitos deles acostumados apenas com a poupança, que, naquele momento, já estava com a rentabilidade reduzida por conta da queda de juros, as plataformas de investimento começam a avançar no mercado. Nesse mesmo ano, já havia várias corretoras digitais operando no Brasil como a Rico Investimentos em parceria com a Alkanza, empresa de robôs do Vale do Silício, a Warren e a Magnetis.

Para Ricardo Rocha, na época, professor de Finanças do Insper, os robôs estavam democratizando a gestão em investimentos, o que antes acontecia apenas para as grandes fortunas. Já para o planejador financeiro Cleber Américo, uma das grandes vantagens dos robôs estaria em eliminar o fator emocional do investimento, não identificando a volatilidade política e econômica brasileira. Por outro lado, esse chamado distanciamento emocional também era visto como crítica ao sistema. Em casos específicos como o vazamento de informações, em maio de 2017, sobre o Grupo JBS, que provocou uma queda nas ações de mais de 8%, muito provavelmente não poderia ter sido previsto pelos robôs, gerando perdas para os clientes (ROBÔS..., 2017).

Atento aos movimentos do mercado, em 2016, o banco BTG Pactual lança o BTG Pactual Digital, o seu banco digital. Buscando um nicho específico naquele momento, o BTG colocou à disposição do mercado uma plataforma voltada para captar clientes investidores com investimentos a partir de R\$ 50 mil. O sistema atuava de forma totalmente on-line, pelo qual o cliente poderia fazer seu cadastro, abrir sua conta e aplicar seu dinheiro sem necessidade de atendimento presencial ou

humanizado. Conforme o sócio Marcelo Flora, o banco, antes voltado apenas para investidores milionários, agora buscava um novo cliente, oferecendo uma experiência totalmente digital, eficiente, rápida e ainda contando com a segurança do BTG Pactual físico (BTG..., 2016). Note que há uma clara tentativa de associação do banco digital ao banco físico.

A consultoria CVA *Solutions*, que atuava no Brasil desde 2006 fazendo pesquisas de mercado, em 2017, tem, pela primeira vez, bancos digitais aparecendo nessas pesquisas, já demonstrando uma boa aceitação e avaliação pelos clientes. A pesquisa avaliou, entre outros pontos, o valor percebido em relação ao custo e aos serviços oferecidos de cada instituição. Com os resultados, foram atribuídas notas comparando o desempenho individual com a média geral. Os bancos foram, então, divididos em quatro grupos: abaixo da média, paridade, acima da média e *worldclass*, quando a percepção do cliente era bem superior à da concorrência. Apenas os bancos digitais *Neon*, *Original*, *Sofisa* e *Intermedium*, agora banco Inter, conseguiram ser avaliados na categoria *wordclass* (Figura 3).

Figura 3 – Avaliação dos bancos na visão dos clientes

No balcão e no celular
Como os clientes avaliam a relação custo x benefício de cada banco

■ Acima da média
 ■ Paridade
 ■ Abaixo da média
 ■ Padrão internacional

Varejo tradicional		Alta renda		Bancos digitais	
Caixa	1,04	Itaú Personalité	1,03	Neon	1,43
Banrisul	1,02	Bradesco Prime	1,00	Banco Original	1,23
Bradesco	1,00	HSBC Premier	0,99	Sofisa	1,14
Itaú	0,99	Santander Select	0,98	Intermedium	1,11
BB	0,98	BB Estilo	0,97		
Santander	0,98	Citi	0,95		

Fonte: Jornal o Valor (2017).

Apesar de a base desses usuários ainda ser pequena naquele momento, o resultado daquela pesquisa já trazia um alerta para as instituições tradicionais diante da percepção positiva por parte dos usuários. Conforme Sandro Climatti, sócio-diretor da CVA *Solutions*, quem passou a usar os bancos digitais gostou da experiência. Outro sinal de alerta, que a pesquisa trouxe, foi a queda da resistência por parte dos consumidores em testar instituições menores com atendimento apenas virtual. O

percentual de entrevistados, que afirmava ter recursos para investir e que não investiria nesse tipo de instituição, era de apenas 10,1%. Ainda que a pesquisa demonstrasse um claro crescimento na busca de uma melhor experiência, os números ainda precisam ser melhor lapidados e interpretados. Mesmo com um grande percentual de pessoas dizendo que aplicaria seu dinheiro em uma instituição menor, não é possível concluir que seria todo seu valor disponível, ou apenas até o valor garantido pelo FGC, que tem sido a estratégia de diversificação com segurança (CLIENTES..., 2017).

Outro fato importante, em 2017, foi a volta da discussão pelo Senado Federal dos *spreads* bancários. Na opinião dos senadores, a concentração bancária havia elevado os *spreads* a patamares que não seriam aceitáveis para um bom desenvolvimento da economia. A discussão trouxe de volta a pauta o Projeto de Lei do Senado nº 102/2007, que discutia a modernização do sistema financeiro, tendo como eixo de proposta a autonomia do Banco Central. Embora sendo discutida há mais de 30 anos, a autonomia do Bacen nunca havia avançado no parlamento. A discussão avançou ainda por um longo tempo, e ela acabou por ser sancionada apenas em 2021, através da Lei Complementar nº 179/2021. Com o Bacen autônomo, a ingerência política tende a ser muito menor, o que pode resultar em uma regulamentação mais eficiente e menos protetiva ao setor, facilitando a entrada de novos *players* no mercado.

Em 2017, a Pesquisa Febraban de Tecnologias Bancárias, realizada pela Deloitte, detectou que, pela primeira vez, o *mobile banking* passou a ser o canal preferido dos brasileiros para transações bancárias, tendo o *smartphone* ultrapassado o *Internet banking* em número de transações (BANCOS..., 2017). Esses dados podem trazer uma pista sobre um movimento também iniciado naquele ano, o que vai de encontro ao que acontecia até aquela época: o fechamento de agências físicas. Até então, havia uma disputa por liderança em capilaridade, número de agências físicas e por demonstrar tamanho. Em 2017, o avanço dos canais de eletrônicos, junto a busca de eficiência operacional por parte dos bancos, levou a uma avalanche de fechamento de agências físicas. De maneira que foram fechadas 929 agências somente de janeiro a maio de 2017, tendo esse movimento se mantido contínuo, em proporções menores, até os dias atuais. Na época, o Vice-presidente do Bradesco, Josué Pancini, responsável pela rede de atendimentos, dizia que o celular era a estrela da vez, mesmo assim a convivência entre o físico e o digital ainda seria

duradoura. Além do fechamento de agências, muitas das que foram mantidas, foram remodeladas para gerar um espaço de negócios e assessoria financeira, cujo foco eram melhor atendimento e experiência ao cliente (BANCOS..., 2017).

Em 2019, a Revisa Forbes, em parceria com a empresa de estatísticas Statista, avaliou os melhores bancos em 23 países. A pesquisa entrevistou mais de 40 mil pessoas com o objetivo de conhecer a opinião sobre suas relações bancárias. Foram analisados cinco critérios: confiança, termos e condições, atendimento ao cliente, serviços digitais e consultoria financeira. Com base nesses critérios, os bancos foram classificados em termos gerais de satisfação. No Brasil, um dos países em que a pesquisa foi realizada, entre os cinco bancos mais bem avaliados, os três primeiros foram instituições digitais (Figura 4).

Figura 4 – *Ranking* dos cinco bancos mais bem avaliados

Banco	Quantidade funcionários
1. Nubank	850
2. Banco Inter	1.026
3. Neon	200
4. Caixa	86.334
5. Itaú Unibanco	82.640

Fonte: *Infomoney* (2019).

Conforme o professor de Economia da FGV, Fernando Meirelles, essa tendência, é trazida pelo público jovem, que, segundo ele, além de não entender as altas taxas cobradas pelos bancos tradicionais, muitas vezes, não tem nem condições de arcar com elas. Embora os aplicativos dos bancos tradicionais estejam sendo reinventados frequentemente, não conseguem levar a mesma experiência digital apresentada por instituições mais modernas pela quantidade de clientes que eles detêm (BADENHAUSEN, 2019).

O campo organizacional financeiro é bastante complexo, e as mudanças, ao longo da história, aconteceram de forma muito intensa. Muito embora essas mudanças sempre estivessem restritas aos atores já integrantes desse campo, os

quais, muitas vezes, são protegidos pela própria regulação, ou mesmo, pelo poder que detinham, de forma que acabaram se tornando gigantes e inalcançáveis por qualquer novo entrante.

E mesmo diante desse panorama, a tecnologia trouxe possibilidades que ainda não haviam sido experimentadas e empoderou atores pequenos e médios, assim como os clientes. Mostrando que o contexto histórico é de imprescindível para se entender como esse campo se reorganiza e reage às mudanças. Saberemos, portanto, com quais lógicas o campo está lidando, como estão se transformando e qual a melhor maneira de montar a estratégia nesse novo cenário. Nesse sentido, a linha do tempo foi primordial para visualizar e entender o processo histórico e seus acontecimentos. Está representada com os principais acontecimentos do recorte temporal no Quadro 5 a seguir.

Quadro 6 – Linha do tempo

Período	Síntese dos principais acontecimentos
1980 a 1994	1983 – Primeiros caixas eletrônicos 1984 – Bradesco interliga de forma on-line, via satélite, suas agências 1985 – Intervenção pelo Bacen nos bancos Sulbrasileiro, <i>Comind</i> , <i>Auxiliar</i> e <i>Maisonave</i> 1985 – Aumento da exigência de capital mínimo para os bancos 1987 – Intervenção pelo Bacen nos bancos estaduais 1988 – Criação dos bancos múltiplos 1994 – Criação do Plano Real
1995 a 2011	1995 – Criação do Proer 1996 – Banco Excel compra banco Econômico 1997 – Banco Bradesco compra banco BCN 1998 – Banco Bilbao compra banco Excel 2003 – Banco ABN Amro compra banco Real 2009 – Banco Itaú se associa à seguradora Porto Seguro 2010 – Banco do Brasil e Bradesco anunciam parcerias 2011 – Chega ao Brasil a <i>Accion Internacional</i>
2012 a 2019	2012 – Banco Itaú lança novo modelo de agência 2013 – Banco do Brasil lança agência modelo mercado 2014 – Bancos médios lançam a plataforma <i>Cetip Trader</i> 2015 – Lançamento de plataformas de crédito pessoal por empreendedores Grandes bancos tradicionais começam estudos para investir em plataformas <i>peer-to-peer</i> . 2016 – Banco Bradesco compra Banco HSBC 2016 – Banco Original é lançado como primeiro banco totalmente digital 2017 – Pela primeira vez, bancos digitais aparecem nas pesquisas sendo bem aceitos e avaliados. 2019 – <i>Mobile</i> passa a ser o canal preferido dos clientes bancários 2019 – Movimento de fechamentos de agências físicas 2019 – Pesquisa de satisfação mostra que, entre os cinco bancos primeiros colocados, três são digitais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.2 Lógicas Institucionais no Campo Financeiro

Com a coleta desses dados, este estudo identificou, no comportamento dos atores, a expressão das materializações simbólicas e práticas associadas às crenças e valores do campo (WALDORFF; REAY; GOODRICK, 2015). Um bom exemplo disso estava na imponência das construções de agências bancárias não somente em regiões financeiras importantes, mas também em regiões menos favorecidas economicamente, de modo frequente discutidas ao longo do tempo. Essas expressões faziam sentido para o estudo quando aconteciam de forma não apenas racional, mas também motivadas por características próprias do regramento institucional ao qual o ator estava submetido (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). A busca por lucros sempre maiores e a divulgação desses resultados de forma ampla, apesar de aparentemente não ser interessante para as instituições, sobretudo, por sempre ter havido uma discussão sobre os *spreads*, faziam todo sentido dentro de campo como forma de demonstrar que a instituição era forte e sólida.

O reconhecimento da lógica era facilitado quando se percebia que modelagens cognitivas eram reproduzidas de tal forma que os comportamentos se tornavam regulares e até previsíveis (JACKALL, 1988). Um bom exemplo disso era a busca por saques de maneira frenética contra uma instituição quando qualquer boato, e muitas vezes sem comprovação, falava sobre a solidez daquele banco. Com atenção aos conceitos teóricos, foi possível caracterizar as lógicas que esse estudo procurava, formando elo entre a ação e a cognição individual com as práticas institucionais socialmente estruturadas (THORNTON; OCASIO, 2008). De modo que, dessa análise, emergiram três lógicas que operam nesse campo organizacional.

4.2.1 Lógica Bancária

Essa lógica é caracterizada pela busca da máxima capacidade de geração de receitas e maximização de resultados. Os clientes são vistos com fonte de renda e avaliados segundo a ótica de menor ou maior risco para a realização de negócios. O desempenho do compromisso fiduciário com os acionistas e os sócios da empresa é ponto central na estratégia da organização. A empresa tem o resultado como fim, e ele deve ser perseguido incessantemente. A concentração de produtos e serviços é

vista como forma de rentabilizar e fidelizar os clientes, estando o foco na fidelização do cliente, com a satisfação sendo um elemento secundário na relação.

Essa lógica é percebida ao longo do tempo, conforme os exemplos de artigos elencados no Quadro 6 abaixo.

Quadro 7 – Exemplos de textos que evidenciam a lógica bancária

Mídia	Data	Título	Texto
Folha SP	30/04/1981	Painel Econômico	Economista fala sobre alto custo dos juros.
Folha SP	30/10/1992	Bancos querem cobrar tarifas diferenciadas	Os bancos iniciam negociação com o governo buscando cobrar tarifas de aposentados e pensionistas.
O Valor	28/07/2015	Projeção de mais lucro bancário	Fala do tamanho do lucro dos maiores bancos engordados pelos altos <i>spreads</i> .
<i>Infomoney</i>	21/03/2019	Não existe banco sem taxa e você paga caro por ela	Fala dos altos preços das taxas bancárias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Esses artigos representam tantos outros encontrados que demonstram a existência da lógica bancária, tendo como objetivo principal a maximização de lucros, conforme estudo de Battilana e Dorado (2010).

O artigo de julho de 2015 do jornal Valor Econômico aborda o aumento de lucros dos principais bancos brasileiros: Bradesco, Itaú, Banco do Brasil e Santander, que superam a marca dos R\$ 14,6 bilhões. Citando, ainda, que a principal fonte do resultado advém do aumento de margens. Era um momento de crise, e os bancos continuaram a faturar alto, aumentando seus *spreads* maximizando seus resultados. Já o artigo do site *Infomoney* (2019), calcula e demonstra que um cliente de um banco tradicional, que possui conta-corrente, cartão de crédito e mantém R\$ 300 mil aplicados, pode estar pagando para esse banco taxas no valor total de R\$ 3.300,00 por ano (quando somado taxas de manutenção de conta-corrente, de anuidade de cartão de crédito e de administração de investimentos). O mesmo artigo ainda calcula que se esse cliente usasse um banco digital, para manter os mesmos serviços, gastaria em torno de R\$ 400,00. O artigo demonstra, claramente, maior apetite pelo lucro dos bancos tradicionais do que uma consultoria ao cliente.

Os bancos, como qualquer empresa, precisam obter lucros para se manterem no mercado. Ainda assim, o que é discutido e sempre esteve em pauta, aparecendo

ao longo de todo período estudado, é o volume desses lucros. Em 1981, Rubem Dario Almonacid, Presidente na época da Divesp, Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários de São Paulo, criticava os juros altos, que chamava de desequilíbrio do custo do dinheiro. Afirmava que os bancos tinham o privilégio de sacar empréstimos de redesconto no Bacen com taxas fixas e de repassar em empréstimos especulativos a juros muito altos (UM..., 1981). O então presidente da Fiesp, Luiz Eulálio de Bueno Vidigal Filho, afirmava que não existia possibilidade de o setor privado exercer sua atividade social sem lucro e que o sistema capitalista funcionava dessa forma. Assim, declarava-se um defensor dos lucros e de que o crescimento, na rentabilidade dos bancos, era sempre esperado. Já o prestigiado jornalista Joelmir Beting escreveu, em um artigo de 1981, sobre juros bancários usando palavras como “juros selvagens” para se mencionar que “gerentes de bancos exigem os anéis e os dedos”, demonstrando uma crítica severa aos ganhos dos bancos.

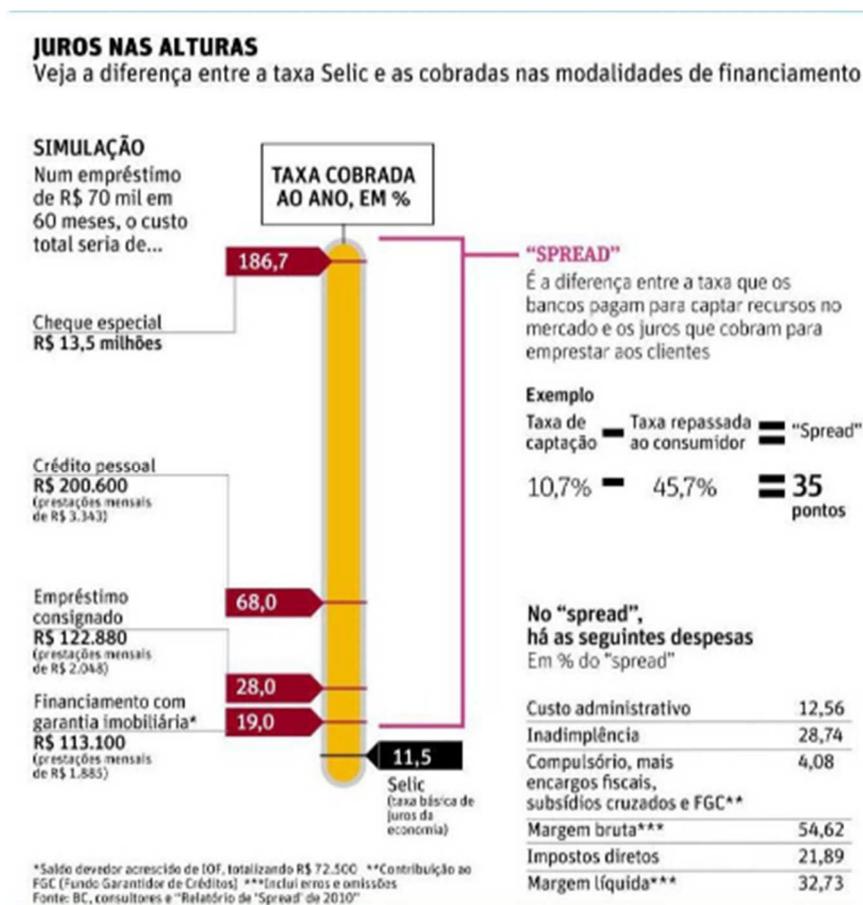
Em 2002, Carlos Vidotto, doutor em Economia pela Unicamp, escreveu um artigo falando sobre o fracasso que a tentativa de desnacionalização obteve no sentido de reduzir as taxas de juros bancários no Brasil. Ele cita a vinda do HSBC, do Santander e do ABN Anro, evidenciando que houve uma tentativa do Bacen de aumentar a concorrência, provocando uma redução das taxas de juros. No artigo, usa palavras como “civilizar” as margens de intermediação financeira no País. Carlos Vidotto escreveu que os estrangeiros resolveram jogar o jogo dos nacionais, ao apresentar serviços massificados e trabalhar com grandes ganhos, usando as palavras “margens espantosas” (CONCORRÊNCIA..., 2002).

Em agosto de 2008, o jornalista Clovis Rossi, da Folha de São Paulo, escreveu sobre o aumento de juros do crédito, fazendo uma analogia com um besouro, que, mesmo não possuindo aerodinâmica para voar, fá-lo e com o crédito, que, mesmo com aumento de juros, em vez de diminuir a demanda, havia “voador”. Ele explicava que uma das causas era que o brasileiro não fazia conta de taxas, visto que apenas verificava se a parcela cabia no bolso. Tal perspectiva facilitava muito a vida dos bancos, que trabalhavam com altos *spreads* e, conseqüentemente, faturavam muito (ROSSI, 2008).

Os altos *spreads* sempre marcaram o mercado brasileiro, sendo, corriqueiramente, objeto de críticas nas mídias do País, estando a discussão presente em todo período estudado, marcando fortemente uma característica da lógica bancária: a maximização de resultados. Em 2011, a Folha de São Paulo, em uma pesquisa

sobre custo de juros, demonstrou que, naquele momento, a taxa de empréstimos pessoais, que não estavam entre os produtos de taxas mais altas, era seis vezes maior do que a Selic. A taxa média nesse tipo de empréstimos estava em 68% a.a., enquanto a Selic ficava em 11,5% a.a. Já o cheque especial ficava na casa dos 186,7% a.a. O consultor Erasmo Vieira escreveu, na época, que os juros brasileiros eram muito punitivos, conforme ilustra a Figura 5 (JUROS..., 2011).

Figura 5 – Diferença entre a taxa Selic e a das modalidades de financiamento



Fonte: Jornal Folha de São Paulo (2011).

Nas entrevistas, a questão da maximização do resultado também fica muito evidente. Por exemplo, na entrevista de um gerente, quando questionado sobre os objetivos de sua organização, em sua resposta, usa a palavra lucro ou resultado por três vezes na sua resposta em um parágrafo de sete linhas.

4.2.2 Lógica da Solidez

É muito importante para os todos os atores do campo organizacional que os bancos sejam sólidos e confiáveis, vistos como portos seguros para o relacionamento. Para tanto, as grandes instituições tentam ser cada vez maiores, buscam demonstrar poder, credibilidade e segurança. Fazem, ainda, questão de demonstrar seus grandes lucros, possuem grande capilaridade com muitas agências físicas imponentes, gerando uma imagem de solidez e poder e usando isso como forma de se legitimar perante seu público. Tanto os grandes aplicadores como as pessoas, que apenas utilizam conta-corrente para receber seus proventos e logo o utilizarem, buscam a garantia de que esses valores estarão lá quando precisarem. A comodidade, a facilidade de acesso e a rentabilidade não são pontos principais na escolha da instituição de relacionamento.

A seguir, o Quadro 7 apresenta um panorama de artigos nos quais ficam evidentes a lógica da solidez.

Quadro 8 – Exemplos de textos que evidenciam a lógica da solidez

Mídia	Data	Título	Texto
Folha SP	30/12/1984	As Instituições Financeiras e sua imagem	Fala que segurança e solidez são referenciados pelas grandes agências e sedes com luxo e brilho.
<i>Infomoney</i>	22/10/2009	Banco Fibra anuncia criação de uma financeira com a sua marca: a CrediFibra	O presidente do Banco fala que essa mudança dará ao consumidor a identificação com uma marca forte.
Folha SP	25/08/2012	Concentração está no DNA dos Bancos	Professor economista Fernando Nogueira fala que os clientes querem os Bancos grandes demais para não quebrarem.
O Valor	28/12/2016	Captação de bancos cresce com busca de aplicação segura	Fala que em momentos de crise os aplicadores correm para os grandes bancos.

Fonte: Elaborado pelo autor

A maior fonte de receitas de um banco é o crédito, e os empréstimos são a grande vocação das instituições financeiras para alavancar resultados. Para que exista *funding* para essas operações, os bancos necessitam captar e, para isso, precisam não apenas ser seguros, mas também demonstrar que são seguros, sólidos e eficientes. A questão também se revela positiva não somente para os aplicadores,

mas também para os tomadores de crédito. Isso se demonstra no artigo da *Infomoney* (2009), o qual fala que um banco cria uma financeira com a sua marca para entregar ao consumidor a identificação de uma marca forte. Os custos de uma perda financeira de um cliente aplicador com a falência de um banco podem ser tão grandes quanto as perdas de suporte de crédito de uma empresa, por exemplo, que vê seu banco parceiro falir. Até que essa empresa consiga outro banco, que entenda sua dinâmica e avalie seu crédito, seu fluxo de caixa pode estar deteriorado e, definitivamente, comprometido. Um bom exemplo disso foi o caso CICA, que pediu concordata logo após seu banco parceiro sofrer intervenção. No artigo da Folha de São Paulo (2012), em entrevista feita pela jornalista Eleonora de Lucena, o professor Fernando Nogueira demonstra isso claramente quando fala que os clientes querem bancos grandes demais para não quebrarem.

No artigo “A Publicidade das instituições bancárias em situação de conflito com seu público-alvo”, o professor Vander Casaqui evidencia a relevância da lógica da solidez, argumentando que

[...] os óculos sociais da publicidade contaminam a visão estrutural, por assim dizer, no que se refere à confiança inerente ao contrato estabelecido entre destinador e seus destinatários, o público-alvo. Os bancos parecem ser sólidos, seguros, através de seu *ethos*, ao emitirem sinais de confiabilidade em sua operação mercadológica, através, por exemplo, da divulgação de demonstrativos contábeis (CASAQUI, 2005).

Kano, em sua dissertação intitulada a Imagem da Marca, menciona o seguinte sobre o Banco do Brasil:

Os anúncios do Banco pretendem criar uma imagem de grandeza da instituição por meio do número de agências distribuídas dentro do território nacional. O fato de o Banco ser o maior no setor na América Latina é outro argumento forte utilizado com esse objetivo (KANO, 2009, p. 76).

Já Civitati (2005, p. 117) menciona que “Em termos externos, o Itaú tem como principal objetivo satisfazer o cliente, transmitindo ao mercado valores como solidez e confiabilidade”.

Avaliando esses estudos, fica bastante evidente a importância de os bancos apresentarem-se sólidos, seguros e confiáveis. A análise desses artigos sobre a

publicidade de bancos tradicionais, privados ou estatais, corrobora o que encontramos nas demais fontes de dados e alinham-se com os estudos analisados, visto que os bancos sempre tiveram como meta ser gigantes na tentativa de demonstração de solidez.

Em 1980, o então Presidente do banco Itaú, Olavo Setubal, recordava que 15 anos antes, Armando Aguiar, já executivo do Bradesco, dissera a ele que o Itaú passaria todos os concorrentes, menos o Bradesco, que seria o primeiro do mercado. Profecia cumprida. Quinze anos depois, o Bradesco seria o líder do mercado seguido pelo Itaú (PROFECIA..., 1980).

Em dezembro de 1980, o Banco Expansão, uma pequena instituição financeira com sede em São Paulo, é adquirido pelo Banco Haspa. As dificuldades financeiras do Banco Expansão aconteceram por boatos que comentavam sobre possíveis prejuízos com a insolvência de outro banco e uma corretora, que havia sofrido intervenção pelo Banco Central. Mesmo na época, o então presidente do banco Expansão, Jonas Gordon, tendo desmentido todos os boatos e nada de concreto ter sido provado, o banco entrou em dificuldades e acabou sendo vendido (HASPA..., 1980).

Em janeiro de 1981, o colunista Odon Pereira, da Folha de São Paulo, escreveu sobre uma campanha publicitária do Governo Federal para que os cidadãos poupem dinheiro, alertando para o perigo, essa é exatamente a palavra que emprega no artigo: “perigo” de a população entregar suas reservas financeiras a instituições bancárias, que, segundo ele, fazem parte de um sistema cuja credibilidade estava muito abalada pelas sucessivas intervenções do Bacen (PEREIRA, 1981).

Em dezembro de 1984, o jornalista Gaudêncio Torquato publica um artigo na Folha de São Paulo sobre a grandiosidade e luxo das agências bancárias. O texto já começava com a palavra “fausto”, que significa grande pompa, ostentação, continuando a falar sobre o brilho e o luxo das agências bancárias, localizadas na Avenida Paulista, nos Jardins e em áreas menos nobres, que, conforme ele, nesses lugares, revelam contradições com a realidade local menos favorecida. Pergunta para que serviriam prédios tão suntuosos se o cliente, que fazia grandes operações, nem mais se dirigia ao banco, preferindo fazer contato por telefone com seu gerente. E, então, explicava que os bancos precisavam manter a imagem de confiança, credibilidade, agilidade, solidez e segurança. A aparência das agências proporcionava

essa imagem que os bancos precisavam passar para o mercado e para seus clientes (TORQUATO, 1984).

Em 1986, o Vice-presidente do Banco Mercantil de Crédito, José Baia Sobrinho, escreveu artigo falando sobre concentração de crédito, expondo a dificuldade dos bancos menores captar diante da crise de confiança. Também comentou do Banco do Brasil entrando de forma muito agressiva no mercado, competindo pelos depósitos em virtude do fim da conta movimento, sendo mais um *player* poderoso na competição por representar segurança na condição do seu tamanho. Conhecedor das dificuldades das instituições de menor porte por ser dirigente de uma delas, dizia que, naquela época, as avaliações que o mercado fazia sobre as instituições financeiras eram sobre o tamanho de suas redes de agências e não sobre a qualidade e a eficiência da administração da entidade.

Com isso, os bancos menores precisavam pagar um valor bastante superior ao mercado na tentativa de captar, compensando o suposto risco visto pelo cliente. Toda essa dificuldade, aliada a um custo maior, inviabilizava operações e permitia que as grandes instituições acabassem por incorporar as menores. Deixava, então, a sugestão de criar um fundo garantidor por parte do governo que assegurasse, pelo menos, determinado valor de captação, permitindo, assim, uma mitigação do risco e, conseqüentemente, facilitando a captação dos bancos menores (SOBRINHO, 1986).

Artigo da Folha de São Paulo (LIQUIDAÇÃO..., 1990) corrobora a fala do Vice-presidente do Banco Mercantil de Crédito, José Baia Sobrinho, uma vez que a crise de confiança no sistema financeiro provocou uma distribuição, extremamente, desigual de liquidez. O artigo relata que já não é mais tão somente o juro que é levado em conta na hora do cliente se relacionar com o banco, de modo que, com isso, as instituições, tidas como mais seguras, ficavam com a maior parte da liquidez, gerando uma desigualdade muito forte no sistema, além de proporcionar mais concentração, o que melhorava ainda mais a avaliação das grandes instituições.

Os grandes lucros passaram a ser uma referência de poder e solidez. O Banestado, Banco do Estado do Paraná, fez uma campanha publicitária para divulgar seu lucro, com a intenção de se legitimar ao seu público na condição de banco regional. O título traz a seguinte frase: “O primeiro do ranking mostra seu lucro” (O 1º DO RANKING..., 1992). A peça menciona que o Banestado havia atingido, naquele momento, o maior lucro de todos os tempos, na época, Cr\$ 30 bilhões. Colocava ainda que, além de uma administração competente, rigorosa e austera, a valorização de

suas ações, que, segundo o texto, encontrava-se 50% acima do valor de mercado, tratando-se de um forte indicador de que a empresa estava bem cotada. Esse movimento publicitário vai ao encontro do que menciona o professor Fernando Nogueira da Costa, que os bancos têm de ser altamente capitalizados para serem solventes e seguros (LUCENA, 2012).

Em abril de 1996, quando o Banco Excel comprou o Banco Econômico, uma grande campanha publicitária é colocada no mercado. Nos jornais, a peça vinha com o seguinte título: “Excel Econômico: um novo **grande** banco abre as portas no dia 2 de maio”. Já o segundo parágrafo do texto destacava: “O novo Banco Excel Econômico nasce **grande**, entre as 15 maiores instituições financeiras do país, **sólido** e **confiável**”. O Banco Excel aproveita o momento de fragilidade do Banco Econômico para fazer a aquisição e, imediatamente, tenta se colocar entre os grandes, sendo notável que a expressão **grande** é colocada no título da matéria e no segundo parágrafo, destacando a mensagem de solidez e confiança (EXCEL..., 1996). O professor Fernando Nogueira da Costa diz que a concentração bancária está no DNA dos bancos.

Com a crise do subprime de 2008, a desconfiança no mercado financeiro aumentou a dificuldade de os bancos menores se legitimarem perante seus clientes como bancos sólidos e seguros para suas aplicações. A dificuldade de captação, que sempre existiu nos momentos de crises, ficou maior. Como forma de mitigar o risco e ampliar a capacidade de os bancos menores captarem, o Bacen autorizou, em 2009, que o FGC, que oferecia um fundo, que servia de garantia para os depósitos em conta naquela época até o valor de R\$ 60 mil, passasse também a garantir emissão de papéis de bancos menores. O fundo passou a garantir papéis de emissão dos próprios bancos comprados por empresas ou pessoas físicas até o valor de R\$ 20 milhões. Na prática, essa garantia permitiu que aquele *status* de segurança e solidez, que os bancos menores não conseguiam legitimar perante o mercado, pudesse ser suprido, pelo menos, até o valor garantido pelo fundo, servindo para uma tentativa de desconcentração do sistema financeiro, fortemente, direcionado pela lógica da solidez (BC FACILITA..., 2009).

Após ser noticiado pela imprensa que o banco PAN havia se envolvido em um escândalo de vendas de carteiras de crédito a descoberto, boatos se espalharam e a lógica da solidez fez com que clientes corressem para bancos considerados mais seguros, conseqüentemente, deixando bancos menores com grandes dificuldades.

Foi o caso do banco Morada, que, em abril de 2011, sofreu intervenção do Banco Central. O título da reportagem da Folha de São Paulo da época descrevia: “Instituição do Rio é a primeira vítima da dificuldade de captação de recursos após o caso Pan”. O banco Morada, mesmo sem apresentar nenhum problema financeiro, é vitimado pela lógica da solidez, não conseguindo manter saudáveis suas operações e manter-se no mercado, de modo que a consequência foi a liquidação pelo Banco Central (SCIARRETTA, 2011).

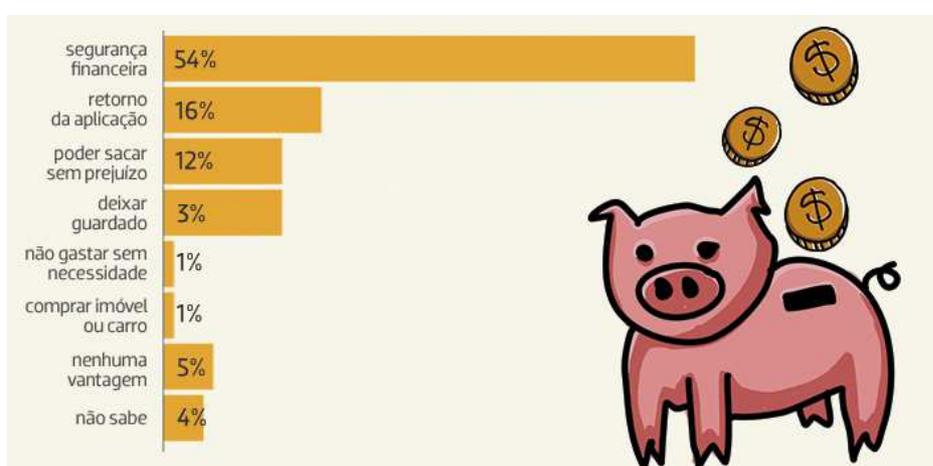
Uma reportagem de 2014 do jornal Valor Econômico fala sobre a Certificado de Operações Estruturadas (COE), criado pela Lei nº 12.249/10 e regulamentado pelo Banco Central em 2013 na tentativa de dar mais liquidez às instituições financeiras menores. Tratava-se de um título emitido por bancos para captar recursos, porém não contando com a garantia do FGC. A reportagem colocava que o cliente deveria ficar atento não só à promessa de rentabilidade, mas também à saúde financeira do banco emissor. Já para Luiz Augusto Barros, na época especialista na área de produtos estruturados do Banco BTG Pactual, o instrumento não seria eficiente para a maior parte dos bancos médios (GRANDE..., 2014). Essa presunção advinha da questão de não haver fundo garantidor para essas operações, fazendo com que houvesse dificuldades de bancos menores colocarem seus títulos no mercado em função da lógica da solidez.

Samy Dana, economista com Ph.D. em Business e professor da EASP-FGV, em sua coluna para a Folha de São Paulo, analisa manter uma aplicação em uma cooperativa de crédito. Já que as cooperativas são, naturalmente, desassociadas da lógica da solidez pelo público em geral, isso fica claro nas palavras do autor, nas quais inicia a análise abordando que as cooperativas são mais suscetíveis à falência do que os bancos tradicionais. Por isso, ele recomenda que sejam analisadas a rentabilidade, ofertada comparando a bancos tradicionais, as notas de agências de risco e, principalmente, que não seja transacionado mais do que o valor garantido pela Fundo Garantidor de Crédito (FGC), que, naquele instante, estava em R\$ 250 mil, dando uma demonstração muito forte da lógica da solidez (DANA, 2015).

Em 2018, a Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e Capitais (Anbima) encomendou uma pesquisa sobre investimentos para o Instituto de Pesquisas Datafolha. Essa pesquisa concluiu que, para a maioria dos brasileiros, a sensação de segurança era o principal motivo para que os investidores aplicassem seus recursos. Os dados demonstraram que para 54% do público, que investia seus

recursos, era preferível sentir-se seguro a acumular ganhos. Um dado muito interessante dessa pesquisa é que essa percepção era unânime em todas as classes sociais, níveis de escolaridade e faixas etárias. Já a busca por retorno financeiro foi alvo de apenas 16% dos entrevistados, com predominância na faixa etária de 25 a 34 anos e pessoas da classe A (Figura 6). Ana Leoni, na época Superintendente de educação da Anbima, comentou que, para quem busca como primeiro atributo para investir em um produto financeiro a segurança, não foca em retorno, mas, sim, na credibilidade da instituição financeira em que está aplicando os recursos (BRASILEIRO..., 2018).

Figura 6 – Atributos buscados para investir



Fonte: Anbima (2018).

Conforme Liao Yu Chieh, professor de Finanças do Insper, em entrevista à Folha de São Paulo em 2017, ainda que as corretoras tenham menor custo e maior rentabilidade, o principal motivo da maior parte dos clientes não transferir suas aplicações para corretoras é a segurança. Segundo o professor Liao, as pessoas não se sentem seguras de colocar suas reservas em outro banco que não seja um tradicional (OS BANCOS..., 2017).

Adicionalmente, na entrevista com um dos gerentes, fica evidente, em sua fala, a importância da lógica da solidez quando relembra o período de 1980 a 1994:

“Lá na década de 86 a 90, eu não me recordo bem os anos, mas quebraram Nacional, Bamerindus, Meridional, Habitasul, enfim, vários. Aquilo gerava um boato, e quando tu via as pessoas começarem a sacar daqueles bancos e ali que eles quebraram. Eu estava em Santa Maria naquela época. Às vezes, chegava um avião de dinheiro de

manhã e chegava outro de tarde pra abastecer as retiradas, os saques, pra você ter ideia...”.

A análise dessas informações ratifica a lógica da solidez, assim como demonstra sua força e alinhamento da grande maioria dos atores do campo, sejam as grandes instituições financeiras, os clientes, o governo e os profissionais da área.

4.2.3 Lógica da Experiência

Essa lógica começa a ser percebida quando novos atores, que adentram o campo, trazem uma nova forma de se relacionar com seu cliente. O objetivo parte pela busca da resolução de alguma dor do mercado. O lucro deixa de ser o objetivo principal e passa a ser uma consequência de todo o processo. O tempo é visto como um bem precioso e não pode ser desperdiçado, pois este gera custo para todos os atores envolvidos, sejam clientes ou bancos. Sob essa bandeira, nasceu, por exemplo, o Nubank, que, num primeiro momento, trouxe ao mercado um cartão de crédito sem anuidades e que poderia ser rapidamente solicitado pelo cliente no conforto de sua casa.

Nessa lógica, a melhor experiência possível é aquela que faz sentido para todos os atores, uma vez que gera satisfação para o cliente e mais negócios para a instituição. As facilidades de comunicação, o acesso às informações e o relacionamento pelos meios digitais são muito valorizados, assim como a eficiência e a velocidade de resposta, as quais permitem aos atores envolvidos rapidamente finalizarem a ação. A fluidez, na jornada do cliente, é outro elemento de grande importância na lógica da experiência. A ação proposta pelo cliente, seja a compra de um produto ou a resolução de uma questão pendente, precisa ter uma jornada fluida, sem entraves e com alto poder de resolução.

A questão de canais de comunicação é relevante, em vista disso a interligação entre eles deve ser completa, permitindo ao cliente iniciar, retomar e finalizar sua interação por um ou mais canais, quando ele desejar. O atendimento consultivo é essencial e um diferencial em relação à lógica bancária. Nesse caso, a relação entre o banco e o cliente é de consultoria, em que a instituição ajuda a encontrar a melhor solução para a demanda do cliente e não apenas faz ofertas que podem não ser de seu interesse. Tamanho, risco da instituição e solidez aparente não são as prioridades.

Em suma, todos os atores buscam a melhor experiência: o cliente busca facilidade e conforto, ao passo que os bancos fidelizam o cliente e mantêm os lucros. Já o regulador, aquele que está em busca de uma regulação mais moderna e eficiente, continua oferecendo ao campo segurança e, ao mesmo tempo, uma evolução.

A seguir, o Quadro 8 apresenta uma lista de artigos em que se evidencia a lógica da experiência.

Quadro 9 – Exemplos de textos que evidenciam a lógica da experiência

Mídia	Data	Título	Texto
Folha SP	29/10/2012	Chegou a hora de o Brasil ter aplicações de alta qualidade	Ex-presidente de corretoras fala que investidor precisa trocar bancos por empresas independentes.
Folha SP	29/04/2019	A guerra das <i>Fintechs</i>	Fala das fintechs entrando nos mercados e criando produtos individuais mais eficientes do que os massificados dos Bancos.
O Valor	30/01/2015	Banco de investimentos mira em crédito alternativo	Texto fala de financiamentos <i>Peer-to-peer</i> e discute até que ponto os bancos tradicionais possam aderir a uma tecnologia que promete romper o financiamento tradicional.
<i>Infomoney</i>	15/09/2016	<i>Clear</i> lança plataforma de renda fixa de olho em investidor dos bancos	Fala que a forma como as pessoas chamam um táxi, pedem comida ou olham o trânsito mudou. Isso também está acontecendo com as finanças que precisa ser mais acessível e eficiente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em 2019, o diretor do Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio de Janeiro, Ronaldo Lemos, escreveu um artigo para a Folha de São Paulo comparando o setor bancário com castelos fortificados sendo atacados por bárbaros. Os grandes bancos têm margens muito altas e isso é um grande atrativo para a concorrência, que, até então, não tinha armamento para invadir o castelo. Como um sistema monolítico, os bancos agregam o maior número possível de produtos e serviços à sua estrutura, rentabilizando ao máximo o seu cliente. Ao passo que as *fintechs* apostam no *unbundling*, buscando eficiência e entrega de uma melhor experiência ao cliente no produto que apresentam. Os espaços, deixados no mercado pelos bancos tradicionais, começam a ficar mais claros, sobretudo, quando não apenas pequenos

empreendedores se aventuram, mas também grandes *players* passam a investir nessa nova arquitetura. A *Amazon*, em 2018, já dispunha, praticamente, de todos os serviços que um banco tradicional coloca no mercado. *Amazon Pay* para pagamentos, *Amazon Lending* para empréstimos, *Amazon Cash* para conta-corrente, *Amazon Protect* para seguros e *Amazon Prime* para cartão de crédito.

A corretora *Clear*, que trabalhava apenas com investimentos em ações, lançou, em 2016, conforme reportagem do *Infomoney*, uma plataforma digital buscando clientes de bancos tradicionais. Uma das novidades que a plataforma trazia era a possibilidade de negociação 24 horas por dia, 7 dias por semana. A plataforma agregava também um aplicativo com informações detalhadas para o investidor alocar seus recursos com menor risco possível. O diretor de produtos da corretora *Clear*, Roberto Lee, faz uma analogia com a forma como as pessoas chamam um táxi, pedem comida ou olham o trânsito. Evidenciando que tudo isso mudou, ficou mais simples, fácil e barato. E isso também está acontecendo com as finanças, que precisam ser mais acessíveis e eficientes.

Em 2012, quando Mark Collier, ex-Presidente da *Charles Schwab* e *Fidelity* deu uma entrevista à Folha de São Paulo, dizendo que o Brasil precisa ter aplicações de melhor qualidade e já deixava algumas dicas. Mencionou que os grandes bancos não entendiam e não conseguiam atender, especialmente, os clientes de varejo, em virtude dos grandes custos que isso representa, abrindo, assim, espaço para novas corretoras se instalarem. Para que essas corretoras obtivessem sucesso, as dicas de Mark eram que elas deveriam ter sistemas modernos e eficientes, extratos precisos, fáceis de entender, suporte e atendimento de qualidade para explicar aquilo que o cliente julgasse importante. Mesmo que o ex-Presidente da *Charles Schwab* e *Fidelity* já colocasse, em 2012, que estava na hora de começar a mudança, também esclarecia que os grandes bancos brasileiros continuariam a prosperar, como acontecera nos Estados Unidos, na China, na Alemanha e no Reino Unido, os quais já haviam passado por processo semelhante (COLLIER, 2012).

Uma pista interessante sobre o futuro físico dos bancos foi dado por Andy Mattes, Presidente global da *Diebold Nixdorf*, uma das maiores fabricantes mundiais de equipamentos para automação bancária. Para ele, em um futuro não muito distante, uma agência bancária será muito mais um café do que um banco, visto que as pessoas entrarão para tomar um café, utilizar um espaço de conveniência e aproveitar para fazer um depósito, ou pedir uma consultoria remota para aplicar seu

dinheiro, ou ainda, verificar qual tipo de empréstimo seria mais adequado às suas necessidades. Andy argumenta que os funcionários serão em menor número, mais especializados e não ficarão nas agências. Já os clientes terão um ambiente mais confortável, extremamente conectado e eficiente (BRANT, 2016).

A Pesquisa Febraban de Tecnologias Bancárias, realizada pela empresa Deloitte em 2017, detectou que o *mobile banking* já era o canal preferido dos brasileiros para transações bancárias. Explicava, ainda, que a experiência e a conveniência proporcionada ao cliente, junto com a melhora de confiança nos sistemas, seriam o ponto de consolidação desse canal de atendimento. Paschoal Pipolo Baptista, sócio da Deloitte, afirmava que a experiência do consumidor estava entre as prioridades de investimentos dos bancos em tecnologia, o que se tornou uma grande aliada na era digital (DELOITTE, 2017).

A pesquisa também demonstrava que os bancos já começavam a investir em tendências disruptivas, apontando que 47% dos bancos já direcionavam recursos para *Analytics*, 18% em computação cognitiva e 65% já estudavam a implantação de *Blockchain*. Conforme Gustavo Fosse, na época Diretor Setorial de Tecnologia e Automação Bancária da Febraban, ainda que esses números tenham sido novidades naquela pesquisa, demonstravam o foco no cliente, levando a possibilidade de transações mais ágeis e eficientes. Demonstravam, também, que a inovação estava no alvo dos bancos e isso manteria o Brasil como *benchmark* para o mercado internacional (DELOITTE, 2017).

Em agosto de 2017, uma reportagem da Folha de São Paulo trazia o seguinte título: “Bancos Contra-atacam”. Esta aborda uma fuga de clientes que estava acontecendo dos bancos mais tradicionais para corretoras de investimentos. Uma combinação de custo menor com uma rentabilidade maior fazia com que a proposta de corretoras ficasse interessante. Percebendo essa fuga, ainda que pequena, dois dos principais bancos tradicionais do País, Itaú e Banco do Brasil, começaram a ofertar aos seus clientes uma assessoria especializada em investimentos, que incluía produtos de terceiros.

O Itaú criou uma plataforma denominada 360, que abrigava mais de vinte opções de investimentos de outros gestores e, segundo Claudio Sanches, naquela época, Diretor de Produtos de Investimentos do Itaú, sem cobranças de taxas de administração adicionais. Conforme Liao Yu Chieh, professor de Finanças do Insper, além do fator segurança, os clientes também não transferem suas aplicações para

corretoras pela falta de comodidade. Conforme o professor, ter o trabalho de abrir uma conta em uma corretora, transferir o dinheiro e fazer a aplicação, na visão do cliente, eram muitos mais complexos do que simplesmente debitar a aplicação na conta-corrente do seu banco. Buscando aproveitar esse ponto, os bancos tradicionais colocaram em prática a facilidade de alocar recursos com terceiros para aliar a lógica de solidez à comodidade, proporcionando, dessa maneira, melhor experiência para os seus clientes.

Em 2018, com as taxas de juros chegando a patamares muito baixos, a renda fixa deixa de ser atrativa para o pequeno investidor, gerando oportunidades no mercado de investimentos. Altos executivos de grandes instituições tradicionais vislumbram essas mudanças e conseqüentemente as oportunidades acontecendo no mercado, e começam a empreender. Surgem, em poucos meses, em torno de oito gestoras de investimentos. Todas elas foram criadas por executivos de grandes instituições, os quais, além de *expertise*, também levaram dose maior de confiança para o mercado.

Figura 7 – Novas gestoras no mercado de investimento

Novas gestoras na praça		
Queda dos juros anima profissionais a ter negócio próprio		
Gestora	Perfil de investimento	De quem é
Kiron	Ações	Luis Liuzzi , ex-Vinci, e Francisco Utsch, ex-MSquare
Truxt	Ações	José Tovar, ex-ARX, e BNY Mellon e Bruno Garcia ex-ARX
Miles	Ações	Fabiano Custódio, ex-Itaú
Vinland	Multimercado e Ações	André Laport, ex-Goldman Sachs e James Oliveira, ex-BTG
MZK	Multimercado	Marco Mecchi , Danilo Macari , André Kitahara e Gustavo Menezes, ex-HSBC
Dahlia	Multimercado	Felipe Hirai, Sara Delfim, Felipe Leal Alessandro Arlant ex-BofA Merrill Lynch e Paulo Dale, ex-Santander
Sagmo	Multimercado	Marcio Ayrosa, ex-Banco Central, Sergio Zanini, ex-Itaú BBA, e Gino Olivares, ex-Vinci
Legacy	Multimercado	Felipe Guerra, Gustavo Pessoa e Pedro Jobim, ex- Santander, e José Eduardo Araújo, ex-GAP

Fonte: Folha de São Paulo (2018).

A lógica da experiência também é percebida na fala dos executivos. Um exemplo está na fala de um deles, que sintetiza a preocupação com a forma de afirmação do mercado perante seus clientes:

“Ah, é o posicionamento, né? É a experiência do cliente. É o cliente que tem uma experiência positiva, é um atendimento personalizado no canal que for mais conveniente para o cliente”.

A tecnologia trouxe uma inestimável possibilidade de mudanças, que, até então, nem o cliente tampouco as próprias instituições poderiam imaginar. Quando isso evolui e permite que o cliente experimente algumas novas experiências, a facilidade e a comodidade passam a ter um peso muito interessante. Diante disso, aquelas crenças mais enraizadas começam a ter um peso menor diante da experiência positiva que o cliente começa a experimentar. Ainda fortemente preso à lógica da solidez, que remete à segurança, os clientes buscam avançar em uma experiência melhor que novas tecnologias, *players* e regulações trazem para o campo.

4.3 Lógicas e sua Evolução

A partir das lógicas, que emergiram desta análise, seguindo os procedimentos já prescritos no Capítulo de método, foi gerada e validada uma lista de palavras em que cada categoria representa uma das lógicas descobertas. Usando essa lista personalizada, foi realizada uma análise quantitativa automatizada do conteúdo da amostra de artigos.

O programa de computador NVivo foi usado para gerar contagens de palavras para cada categoria por artigo (Quadro 9), indicando a atenção dada à lógica correspondente na opinião pública.

Quadro 10 – Frequência média por período

Lógica	1980 a 1994	1995 a 2011	2012 a 2019
Solidez	1,35	1,24	2,7
Bancária	5,88	8,73	7,99
Experiência	0,39	1,04	1,78

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Depois disso, foram combinados os dados de arquivos com as entrevistas, buscando validar os achados e a evolução das lógicas encontradas no campo organizacional. De forma geral, percebe-se que o mercado bancário brasileiro passou por período de grande turbulência e agitação, iniciando na década de 1980 seguindo até a criação do Proer já na década de 1990. Houve muitas perdas, tanto para o público superavitário, o qual, em vários momentos, perdeu suas reservas com a falência do banco de relacionamento, assim como para os tomadores de crédito, que, diante da falência do seu banco, não conseguiram, em tempo hábil, recompor o seu fluxo de caixa no mercado.

Com a criação do Plano Real, que reduziu drasticamente a inflação histórica, os bancos precisaram se readequar ao novo momento, gerando mais uma grande turbulência no mercado, reduzida apenas quando o Proer foi estabelecido pelo Banco Central. Naquele período, o medo de perdas e a necessidade de segurança ficam fortemente enraizados na lógica dos atores do campo organizacional bancário.

A partir daquele momento, o sistema começa a se tornar mais fortalecido. De modo que uma regulação mais forte proporciona mais estabilidade ao setor, embora que, de tempo em tempo, ainda são lembradas as dores muito fortes, que sofrera no passado. Isso permitiu que a lógica da solidez se mantivesse muito forte no campo. Apesar de a lógica bancária reinar absoluta, algumas indicações podem ser percebidas na análise. No período de 1980 a 1994, a lógica bancária é dominante, seguida pela lógica da solidez.

Percebe-se que a lógica da experiência ainda é quase insignificante. Já no período de 1995 a 2011, quando há uma maior estabilidade do campo, ocorre um pequeno declínio da lógica da solidez e um fortalecimento da lógica da experiência. Já a lógica bancária se fortalece mais pela concentração que acontece naquele momento no mercado bancário. No período de 2012 a 2019, acontece uma elevação da lógica da solidez não somente pela questão de segurança econômica, mas porque as análises indicam existir um elemento novo entrando nessa lógica: a segurança de dados. Já a lógica bancária tem um pequeno declínio, inverso a um crescimento importante da lógica da experiência.

Outro achado importante refere-se ao possível conflito interno por parte das organizações no posicionamento em relação às lógicas do campo. As entrevistas ratificam o período histórico, demonstrando a conexão dos atores ligados às instituições financeiras. A lógica da solidez emerge de forma muito clara na fala dos

gerentes aposentados, corroborando o domínio absoluto dessa lógica em relação à lógica da experiência no primeiro período. Na fala dos gerentes aposentados, fica evidente sua conexão com a lógica da solidez. Quando foi perguntado para um deles sobre a percepção do cliente quanto à concentração bancária, ele respondeu:

“[...] eu não vejo isso, assim, com muita relevância pro cliente... pro cliente, ele não se importa muito... Então, o brasileiro, ele vai muito atrás da placa. A placa de um banco vale muito... a placa, a tradição que o banco tem”.

Apenas nessa resposta, a palavra placa é repetida cinco vezes, referindo-se à marca e à tradição de uma instituição. Ao passo que na fala de outra gerente aposentada, a lógica bancária aparece de forma muito clara quando perguntada sobre objetivos de sua organização, respondendo de forma direta: *“A rentabilidade. Todos os negócios são voltados pra rentabilidade”*. Fica também muito aparente essa relação na resposta de outro gerente, quando fala dos objetivos do mesmo tema: *“Lucro. Então, eu tenho que fazer negócios, tenho que fazer negócios que gerem lucro para a empresa”*, repetindo diversas vezes as palavras lucro ou resultado em sua resposta.

Quando perguntado sobre os objetivos atuais de sua organização, um gerente da ativa responde:

“[...] eu vejo, em termos de objetivo, é o lucro, tá? Tem nos objetivos estratégicos da empresa, ela tem a parte de atendimento, inclusive, no propósito da empresa, cuidar do que é valioso para as pessoas, então, essa é a importância do atendimento, ele está bem claro, e já vem na estratégia corporativa e nas medições com um peso muito importante, mas ainda o resultado é o maior peso, tanto para as agências como também nos objetivos estratégicos da empresa. Então, eu vejo que o principal objetivo é o lucro”.

Ele entende a importância de um bom atendimento como parte da estratégia de sua organização, mas sua relação com a lógica bancária é dominante. Em outra passagem de entrevista, de gerente também da ativa, aparece a expressão bancos de segunda linha, e quando é pedido para falar um pouco mais sobre isso, a resposta é a seguinte:

“A gente tem esse cuidado, assim, de falar segunda linha no sentido mais restrito pra capacidade daquele banco de uma possível solvência. O banco de segunda linha, ele acaba sendo um banco mais arriscado”.

Um terceiro gerente da ativa, quando perguntado sobre o que pensava sobre relacionamento com o cliente, menciona:

“Eu acho que a marca, ela é determinante sim, o peso da marca é uma coisa importante, mas na hora da entrada, né? Na hora da escolha. Mas ela não é suficiente pra manter o cliente, né? Então, ainda continua a marca sendo um enorme atrativo, claro, por várias questões, você sabe, né? Por desejo de ter uma marca famosa, ou tradicional, ou forte no mercado, né? Segurança que aquela marca passa, confiança...”

Esse discurso também está muito ligado à lógica da solidez, apesar de entender que uma mudança está em curso. Por outro lado, a lógica da experiência está muito clara na fala dos executivos, tanto de instituições digitais como de instituições tradicionais. Isso aparece nas entrevistas dos executivos. Quando perguntado sobre o que o cliente pensa sobre concentração bancária, um dos executivos comenta:

“[...] o cliente quer ser bem atendido. A gente está falando aí de um relacionamento mais focado na experiência do cliente, de uma personalização no atendimento”

Ao falar da atuação das *fintechs*, diz:

“Então, eu acho assim, as fintechs, elas já provocaram um grande... vamos chamar assim, uma grande revolução na parte da experiência do usuário.”

Outro executivo deixa em evidência *user experience* em sua fala:

“Hoje você abre uma conta digital, você leva 20 minutos pra abrir tua conta. Qualquer outra conta digital, e você já sai operando a custo zero, local, com arquitetura aberta de investimentos. Quer abrir uma conta, você diz: Quero. E a conta foi aberta... Essa é a user experience”

A análise dos discursos aponta para um conflito do alinhamento entre a alta gestão das instituições, que é responsável pela formulação da estratégia, mais alinhada a lógica da experiência e a gerência ativa que executa, estando essa última, mais alinhada a lógica da solidez e bancária. Esse tensionamento entre construção e execução da estratégia pode gerar dificuldades na legitimação das instituições e conseqüentemente perda de legitimidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sistema Financeiro Nacional, no qual se encontram inseridos os bancos, passou por algumas turbulências ao longo dos anos. Buscando gerar mais credibilidade ao sistema, o regulador endureceu a regulamentação, o que, de certa forma, dificultou a entrada de novos *players*, favorecendo o fortalecimento das instituições já instaladas no País. Diante desse cenário, chegamos a uma grande concentração bancária que, até pouco tempo, não se imaginava de forma alguma ser alvo de algum novo entrante, principalmente, de menor porte.

A tecnologia trouxe muitas possibilidades e permitiu que *players* menores pudessem concorrer com os gigantes já participantes do campo. Diante dessas alterações, que o campo organizacional atravessa, buscou-se identificar as mudanças nas lógicas institucionais e produzir sugestões práticas que permitam uma melhor gestão. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória com abordagem qualitativa guiada pela corrente de estudos sobre lógicas de mercado, seguindo um modelo interpretativo adotado por outros estudos que se propuseram a analisar lógicas institucionais e serviram de inspiração, como Ertimur e Coskuner-Balli (2015), Dolbec e Fischer (2015), Thornton (2012) e Waldorff, Reay e Goodrick, (2015).

Analisando os últimos 40 anos desse campo organizacional, foram identificadas duas lógicas: a bancária e a da solidez, que já convivem no campo desde o início do período pesquisado, e uma terceira, que vem ganhando força nos últimos anos, a lógica da experiência. Diante de um campo organizacional regido por lógicas plurais, é necessário o devido cuidado das instituições ao navegar nele, de forma a manter a legitimidade junto ao seu público. O desafio é maior para os gestores que precisam colocar a estratégia da marca em linha com as lógicas, que, por vezes, podem apresentar elementos cooperativos ou também concorrentes.

O estudo indica que a lógica da solidez ainda é muito forte, a lógica da experiência está em franco crescimento e se tornará muito forte ao longo do tempo. Já a lógica bancária vem perdendo aos poucos sua força. O estudo também indica que o fortalecimento da lógica da experiência não significa, pelo menos, a curto prazo, o enfraquecimento da lógica da solidez e, portanto, essas duas lógicas ainda devem conviver por um período mais alongado. Apesar de essas lógicas não serem, necessariamente, concorrentes, inclusive, se trabalhados elementos específicos,

podem ser cooperativas, nem as instituições tradicionais, tampouco as instituições digitais dominam as duas.

As análises indicam que o mercado está em momento de mudanças, que o campo já indica uma maior experientiação, ainda assim a lógica da solidez possui um peso muito importante, indicando que a lógica da experiência ainda deva demorar algum tempo para ser dominante.

Outro achado importante refere-se à sugestão que o estudo traz de que está ocorrendo um conflito de lógicas internamente nas instituições financeiras tradicionais. Em síntese, o estudo demonstra que os gerentes aposentados estavam em conexão com as lógicas bancária e de solidez, ratificando o período histórico encontrado. Porém, no momento atual, o estudo demonstra que a alta gestão das instituições já incorporou a lógica da experiência, e essa começa a se evidenciar com muita ênfase. Nas suas falas já não aparecem, ou aparece muito pouco, a lógica da solidez e a bancária. Quando analisamos as falas dos gerentes da ativa, que executam a estratégia da alta gestão, percebemos que já reconhecem uma mudança, por outro lado, suas posições ainda são dominadas pelas lógicas bancária e da solidez. Dessa forma, o estudo sugere que pode estar havendo um conflito importante de lógicas internamente nas instituições, conforme descrito em estudos como de Reay e Hinings (2009), em que médicos eram guiados pela lógica profissional e gerentes de saúde por lógicas de mercado.

As lógicas encontradas não são, necessariamente, concorrentes, mesmo assim, caso não seja tratado, esse conflito pode gerar uma perda de legitimidade no futuro e, conseqüentemente, uma perda financeira bastante importante para as instituições. Sugerem-se aqui, como estratégia, o *unbundling* e uma melhor calibragem de metas e a desagregação de produtos, permitindo que o cliente opte somente por aqueles que realmente tenha interesse, assim como uma melhor calibragem das metas permitirá, ao executor da estratégia, buscar mais comprometimento com a lógica da experiência.

As instituições mais tradicionais, de maior porte, possuem uma tendência de serem mais generalistas, de forma que seu público é mais diversificado, circulando por todo o campo organizacional e sendo atingido por lógicas diversas. Dessa forma, a ideia de *selective coupling* pode ser útil, fazendo uma seleção deliberada de elementos de diferentes lógicas institucionais, gerenciando, internamente, os desencontros entre as lógicas combinadas (PACHE; SANTOS, 2013). Usando-se o

selective coupling, elementos da lógica da experiência também devem ser utilizados, pois o fortalecimento dela é consistente e se elevará ao longo do tempo.

As instituições financeiras tradicionais devem buscar associações com as *fintechs*, visto que estas já possuem uma apropriação maior da lógica da experiência, permitindo que elementos dessas lógicas sejam mais rapidamente incorporados. Esse movimento começou em 2015 com grandes bancos mundiais estudando investir em plataformas como o caso do *Société Générale* e o *Goldman Sachs* com a *Aztec Money*, tendo, no Brasil, casos como do Itaú comprando a XP Investimentos, o Bradesco comprando a plataforma DinDin e, recentemente, o *JPMorgan* adquirindo 40% do banco digital C6 Bank (EXAME, 2021).

Assim, os tradicionais se apropriam mais rapidamente da lógica da experiência que não dominam, e os digitais passam a usufruir da lógica da solidez com a qual ainda não se legitimam. Há nesse processo um ganho na curva de aprendizagem para ambos os atores.

Os elementos da lógica da solidez devem ser incorporados à gestão do negócio e evidenciados junto os clientes, em especial, pelas instituições digitais. Por exemplo, o elemento segurança, muito valorizado na lógica da solidez, pode ser explorado no uso do *mobile* combinado com a marca, fortalecendo os laços com uma boa experiência e gerando resultados que são objetivos da lógica bancária. Deve-se lembrar, no entanto, ser importante que o novo viés da lógica da solidez seja entendido e bem pontuado, dando atenção especial para a segurança cibernética.

Avançando em implicações práticas, direcionadas para as instituições mais tradicionais, o estudo traz sugestões de ações que possam promover o alinhamento ao instante em que o campo organizacional está em relação às suas lógicas apresentado no quadro 11.

Quadro 11 - Implicações Práticas

MEDIDAS	REFLEXOS
1) Implantar máxima transparência na cobrança de serviços.	Cliente se sente seguro para operar sem o risco de cobranças não combinadas previamente.
2) Proporcionar a melhor experiência no <i>mobile</i> , associando com segurança e afastando a imagem de banco tradicional ligado a filas.	Algumas operações, como cancelamento de produtos ou serviços, por exemplo, em muitos casos, ainda não estão disponíveis em canais alternativos, obrigando o cliente a realizá-las em agências presenciais. As agências físicas devem ser usadas como atrativo para o público que prefere esse atendimento e não como canal punitivo para o cliente que deseja realizar

	algum procedimento que não seja de interesse do banco.
3) Permitir customização de serviços, possibilitando maior personalização, aumentando a percepção de singularidade, desagregando produtos e serviços, permitindo que o cliente consuma apenas o que desejar.	Muitos produtos são vendidos em combos e não raramente algum deles não faz parte de necessidade do cliente, gerando insatisfação e comprometendo a sensação de consultoria.
4) Promover acessibilidade nos meios digitais, atendendo a todos os públicos e suas necessidades.	Gera inclusão levando também uma boa experiência a portadores necessidades especiais.
5) Deixar claro que o banco deseja que o cliente também ganhe dinheiro e não que dependa dele.	Com uma comunicação clara e objetiva, demonstrar que a instituição deseja prestar consultoria ao cliente, buscando negócios sustentáveis ao longo do tempo e que seja importante para ambos.
6) Transformar o gerente em um consultor do cliente, alterando a percepção de embate na visão produto para uma visão de parceria na visão cliente.	Para isso, apostar em produtos inovadores que possam se vender por si só, aliviando a pressão da meta e a tentativa de fazer com que o cliente compre o produto da meta do dia, esse pode ser o caminho mais assertivo.
7) Reduzir a verticalidade da cadeia de gestão da instituição.	Isso permitirá uma comunicação mais rápida e eficiente, assim como a redução de conflito entre as lógicas com as quais a instituição deseja se posicionar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para as instituições não tradicionais, já alinhadas com a lógica da experiência, a sugestão é buscar um maior alinhamento com a lógica da solidez. Aspectos como segurança cibernética estarão muito presentes no campo organizacional, e a identificação dessas instituições com segurança pode ser muito relevante para legitimar sua marca junto ao campo. A sugestão de associações com instituições financeiras já tradicionais no mercado pode gerar um ganho expressivo para ambos, visto o ganho de escala na curva de aprendizagem das lógicas que cada uma domina. Isso fica bastante claro com o crescimento e a legitimação da XP Investimentos após associação com o Itaú.

O conhecimento e o entendimento das lógicas institucionais ajudam não só a conhecer o cenário presente a partir de dados históricos, como prever o comportamento futuro, permitindo oferecer oportunidades para a ação e as mudanças (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Dessa forma, como contribuições ao campo, este estudo propôs uma forma de gerenciamento das lógicas, assim como ações que permitirão às instituições financeiras navegar de forma aderente às

mudanças que ocorrerão, levando as empresas a uma condução mais tranquila em um mar que pode ficar mais revolto nos próximos tempos.

Como limitações da pesquisa, temos o primeiro período histórico que ficou restrito a dados do jornal Folha de São Paulo, pois é o único que possui arquivos históricos desse período. Houve também dificuldades de acesso a dados de arquivo do jornal O Valor Econômico, que, apesar de existir desde 2002, só permitiu a manipulação de dados de forma digital a partir de 2012. Em virtude da pandemia, aquele veículo de comunicação não permitiu a manipulação de seus arquivos físicos.

Tendo em vista possíveis conflitos internos de lógicas que atuam no campo organizacional estudado, sugere-se, para futuros estudos, uma pesquisa internamente em instituições tradicionais sobre lógicas institucionais e seus conflitos.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. **Academy of Management Review**, n. 16, p. 586–612. 1991.

AJUSTE das contas públicas e transparência na comunicação explicam sucesso do Plano Real. **Bacen**, 1 jul. 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/25anosreal>. Acesso em: 5 dez. 2019.

ALVARENGA, Darlan. Lucro da Caixa cresce 103% em 2019 e atinge R\$ 21,1 bilhões, impulsionado por venda de ativos. **G1**, Rio de Janeiro, 19 fev. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/02/19/lucro-da-caixa-cresce-103percent-em-2019-e-atinge-r-211-bilhoes.ghtml>. Acesso em: 27 mai. 2020.

APARELHO permite operar a qualquer hora. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 ago. 1992, Caderno de Dinheiro, p. 1.

ATIVOS de bancos somam R\$ 7,4 trilhões e superam PIB brasileiro. **Infomoney**, São Paulo, 25 mai. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/ativos-de-bancos-somam-r-74-trilhoes-e-superam-pib-brasileiro/>. Acesso em: 27 mai. 2020.

BACEN. **PROER**: Programa de estímulo a reestruturação e ao fortalecimento do sistema financeiro nacional. 8 mar. 2003. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/proer.asp?frame=1>. Acesso em: 7 dez. 2019.

BADENHAUSEN, Kurt. Os melhores bancos do Brasil em 2019. **Revista Forbes**, 27 mar. 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2019/03/os-melhores-bancos-do-brasil-em-2019/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

BANCO DO BRASIL testa novo conceito de agência em São Paulo. **Infomoney**, São Paulo, 9 jun. 2013, Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/consumo/banco-do-brasil-testa-novo-conceito-de-agencia-em-sao-paulo/>. Acesso em: 6 jan. 2020.

BANCO Original abre 1000 contas por dia, aponta BTG. **Infomoney**, São Paulo, 27 jul. 2016. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/banco-original-abre-mil-contas-por-dia-aponta-btg/>. Acesso em: 7 jan. 2020.

BANCOS fecham 929 agências físicas no ano. **Valor Econômico**, 28 jun 2017. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2017/06/28/bancos-fecham-929-agencias-fisicas-no-ano.ghtml>. Acesso em: 7 fev. 2020.

BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-40, 2010.

BC FACILITA crédito para bancos menores. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 mar. 2009.

BC LIBERA linha de empréstimos a bancos. *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, 1 dezembro 1994, Caderno de Dinheiro, p. 2.

BILBAO assume Excel por R\$ 500 mi. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 abr. 1998, Caderno de dinheiro, p. 2.

BOURDIEU, Pierre. **Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste**. London: Routledge & Kegan Paul, 1984.

BRADESCO compra BCN e via 1º do Ranking. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 out. 1997, Caderno de dinheiro, p. 2.

BRADESCO e BB se unem contra a concorrência. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 set. 2010, Caderno de mercado, p. B4.

BRADESCO Instantâneo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13 março 1984, Caderno de Economia, p. 9.

BRANT, Danielle. Agência do futuro será mais cafeteria do que banco. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 out. 2016. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/10/1825548-agencia-do-futuro-sera-mais-cafeateria-do-que-banco-preve-gigante-do-setor.shtml>. Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL tem 45 milhões de desbancarizados, diz pesquisa. **Infomoney**, São Paulo, 19 ago. 2019. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/brasil-tem-45-milhoes-de-desbancarizados-diz-pesquisa/>> Acesso em 28 mai. 2020.

BRASILEIRO investe mais por segurança do que por retorno. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 ago. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/08/brasileiro-investe-mais-por-seguranca-do-que-por-retorno.shtml>. Acesso em: 6 mar. 2020.

BTG Pactual cria banco digital de olho em mercado de R\$ 600 bilhões. **Infomoney**, São Paulo, 22 set. 2016, Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/btg-pactual-cria-banco-digital-de-olho-em-mercado-de-r-600-bilhoes/>. Acesso em: 7 jan. 2020.

CAPPELLARO, G. Individual dynamics and micro-institutional complexity: An ethnographic study. In: ACADEMY OF MANAGEMENT 2012 ANNUAL MEETING, **Anais...** Boston, 2012.

CASAQUI, Vander. A Publicidade das Instituições Bancárias em Situação de Conflito com seu Público-Alvo. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **Anais...** XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UERJ – 5 a 9 de setembro de 2005.

CHRISTIANSEN, L. H.; LOUNSBURY, M. STRANGE BREW: Bridging Logics Via Institutional Bricolage and the Reconstitution of Organizational Identity. **Emerald Group Publishing Limited**, v. 39, n. B, p. 351-382, 2015.

CIVITATI, Eduardo. **Comunicação, Semiótica e Fabricação da Realidade**: análise de mensagens publicitárias impressas do Banco Itaú. 2005. 199f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2005.

CLIENTES avaliam bem os bancos digitais, mostra pesquisa. **Valor Econômico**, 31 jan. 2017. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2017/01/31/clientes-avaliam-bem-os-bancos-digitais-mostra-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 7 fev. 2020.

CMN aprova banco múltiplo e reduz compulsório da poupança. *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, 22 setembro 1988, Caderno de Economia, p. B11.

COLLIER, Mark. Chegou a hora de o Brasil ter aplicações de alta qualidade. [Entrevista concedida à] **Folha de São Paulo**, São Paulo, B9, 29 out. 2012.

CONCORRÊNCIA bancária a revanche nativa. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 mar. 2002, Caderno Dinheiro, p. B2.

COSTA, Fernando Nogueira da. **Brasil dos Bancos**. São Paulo: Edusp, 2014.

DANA, Samy. Mantendo R\$ 180 mil aplicados em cooperativa de crédito. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13 abr. 2015.

DECRETADA liquidação do Comind, Auxiliar e Maissonave. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 nov. 1985, Caderno de Economia, p. 1.

DELOITTE. Bancos para o novo consumidor digital. **Valor Econômico**, São Paulo, 8 jun. 2017. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/deloitte/impacting-the-future/noticia/2017/06/08/bancos-para-o-novo-consumidor-digital.ghtml>. Acesso em: 23 mar. 2020.

DIMAGGIO, Paul. Review Essay: On Pierre Bourdieu. **American Journal of Sociology**, n. 84, v. 6, 1979.

DIMAGGIO, Paul. Culture and cognition. In: J. Hagan; K. S. Cook (Eds.). **Annual review of sociology**, v. 23. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1997.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, **American Sociological Review**, n. 48, v. 2, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, Paul. Constructing and organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940. In: Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p. 267-292, 1991.

DINHEIRO eletrônico elimina uso de cheques. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 jun. 1984, Caderno de Economia, p. 10.

DOLBEC, P. Y.; FISCHER, E. Refashioning a Field? Connected Consumers and Institutional. **Journal of Consumer Research**, v. 41, n. 6, p. 1447-1468, 2015.

ERTIMUR, B.; COSKUNER-BALLI, G. Navigating the institutional logics of markets: Implications for strategic brand management. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 2, p. 40-61, 2015.

EXCEL Econômico: um novo grande banco abre as portas a partir de 2 de maio. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 abr. 1996.

FEBRE lá fora, empresas de crédito online entram no ar. **Valor Econômico**, 31 mar. 2015. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2015/03/31/febre-la-fora-empresas-de-credito-online-entram-no-ar.ghtml>. Acesso em: 7 fev. 2020.

FINNOVATION. **Novo Mapa de Fintechs do Brasil**. 18 set. 2019. Disponível em: <http://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil/>. Acesso em: 28 mai. 2020.

FISCHER, E.; CASTILHOS, R. B.; FONSECA, M. J. **The Qualitative Interview in Marketing and Consumer Research: Paradigmatic Approaches and Guideline**. v. 13, p. 67-79, 2014.

FLIGSTEIN, N. **The transformation of corporate control**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

FRIEDEN, J. A. **Capitalismo Global: História econômica e política do século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. Bringing society back in Symbols, practices, and institutional contradictions. In: P. DiMaggio; W. Powell (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, IL: The University of Chicago Press, p. 232-263, 1991.

FURLAN, Flávia. Brasil registra a primeira operação de empréstimo entre pessoas. **Valor Investe**, São Paulo, 12 ago. 2019. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/produtos/credito /noticia/2019/ 09 /12/brasil-registra-a-primeira-operacao-de-emprestimo-entre-pessoas.ghtml>. Acesso em: 11 abr. 2020.

GARUD, R.; JAIN, S.; KUMARASWAMY, A. Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. **Academy of Management Journal**, n. 45, p. 196-214. 2002.

GIESLER, Marcus. Conflict and Compromise: Drama in Marketplace Evolution. **Journal of Consumer Research**, v. 34, n. 6, p. 739-54, 2008.

GOODRICK, E. From management as a vocation to management as a scientific activity: An institutional account of a paradigm shift. **Journal of Management**, v. 28, n. 5, p. 649-668, 2002.

GOODRICK, E.; REAY, T. Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. **Work and Occupations**, v. 38, n. 3, 372-416, 2011.

GRANDE banco lidera emissão. **Valor Econômico**, São Paulo, 6 jan. 2014. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2014/01/06/grande-banco-lidera-emissao.ghtml>. Acesso em: 12 dez. 2020.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**, 2011.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, n. 45, p. 58-80, 2002.

HASPA está concluindo a compra do Banco Expansão. Perfil Econômico, Folha de São Paulo, 27 dez. 1980.

HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999

HOLT, Douglas B. Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. **Journal of Consumer Research**, n. 29, v. 1, p. 70-90, 2002.

HUMPHREYS, Ashlee. Megamarketing: The Creation of Markets as a Social Process. **Journal of Marketing**, v. 74, 1-19, 2010a.

HUMPHREYS, Ashlee. Semiotic Structure and the Legitimation of Consumption Practices: The Case of Casino Gambling. **Journal of Consumer Research**, v. 37, n. 3, p. 490-510, 2010b.

IKEDA, A. A. Reflections on qualitative research in business. **Revista de Gestão**, v. 16, n. 3, p. 49-64, 2009.

ITAÚ inaugura agência inspirada em lojas de shopping. **Infomoney**, São Paulo, 28 ago. 2012. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/itau-inaugura-agencia-inspirada-em-lojas-de-shopping/>. Acesso em: 6 jan. 2020.

JACKALL, Robert. **Moral Mazes: The World of Corporate Managers**. New York: Oxford University Press, 1988.

JOHNSON, C.; DOWD, T. J.; RIDGEWAY, C. L. Legitimacy as a Social Process. **Annual Review of Sociology**, v. 32, n. 1, p. 53-78, 2006.

JURO do crédito pessoal é 6 vezes a selic. 21 nov. 2011. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/paywall/login.shtml?https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/10154-juro-do-credito-pessoal-e-6-vezes-a-selic.shtml>. Acesso em 5 jan. 2020.

KANO, Ricardo. **A imagem da marca**. 2009. 176f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

LOUNSBURY, M. Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. **Academy of Management Journal**, n. 45, p. 255-266, 2002.

LOUNSBURY, M. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. **Academy of Management Journal**, n. 50, p. 289-307. 2007.

LUCENA, Eleonora de. Concentração está no DNA dos bancos, diz economista. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 ago. 2012. Disponível em: <https://m.folha.uol.com.br/mercado/2012/08/1143134-concentracao-esta-no-dna-dos-bancos-diz-economista.shtml>. Acesso em: 10 dez. 2020.

LUCRO dos maiores bancos do Brasil cresce 18% em 2019 e soma R\$ 81,5 bilhões. **G1**, Rio de Janeiro, 13 fev. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/02/13/lucro-dos-maiores-bancos-do-brasil-cresce-18percent-em-2019-e-soma-r-815-bilhoes.ghtml>. Acesso em: 27 mai. 2020.

MAMONA, Karla. Fintech oferece crédito até R\$ 1.000 para MEIs com juros de 1%. **Exame**, São Paulo, 14 abr. 2020. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/fintech-oferece-credito-ate-r-1-000-para-meis-com-juros-de-1/>. Acesso em: 11 abr. 2020.

MARQUIS, C., LOUNSBURY, M. Vive la resistance: Competing logics and the consolidation of U.S. community banking. **Academy of Management Journal**, n. 50, p. 799-820, 2007.

MARTIN, Diana M. SCHOUTEN, John. Consumption-Driven Market Emergence. **Journal of Consumer Research**, v. 40, n. 5, 855-70, 2014.

MOORMAN, Christine. Consumer Health Under the Scope. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 1, p. 152-58, 2002.

MOURA, Alkimar R. Notas sobre o ajustamento do sistema bancário privado no Brasil pós-Real. **Revista Brasileira de Economia**, v. 52, 1998. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbe/article/view/714/1948>. Acesso em: 6 jan. 2020.

MOUTINHO, M. *et al.* Quality in Qualitative Organizational Research: types of triangulation as a methodological alternative. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, 2018.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, n. 16, p. 145-179, 1991.

O 1º DO RANKING mostra o lucro. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 abr. 1992.

OS BANCOS Contra-atacam. Mercado. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 Ago. 2017.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS; Filipe. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

PENNEBAKER, James W., FRANCIS, Martha E., BOOTH, Roger J. **Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC)**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2007.

PEREIRA, Odon. Sem cliente e sem fornecedor. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 31 jan. 1981.

PLATAFORMA de renda fixa é lançada. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 fev. 2014. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2014/02/13/plataforma-de-renda-fixa-e-lancada.ghtml>. Acesso em: 6 jan. 2020.

PROBLEMAS nas redes de varejo de Ricardo Mansur provocaram onda de saques no Crefisul, segundo o BC Banco de Mappin e Mesbla é liquidado. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 mar. 1999. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi24039902.htm>. Acesso em: 5 dez. 2019.

PROFECIA cumprida. Painel Econômico, **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 out. 1980.

PURDY, J. M.; GRAY, B. Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 355-380, 2009.

REAY, T.; HININGS C. R. The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 351-384, 2005.

REAY, T.; HININGS C. R. Managing the Rivalry of Institutional Logics. In: **Organization Studies**, n. 30, v. 6, p. 629-652, 2009.

ROBÔS entram na disputa por investidor. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 novembro 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/11/1936640-robos-entram-na-disputa-por-pequenos-investidores.shtml>. Acesso em: 5 mar. 2020.

ROSSI, Clóvis. O besouro e o crédito. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 agosto 2008. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz2708200803.htm>. Acesso em: 5 dez. 2020.

SAKATE, Marcelo. C6 Bank atrai JPMorgan como sócio e pode abrir expansão internacional. **Exame Invest**, 28 jun. 2021. Disponível em:

<https://invest.exame.com/mf/c6-bank-atrai-jpmorgan-como-socio-e-pode-abrir-expansao-internacional>. Acesso em: 30 jun. 2021.

SCARABOTO, D.; FISCHER, E. Frustrated Fatshionistas: An Institutional Theory Perspective on Consumer Quests. **Journal of Consumer Research**, v. 39, n. April, p. 1234-1257, 2013.

SCIARRETTA, Toni. Sem capital, Banco Morada sofre intervenção do BC. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 abr. 2011.

SCOTT, W. R.; RUEF, M.; MENDEL, P.; CARONNA, C. A. **Institutional change and organizations**: Transformation of a healthcare field. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage. 2008.

SCOTT, W. R.; RUEF, M., MENDEL, P. J.; CARONNA, C. **Institutional change and healthcare organizations**: From professional dominance to managed care. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

SETOR é novo alvo de disputa de grandes bancos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 ago. 2009, Caderno de dinheiro, p. B4.

SEWELL, WILLIAM H., JR. A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. **American Journal of Sociology**, v. 98, n. 1, p. 1-30, 1992.

SOBRINHO, José Baia. Concentração e estatização bancária. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 fev. 1986.

STAKE, R. E. Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 35-67. 2005.

THORNTON, P. H., & OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958 to 1990. **American journal of Sociology**, n. 105, p. 801-843, 1999.

THORNTON, P. H. The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. **Academy of Management Journal**, n. 45, p. 81-101, 2002.

THORNTON, P. H. **Markets from culture**: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. Stanford, CA: Stanford University Press, 2004.

THORNTON, P. H.; JONES, C.; KURY, K. Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. **Research in the Sociology of Organizations**, n. 23, v. 125, 2005.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 99-129.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The Institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TORQUATO, Gaudêncio. As instituições financeiras e sua imagem. **Folha de São Paulo**, 30 dez. 1984.

UM fim as oscilações de juros. Painel Econômico, **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 abr. 1981, Caderno de Economia, p.17.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, n. 68, p. 1-17, 2004.

WALDORFF, S. B.; REAY, T.; GOODRICK, E. A Tale of Two Countries: How Different Constellations of Logics Impact Action. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 39, n. B, p. 351-382, 2015.

ZELDITCH M. Jr. Theories of legitimacy. In: JOST, J.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations**. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press, p. 33-53, 2001.

5 BANCOS concentram 85% do mercado no Brasil. **Valor Investe**, São Paulo, 29 mai. 2019. Disponível em : <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2019/05/28/5-bancos-concentram-85percent-do-mercado-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 27 mai. 2020.

ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1) Qual seu nome completo?
- 2) Qual é sua data de nascimento?
- 3) Você pode me contar um pouco da sua história no mercado financeiro?
- 4) Durante os últimos 40 anos tivemos fatos marcantes no sistema financeiro nacional. Houve períodos de falência múltiplas, Plano real, que reduziu drasticamente a inflação, programas de socorro a bancos como Proer e Proes, a chegada das *fintechs*. Existe algum fato que você considera mais marcante?
- 5) Seguidamente se fala que há uma concentração bancária muito grande no Brasil. O que você pensa sobre isso?
- 6) Como você entende que o cliente percebe a questão da concentração bancária?
- 7) Na sua visão, qual é o principal objetivo de sua organização? Isso mudou ao longo do tempo?
- 8) Na sua opinião, quais são as expectativas dos clientes em relação a uma instituição financeira?
- 9) Você acredita que essas expectativas vêm se mantendo as mesmas ao longo do tempo ou estão mudando?
- 10) O que você pensa sobre as *fintechs*?