

**UFC – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**MARIA ELISANGELA RODRIGUES DOS SANTOS**

**AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO DO SETOR BANCÁRIO  
BRASILEIRO AO PLANO REAL**

**Dissertação de Mestrado**

**FORTALEZA**

**2004**

**MARIA ELISANGELA RODRIGUES DOS SANTOS**

**AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO DO SETOR BANCÁRIO  
BRASILEIRO AO PLANO REAL**

Dissertação aprovada no Curso de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em economia.

Orientador: Marcos Costa Holanda, Pós-Doutor.

**FORTALEZA**

**2004**

SANTOS, Maria Elisangela Rodrigues dos. Ajustamento estratégico do setor bancário brasileiro ao Plano Real / Maria Elisangela Rodrigues dos Santos. Fortaleza, 2004. 92 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Curso de Pós-Graduação em Economia – CAEN.

1. Bancos. 2. Plano Real. I. Título

CDD – 339.53

**MARIA ELISANGELA RODRIGUES DOS SANTOS**

**AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO DO SETOR  
BANCÁRIO AO PLANO REAL**

Dissertação aprovada como quesito parcial  
para obtenção do grau de Mestre no curso de  
Pós-Graduação em Economia da  
Universidade Federal do Ceará - CAEN.

Aprovada em 29 de Abril de 2004.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Marcos Costa Holanda – Pós- Doutor (Orientador)**  
**University of Illinois/USA**

---

**Antônio Lisboa Teles da Rosa, Doutor**  
**PIMES/UFPE**

---

**Pichai Chumvichitra, Pós\_ Doutor**  
**Univ. College of Wales/GRB**

Ao **SENHOR JESUS CRISTO**, que em todos os aspectos tem me abençoado grandemente, principalmente nesta importante etapa de minha vida, decorrente de Sua infinita misericórdia, aos meus pais e aos meus professores, por tudo aquilo que fizeram, cada um ao seu modo, para que pudesse concluir este trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>2.</b>	<b>O PLANO REAL</b> .....	06
2.1.	O Setor Bancário antes do Plano Real. ....	06
2.2.	O Setor Bancário após o Plano Real. ....	10
<b>3.</b>	<b>OS IMPACTOS DO PLANO REAL NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO</b> .....	19
3.1.	Os efeitos da estabilização no Sistema Financeiro Brasileiro. ....	22
3.2.	Restrições ao Capital Estrangeiro no Brasil. ....	37
3.3.	Entrada e a Negociação do Capital Estrangeiro. ....	39
3.4.	O interesse dos investidores estrangeiros em investir no Brasil. ....	43
3.5.	Comparação entre os bancos brasileiros e os bancos estrangeiros. ....	44
3.6.	Controle sobre os fluxos de capital. ....	49
3.7.	Associações de classe. ....	52
<b>4.</b>	<b>ESTRATÉGIA DO SETOR BANCÁRIO – MEDIDAS DE IMPACTOS</b> .....	54
4.1.	Lucratividade dos Bancos. ....	57
4.2.	Inovações e concorrência bancária. ....	62
4.3.	Desempenho dos bancos no Plano Real. ....	63

4.4.	Tarifas Bancárias. . . . .	73
4.5.	Banco x Consumidor. . . . .	81
5.	<b>CONCLUSÃO</b> . . . . .	85
6.	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> . . . . .	90

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Impacto do cenário ambiental nos serviços financeiros . . . . .	13
<b>Figura 2:</b> Tecnologia como fator-chave de sucesso. . . . .	16
<b>Figura 3:</b> O processo de Construção de Cenários Industriais. . . . .	55

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Receita Inflacionária dos Bancos Privados e Públicos (% PIB). . . . .	29
<b>Gráfico 2:</b> Repartição dos Ativos – Dezembro, 1999 (em R\$ mil). . . . .	40
<b>Gráfico 3:</b> Juros dos empréstimos bancários ao Setor Privado Taxa de juros reais ao ano (média 1998/2001). . . . .	60
<b>Gráfico 4:</b> Empréstimos Bancários ao Setor Privado em porcentagem do PIB (média 1998/2001). . . . .	61
<b>Gráfico 5:</b> Empréstimos - setor privado - origem: bancos comerciais Periodicidade: Anual. . . . .	65
<b>Gráfico 6:</b> Participação Relativa das Receitas – 10 Grandes Bancos Múltiplos Seleccionados. . . . .	66
<b>Gráfico 7:</b> Spread Bruto dos Bancos – ago/1996 a maio/1999. . . . .	68
<b>Gráfico 8:</b> Taxas de Juros e Spread Bancário – Pessoa Jurídica. . . . .	69
<b>Gráfico 9:</b> Taxas de Juros e Spread Bancário – Pessoa Física. . . . .	69
<b>Gráfico 10:</b> Taxas de Juros e Spread Bancário. . . . .	70
<b>Gráfico 11:</b> Taxas de Juros e Spread Bancário – em função da concorrência vem caindo. . . . .	81
<b>Gráfico 12:</b> Número de reclamações relacionadas aos serviços bancários.. . . . .	84
<b>Gráfico 13:</b> Reclamações feitas ao Banco Central em Setembro de 2001 . . . . .	84

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Principais características dos ajustes no sistema bancário brasileiro . . . . .	12
<b>Quadro 2:</b> Vendas de Bancos com recursos do PROER . . . . .	34
<b>Quadro 3:</b> Transferência de Controle Acionário e Incorporações de Bancos Privados no Plano Real sem a utilização de Recursos do Proer Julho/1994-Maio/1997. . . . .	36
<b>Quadro 4:</b> Bancos Internacionais que entraram no mercado brasileiro - Janeiro/1998. . . . .	40
<b>Quadro 5:</b> Globalização financeira e as associações de bancos na América Latina. . . . .	53
<b>Quadro 6:</b> Novas Tarifas Criadas. . . . .	78

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Alíquotas Bancárias. . . . .	21
<b>Tabela 2:</b> Receita Inflacionária. . . . .	22
<b>Tabela 3:</b> Remuneração de Pessoal/Valor da Produção dos Bancos Públicos e Privados (%). . . . .	29
<b>Tabela 4:</b> Bancos Liquidados, sob Intervenção ou Administração. Especial Temporária - Julho/1994 – Maio/1997. . . . .	33
<b>Tabela 5:</b> Participação das Instituições Financeiras Privadas e Públicas no PIB (%). . . . .	37
<b>Tabela 6:</b> Os Dez Maiores Bancos no Brasil em Ativos (em 2001). . . . .	42
<b>Tabela 7:</b> Sistema Financeiro Nacional – Semestre 1/2002 (Sistema Bancário: 171 instituições). . . . .	50
<b>Tabela 8:</b> Empréstimos do Sistema Financeiro – Distribuição % por tomador. . . . .	62
<b>Tabela 9:</b> Resultado dos 10 grandes bancos privados 1994-98 (em R\$ milhões de dez/98). . . . .	64
<b>Tabela 10:</b> <i>Spread</i> bancário, segundo o conceito de geração de rendas financeiras (%) . . . . .	67
<b>Tabela 11:</b> Taxas Médias de <i>Spread</i> . . . . .	71
<b>Tabela 12:</b> Evolução das despesas com pessoal e das outras despesas administrativas como fração do lucro líquido (%) – Amostra de 156 bancos . . . . .	72
<b>Tabela 13:</b> Evolução das despesas com pessoal e das outras despesas administrativas como fração do lucro líquido (%) – Amostra de 10 grandes bancos. . . . .	72
<b>Tabela 14:</b> Custo Médio por Transação. . . . .	75
<b>Tabela 15:</b> Sites de Bancos mais acessados do mundo. . . . .	76

## RESUMO

SANTOS, Maria Elisangela Rodrigues dos. Ajustamento Estratégico do Setor Bancário ao Plano Real. 2004. Dissertação (Mestrado em Economia) – Curso de Pós-Graduação em Economia, UFC, Fortaleza.

Este estudo evidência as transformações ocorridas no setor bancário após o Plano Real, originado em 01 de Julho de 1994. Essas transformações proporcionaram impactos no sistema bancário, dando início a um amplo processo de reforma estrutural ocasionado por modificações de ações exógenas macroeconômicas. Com início do Plano, sabia-se que o novo ambiente de estabilização econômico do país não seria condizente com a dimensão que o sistema bancário havia alcançado, fruto de vários anos de inflação alta e desequilíbrios macroeconômicos. Esses anos levaram à constituição de um número significativo de instituições financeiras, e que o seu principal foco era se beneficiar das receitas inflacionárias (*float*<sup>1</sup>). Com a redução drástica da receita de *float*, alguns bancos tiveram sérios problemas de solvência, propiciando privatizações, fusões e liquidação de bancos públicos e privados. Diante de tal enxugamento do setor bancário gerou concentração setorial, bem como crescimento e fortalecendo as associações bancárias, principalmente com a entrada de capital internacional, como será visto neste estudo.

Com o Plano Real, o setor bancário brasileiro necessitou de imediato novas estratégias estabelecidas por parte das instituições financeiras, neste contexto o problema a ser pesquisado está associado a analisar as estratégias desenvolvidas pelo setor em estudo e identificar as escolhas das estratégias após as mudanças ambientais ocorridas na área bancária. Apresentaremos dados que servem para embasar os aspectos mais amplos,

---

<sup>1</sup> O *float* bancário é o recurso que permanece à disposição dos bancos para aplicação de um dia para outro às taxas de remuneração diária (o chamado overnight) dos títulos públicos.

que estão por trás, das modificações ocorridas no segmento e que interferiram na economia brasileira.

Uma das ações que forçaram ao setor tomar medidas de ajustamentos em suas estratégias administrativas, foi à criação de novas receitas através da cobrança de tarifas por prestação de serviços bancários e expansão das carteiras de créditos. Realçamos também neste trabalho a importância da eficiência bancária para se diferenciar no mercado, já que praticamente os bancos trabalham com as mesmas modalidades de produtos e serviços. Os bancos perceberam que com o aumento da demanda agregada, vista pelo choque de oferta e abertura do mercado internacional a concorrência seria mais acirrada do que antes do Plano Real, pois estariam competindo com grande conglomerados financeiros que possuem altos volumes de ativos e com vasta experiência em trabalhar com países de inflação baixa.

A estrutura apresentada neste trabalho verificará as condições da nova expressão do segmento no ambiente: econômico, tecnológico e social, bem como as suas tendências. Será tratada a mudança do perfil do cliente e outras formas diretas e indiretas de estímulo a um redirecionamento no comportamento do público e economia, com investimentos maciços em tecnologia e publicidade. Por fim, uma estratégia mais ousada e expansionista, as firmas bancárias adotam uma política mais agressiva de modo a privilegiar o aumento de sua participação no mercado.

**PALAVRA-CHAVE:** Bancos, Ajustamento Estratégico, Plano Real.

## **ABSTRACT**

SANTOS, MARIA ELIZANGELA DOS. 2004 “Plano Real” strategic adjustment of the Bank Sector. Thesis [Economics Master’s degree] Economics Post graduation Course, UFC Fortaleza.

The objective of this essay is to evidence the transformations that have been happening in the Bank Sector after the “Plano Real” [Brazilian Change Currency Plan] created in July 1<sup>st</sup>, 1994. These transformations have brought some impacts into the Bank System which have begun a wide structural reform process caused by some macroeconomics share changeovers. By the beginning of the “Plano Real”, it was known that the new Brazil economics stabilization environment wouldn’t be according to the dimension which the bank system had reached by many years of high inflation and macro economics unbalance. These years took to the constitution a significant number of financial institutions and its main focus was to get some benefit from the inflationary income [float 1]. Some banks had serious problems with their financial resources due to the drastic income reduction which brought some private bussiness, fusion and settlement and even the closing of some public and private banks. Before the reduction of the bank sector it was generated a concentrated section, and also a growth which made the bank associations become stronger, mainly because of the international input as it will be shown in this essay.

As the “Plano Real” came, the Brazilian bank sector needed some new immediate strategies made by the financial institutions in order to associate and analyse the strategies done by the sector studied and indentify the strategies choices which were done after the change that accured in the bank field. We will present data which will base the most wide-scale aspects that cooperated to the changings that happened and interfered in the brazilian economic system.

One of the actions that forced the sector to take some adjustment steps in their administrative strategies, was the creation of new income that was done through some duty which were charged for the bank services. We also highlight the importance of the bank efficiency to be differed in the market, since the banks work with the same modalities of products and services. The banks have noticed that by the increase of the collected claim that was seen by the shock of the offer and the opening of the international market, the competition would be tougher than before the "Plano Real", since they would be competing with great bank financial institutions which have enough money to loan and also have a huge experience in working with low inflation countries.

The structure presented in this essay will verify the conditions of the new economical technologic and social segment, as well as their tendencies. The change of the customer profile and other direct and indirect ways of encouragement will contribute to a new direction concerning to the public and economical behavior with investment in technology and publicity. And finally one of the darest and most extended strategies will be the one that the banks firm will approve the most aggressive policy which will benefit the increasing of their participation in the market.

**KEY-WORDS:** Banks, Strategic Adjustment, "Plano Real".

## 1. INTRODUÇÃO.

O sistema financeiro passou por importantes transformações estruturais nas últimas duas décadas, cujas características básicas são a desregulamentação dos mercados e a liberalização dos fluxos de capitais. Tais mudanças permitiram ao capital transitar com maior liberdade entre os países, bem como se basearam na adoção de novos instrumentos financeiros, nas facilidades proporcionadas pelos avanços das telecomunicações e da informática e, especialmente, nas medidas governamentais de toda ordem.

Uma medida governamental gerada pelo Governo Federal em 01 de Julho de 1994, criou-se um quadro de estabilidade macroeconômica, e o sistema brasileiro teve de passar por profundas modificações, sendo redimensionado além de reorientado para novas formas de financiamentos de suas atividades. As mudanças que vem ocorrendo no sistema financeiro desde o início do Plano Real, podem se dividir em três fases, de acordo com José Roberto Mendonça de Barros (*"A Reestruturação do Sistema Financeiro no Brasil"*, Agosto de 1996. A primeira destas fases caracterizou-se: (i) pela diminuição do número de bancos na economia brasileira em decorrência da liquidação, incorporação, fusão e transferência de controle acionário de várias instituições bancárias; e (ii) implementação do Proer em conjunto com as modificações adotadas pelo Banco Central referentes à legislação e à supervisão bancária. Esta primeira fase seria representada pelo período que vai do início do Plano Real até meados de 1996<sup>1</sup>. Pode-se dizer, que sua duração foi relativamente curta, o que foi de fundamental importância para diluir os receios quanto à possibilidade de uma crise bancária no sistema financeiro brasileiro.

A segunda fase do processo de ajuste do sistema financeiro, iniciada em meados de 1996, foi caracterizada pela entrada de bancos estrangeiros e pelo início dos ajustes do sistema financeiro público. A entrada de bancos internacionais deverá ocasionar efeitos positivos tanto a concorrências bancárias, quanto em

---

<sup>1</sup> Ressalte-se que, embora o Proer tenha sido utilizado posteriormente na venda de parcela dos ativos e passivos do Banco Bamerindus, o ponto relevante é o fim do risco sistêmico e a aceitação pela população de seus depósitos estava protegidos.

relação à qualidade das instituições financeiras presentes na economia brasileira. Quanto a isto, pode-se citar tanto a entrada de bancos estrangeiros que não operavam previamente na economia brasileira (Korea Exchange Bank entre outros), quanto aqueles que já operavam como acionistas minoritários e passaram a deter o controle acionário dos bancos nos quais já participavam (Société Générale, Banco HSBC, Banco Santander, etc). O interesse dos bancos estrangeiros pelo mercado financeiro brasileiro vai propiciar, inclusive, que no futuro muito dos bancos estaduais já estejam privatizados com a forte participação do capital estrangeiro neste processo.

Por fim, (iii) a última fase do processo de ajuste do sistema financeiro brasileiro deverá refletir uma profunda modificação no modelo operacional que era seguido previamente à introdução do Plano Real. A receita inflacionária está sendo substituída tanto pelo crescimento da receita proveniente da intermediação financeira (diferença entre juros recebidos e pagos) quanto pela receita de serviços via cobrança de tarifas. Conforme se discute abaixo, ao contrário dos países desenvolvidos, o sistema financeiro brasileiro ainda tem um forte potencial de crescimento tanto nos serviços quanto em intermediador financeiro, pois o mercado de crédito doméstico parte de uma situação de baixa alavancagem, quanto na oferta de serviços bancários (administração de *portifólio*, custódia e emissão de títulos, ações, etc).

Este trabalho dedica-se a avaliar a terceira fase do Plano Real, explicando o processo de reestruturação do sistema financeiro brasileiro iniciado com implantação do Plano Real, bem como tratar os seus efeitos positivos na economia. A implantação desse Plano modificou o ambiente macroeconômico do setor bancário brasileiro requerendo novas estratégias por parte das instituições financeiras, neste contexto o problema a ser pesquisado está associado a analisar as estratégias desenvolvidas pelo setor bancário brasileiro, após a implantação do Plano Real em 1 de Julho de 1994 e identificar as escolhas e estratégias após as mudanças ambientais ocorridas neste segmento.

Os bancos nacionais, antes de ocorrer à abertura desse capital, tratava seus clientes como números, e seus ganhos eram 100% através de “float”, ou seja, receitas financeiras obtidas à base de ganhos inflacionários, hoje com a inflação baixa foram obrigados a buscar outros caminhos, como por exemplo, através do “spread”, que significa margem de lucro obtida através de operações financeiras. No período da inflação alta, a exemplo quando um cliente queria aplicar na carteira CDB, os bancos nacionais pagavam quase que, praticamente a mesma taxa, hoje esse quadro mudou, há taxas (em aplicações financeiras e empréstimos) e tarifas de serviços consideravelmente diferenciadas e competitivas, resultado cada vez mais disputa pelo cliente no mercado.

De fato, o Plano Real foi um processo com impacto muito mais profundo do que um simples controle de inflação. Foi determinante nas mudanças dos paradigmas econômicos, até então vigente, com repercussões profundas nas estruturas produtiva e financeira no Brasil. Diferentemente dos planos antiflacionários anteriores (Cruzado, Bresser, Verão e Collor), o Plano Real conseguiu avançar significativamente no processo de desindexação da economia. Durante essa nova realidade observou-se alteração de comportamento de diversos grupos de agentes sociais no Brasil, dentre eles, o setor bancário.

Em meio à constituição desse novo quadro, operou-se a melhoria dos fundamentos macroeconômicos, as iniciativas de desregulação, a liberação do comércio, a promoção à entrada de capital estrangeiro e a privatização de empresas públicas.

Os capítulos a seguir demonstrarão as influências do Plano Real no mercado bancário brasileiro, e como esse novo ciclo do capitalismo, decorreu mudança de estratégias junto aos bancos em criar ou potencializar novas alternativas de gerar receitas. A presença de oscilações abruptas em novos paradigmas mercadológicos e gerenciamento no setor bancário tem atribuído ao crescimento competitivo do setor e a expansão de novos investimentos, principalmente externos.

Os recursos internacionais migrados ao Brasil têm se visto, ângulos e rumos diferenciados; queixas dos banqueiros nacionais e agradecimentos de seus usuários. O impacto importante a ser considerado é que se observa o temor de tornarmos um Estado bem mais dependente ao capital externo, muito mais do que já estamos, porém pela dificuldade ou incapacidade de concorrer com estes bancos, tornou-se benéfico aos usuários, pois maior concorrência o serviço tende a melhorar ou ocorrer queda nos preços, com serviços diferenciados que até antes do Plano Real não eram ofertados. Diante da nova realidade, os usuários estão mais exigentes, buscando não somente menores preços, mas priorizando a qualidade nos serviços, o que faz com os bancos fiquem preocupados em atender a soberania dos consumidores, pois, antes travados com a proteção do capital estrangeiro no Brasil, não permitia a sua entrada nesse mercado no país.

O fato é que a indústria bancária brasileira deve ser melhor estudada pelos seguintes motivos: (i) este tipo de estudo constitui-se num subsídio para avaliação de tendências política no setor bancário após o Plano Real e (ii) a importância do setor na economia como um todo.

Portanto, a metodologia adotada neste trabalho, sustenta-se na linha de pesquisa explorativa, sob levantamento bibliográfico, e o seu conteúdo formará em 5 capítulos.

1º. Capítulo: Introdução da pesquisa. Demonstrando o problema existente, bem como o objetivo e justificativa do tema a ser pesquisado.

2º. Capítulo: serão demonstradas as características de mercado bancário brasileiro, antes e Pós-Plano Real, através de uma análise setorial.

3º. Capítulo: a negociação da entrada do capital externo no setor analisado, restrições impostas pelo ambiente econômico que regem o país e comparação dos bancos nacionais com os estrangeiros. Através desta exposição demonstrará o impacto do Plano Real no Setor Bancário Brasileiro.

4º. Capítulo: demonstração dos novos desafios com a nova conformação do mercado (Plano Real), verificando vantagens competitivas de ações globalizadas para o usuário e as perspectivas de futuro aos bancos no Brasil. Elucidar a gestão estratégica e suas tendências do setor estudado, bem como sua eficiência e produtividade frente à estabilidade econômica.

5º. Capítulo: Conclusão do assunto pesquisado.

## **2. O PLANO REAL.**

### **2.1. O Setor Bancário antes do Plano Real.**

#### **2.1.1. Perfil do setor.**

##### **2.1.1.1. Histórico recente do Setor Bancário no Brasil e a Reforma Bancária de 1964.**

Às vésperas da segunda guerra mundial, o panorama bancário, pelo menos no Estado de São Paulo, era marcado pela existência de fortes bancos estrangeiros, os quais estavam identificados com a economia vigente, baseada na atividade produtora e exportadora de produtos primários. Neste período tais bancos contribuíram positivamente ao sistema bancário nacional, não apenas por terem atendido eficientemente às solicitações da economia brasileira da época, como também por terem constituído verdadeira escola preparadora do elemento humano necessário à expansão que se avizinhava. E em 1939 outras organizações bancárias, tipicamente nacionais, que, com a liquidação de bancos estrangeiros, em virtude da guerra, vêm ocupar, paulatinamente, o lugar por eles deixado. As formas de financiamento das atividades produtivas eram simples, baseava praticamente em autofinanciamento, transferência de renda entre setores e uma pequena contribuição dos bancos comerciais.

Antes de mencionar as reformas de 1964/67 é importante lembrar que o sistema bancário expandiu consideravelmente suas atividades no pós-guerra, principalmente devido o crescimento da renda urbana do país, que era consequência da própria expansão industrial, ou seja, devido ao deslocamento do pólo agrário-exportador para o urbano-industrial.

A especialização do setor bancário aumenta na década de 60. Em 1964, o governo militar implementou uma ampla reforma no sistema financeiro, cujas principais medidas foram:

- Criação do Conselho Monetário Nacional (CMN);

- Criação do Banco Central (BC) que substituiu o Conselho da SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito), esta foi criada em 1945 em Decreto Lei 7.293, era diretamente subordinada ao Ministério da Fazenda.
- Regulamentação do mercado de capitais;
- Criação do Sistema Financeiro da Habitação e do Banco Nacional de Habitação.

O perfil do setor financeiro anterior ao período militar era de cerca de 350 bancos instalados no país, com número reduzido de agências, e cuja principal atividade era a atuação como caixa e concedente de empréstimos, já que as empresas de serviços públicos tinham seus próprios postos de recebimento.

Na década de 70, começam a surgir os primeiros efeitos da reforma no sistema financeiro com o aumento no número de agências e a padronização dos procedimentos bancários, segundo normas do Banco Central que passa a ser o principal órgão do sistema financeiro. Através da resolução 144 do BC, os bancos foram estimulados a modificarem seus sistemas de processamento eletrônico de dados e passaram a investir em tecnologia. Surgem, também, as aplicações voltadas para prestação de serviços aos clientes e o aumento do número de fusões e incorporações entre bancos atacadistas e varejistas, o que reduziu o número de bancos.

Um exemplo dessas mudanças é a trajetória do Bradesco, que em 1964 tinha aproximadamente 4000 funcionários e, através da incorporação de aproximadamente 17 instituições, em 1985 já empregava 159.000 funcionários. Nos anos 80, período marcado por uma Economia desestabilizada, com altos índices de inflação, o setor bancário, marcadamente público e privado de capital nacional, continuou a crescer e a investir maciçamente em tecnologia.

#### **2.1.1.2. A Abertura de Mercado no Governo Collor.**

O primeiro plano de estabilização econômica implantado após a redemocratização do país foi o Plano Cruzado (1986), no governo de José Sarney.

A este seguiram o Plano Cruzado II (1986/87), o Plano Bresser (1987/88) e o Plano Verão, todos incapazes de reverter o processo inflacionário, o que levou o país para uma situação de hiperinflação (acima de 1500% ao ano) no final dos anos 80.

O início do governo de Fernando Collor de Mello, primeiro Presidente eleito diretamente após duas décadas de regime militar, foi marcado pela implementação do Plano Collor I (1990/91) que adotou medidas heterodoxas de controle da inflação: congelamento de preços, mudança do câmbio e retenção compulsória de depósitos financeiros. O resultado imediato foi uma forte retração na liquidez da Economia, resultando em acentuada retração da atividade econômica e na frustração nos níveis inflacionários, ambas almejadas, pois sempre estiveram acima de 10% por mês.

O Plano Collor II (1991) foi um remendo do anterior e, como seu antecessor teve forte impacto no setor econômico público e privado sem, contudo, lograr a redução da inflação e sua consolidação em patamares baixos.

Dentre o conjunto de medidas adotadas com a implantação desses planos, tem destaque, para nossos propósitos, a abertura econômica a mercadorias e investimentos externos estimulada pela redução de tarifas alfandegárias e pelo início do processo de privatizações. As conseqüências dessa abertura foram à entrada expressiva de empresas multinacionais em diversos segmentos do mercado e a reestruturação produtiva nas empresas nacionais, que passaram a atuar em um cenário muito mais competitivo. Isso tudo em um contexto mundial de expressivo aumento das transações econômicas entre países.

O setor financeiro foi um dos mais atingidos pela abertura de mercado iniciada na gestão Collor e continuada de forma muito mais agressiva a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, como veremos a seguir.

Os bancos não apresentavam produtividade adequada. Embora exercessem o importante papel de proteger os ativos da população diante da grande inflação existente, dependiam excessivamente de contas públicas e dos ganhos

inflacionários. Muitos bancos se beneficiaram com a inflação, que aumentaram consideravelmente as suas receitas decorrentes dos depósitos à vista, que não eram remunerados aos clientes, e que, acabava representando captação de passivo a custo zero. Através disso vários bancos pequenos, sobreviveram com esta prática associada à inflação.

A inflação é considerada no Plano Real como inimigo principal para a sociedade e o país, que almeja obter crescimento econômico. Nos meses finais do governo Sarney, encerrado em 14 de fevereiro de 1990, a inflação estava muito elevada, a ponto de justificar uma taxa do overnight com um rendimento diário da ordem de 3%. O banco antes do Plano Real necessitava investir maciçamente em:

Aplicações financeiras, com o desenvolvimento sofisticado de produtos destinados a pessoas físicas e jurídicas, em aplicações financeiras, pois diante de elevados índices inflacionários não se podia permitir deixar dinheiro disponível em conta corrente comum que não fosse remunerada.

Cobrança, representando a oferta de cobrança sistemática do qual possibilitasse a rapidez de ser repassado o dinheiro ao cliente, evitando enfim a perda decorrente da inflação.

Diante da realidade inflacionária da época, os bancos concluíram que, mais cedo ou mais tarde, a tendência natural seria de conviver com moeda estável. O esforço na busca de eficiência se acentuou com os investimentos em automação, bem como o sistema ajustou o quadro de funcionários a padrões adequados de produtividade.

No início do ano de 1990, o Sistema Bancário se portava antes do Plano Real do seguinte de modo: ineficiente na intermediação de recursos entre poupadores e investidores (operações de crédito/PIB); o processo de concentração possuía incentivo visando ganhos de escala, menores custos e menores taxas de juros, atrelada a maior segurança do sistema bancário; estratégia de internacionalização por parte do Governo; reserva de mercado que proibia cartas-patentes; iniciação

das expansões das redes de agências; corretagem da dívida pública e ganhos inflacionários; e os bancos já se portavam como uma figura do banco múltiplo, decorrente a ampliação de negócios e/ou produtos ofertados.

## **2.2. O Setor Bancário após o Plano Real.**

A inflação, que rodeava o patamar dos 2.700% ao ano em 1993, recuou para 910% ao longo do ano de 1994 e, no segundo semestre daquele ano, portanto, depois da implementação do Plano Real, foi de 17% a.a. Com o Plano Real todos os setores tiveram que se ajustar suas políticas e estratégias de ação, principalmente o mercado bancário.

A perda da receita inflacionária e a política monetária restritiva que se seguiram à implantação do Plano Real atingiram todo o sistema bancário em extensão e profundidade que até então não se tinham observado. Os bancos mais eficientes, que já vinham em processo de enxugamento de suas estruturas de custos, cuja qualidade dos ativos permitiu a manutenção de adequada liquidez, mesmo nos momentos de maior inadimplência de empresas e pessoas físicas, puderam compensar a perda dos ganhos de tesouraria com um maior volume de crédito e receitas de prestação de serviços.

O Plano Real, implementado em 1994, ainda no governo Itamar, Vice-Presidente que sucedeu Fernando Collor após o impeachment deste, deu continuidade ao processo de abertura econômica, o que atingiu diretamente o setor financeiro.

Os bancos nacionais - públicos e privados - não estavam preparados para operar em situação econômica estável, sem a inflação, e houve a necessidade de o governo adotar medidas de saneamento e recuperação para evitar uma crise no setor financeiro nacional. Assim surgiu o PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional), em 1995, e o PROES (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Público Estadual), em 1996.

O objetivo do PROER (resolução nº 2.208 de 03-11-1995) era promover a reestruturação e o fortalecimento do sistema bancário, estimulando aquisições e fusões através da concessão de linhas de crédito especial e deferimento dos gastos com reestruturação, reorganização e modernização. A medida favoreceu principalmente as instituições privadas estrangeiras, uma vez que muitos bancos nacionais foram vendidos com recurso do PROER: Banco Econômico, Banco Nacional, Banco Mercantil de Pernambuco, Banorte, Bamerindus e outros.

O PROES (MP nº 1.702-26 de 30-06-98) tinha como meta à redução da presença do setor público na atividade financeira bancária, preferencialmente pela privatização, extinção ou transformação em instituição não-financeira ou agência de fomento. Em síntese, as políticas macroeconômicas adotadas no Brasil a partir de 1990 estimulavam a entrada de investimentos do capital externo, principalmente no setor financeiro.

Desde a implantação do plano Real, o sistema financeiro nacional - SFN e particularmente o setor bancário passa por grandes transformações entre as principais podemos citar: (i) a queda do ganho inflacionário; (ii) a quebra de grandes bancos - Bamerindus, Econômico e Nacional; (iii) as mudanças nos bancos estatais - Banespa federalizado, que posteriormente foi vendido para o Grupo Santander, Banerj privatizado, BB e CEF com reestruturações administrativas e mercadológicas; (iv) a entrada de grandes *players* do mercado mundial – HSBC, Santander; BBV e outros; e (v) a abertura da disputa concorrencial no mercado.

A estabilidade econômica a partir de meados dos anos 90, os incentivos do governo federal e a abertura econômica ao capital externo, levaram os bancos atuantes no mercado brasileiro - seguindo a tendência mundial - a implementarem um amplo processo de reestruturação, cujas principais características estão sintetizadas no quadro abaixo:

**Quadro 1 – Principais Característica dos Ajustes no  
Setor Bancário Brasileiro**

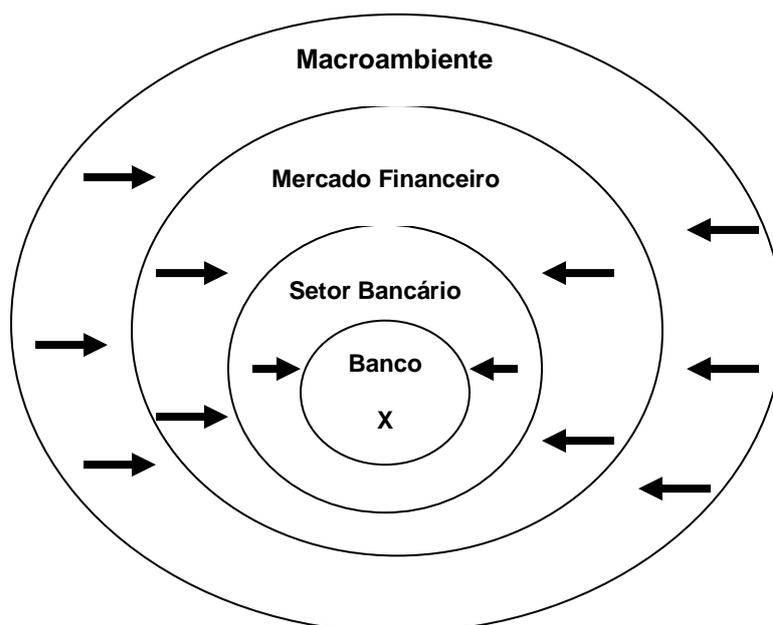
<b>Estruturais</b>	<b>Novas Relações de Oferta e Demanda</b>
Redução dos custos operacionais	Desenvolvimento de produtos e serviços
Automação	Ênfase no atendimento diferenciado à clientela segundo renda
Promoção do auto-atendimento	Perfil de consumo e interesses
Mudanças nas técnicas de gestão	Informatização com reduzido atendimento direto ao cliente
Terceirização	
Redução do pessoal	

Fonte:Rodrigues,1999:13. Elaboração: Observatório Social. Estudo sobre o comportamento social e trabalhista da ABN. Relatório. Florianópolis, 2002.

### **2.2.1. O ambiente do setor bancário.**

Num cenário globalizado, as empresas de serviços financeiros precisam acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes do terceiro milênio, observando as necessidades e desejos desses clientes. O setor bancário deve estar apto a reconhecer que o mercado, a partir das mudanças em aspectos econômicos nacionais e diante de uma economia cada vez mais globalizada, passou a exigir conhecimento adequado para a formulação de estratégias consistentes para evitar desastres financeiros. Além disso, a globalização intensificou a concorrência no setor e contribuiu para ampliar a visão empresarial do negócio para uma dimensão internacional.

**Figura 1 - Impacto do cenário ambiental nos serviços financeiros**



Fonte: Autora.

O mercado está sujeito à ação de variáveis exógenas, sobre as quais as empresas não conseguem influir diretamente. Mas estas variáveis do meio ambiente atuam nas diversas atividades com menor ou maior probabilidade de representarem oportunidade ou ameaça, elas podem ser oriundas das mais diversas fontes. Essa adaptação (Figura 1) foi realizada através do trabalho de Marcos Cobra em Estratégias de Marketing de Serviços em 2001, página 241, numa configuração do impacto ambiental age sobre o composto empresarial dos países.

### (i) Econômico.

É difícil mostrar a forma precisa da relação entre desenvolvimento econômico e desenvolvimento financeiro, vários autores<sup>2</sup> procuram estabelecer esta relação e chegam a resultados poucos satisfatórios no sentido de provar empiricamente a direção causal da mesma. Autores como Hicks e Suzigan concordem que "...o desenvolvimento industrial depende tanto de fatores reais, principalmente a maior utilização de capital no processo produtivo e a introdução de inovação tecnológica, quanto de fatores financeiros, especialmente as inovações financeiras medidas pela introdução e utilização de novas técnicas e instituições financeiras". Já para Gurley

<sup>2</sup> Entre os autores, os mais importantes são: Goldsmith,(1963), Gurley e Shaw (1967), Hicks (1965), Mickinnon (1978) e Cameron (1967), com preocupações específicas com os bancos.

e Shaw (1967) acham que é difícil a comprovação ou negação empírica de que o aumento do nível de renda e da riqueza dos países tem sido acompanhado, geralmente, as transformações na estrutura financeira, bem como sugerem que há uma correlação entre desenvolvimento de setores industriais e setor financeiro.

Para Cameron<sup>3</sup>, a maioria dos economistas que abordam esse tema parece acreditar que instituições financeiras crescem de forma espontânea, quando a necessidade de seus serviços aumenta – um caso de a demanda criar a sua própria oferta – e neste sentido tomam o serviço financeiro como agente passivo, permissivo e agilizador mais do que como fator de produção. Isso é percebido quando o Plano Real foi estabelecido em 1994, o setor bancário teve que buscar uma revisão em sua política de gestão e criar novos meios de captação de receitas, frente à eminência da queda do índice de inflação.

As variáveis econômicas atuam de forma a causar impactos diferenciados em função do tipo de serviço financeiro. O sucesso ou fracasso de uma empresa depende, assim, de como as informações são analisadas em cada segmento de Mercado. Para isso, é útil o esforço de desenvolvimento de análises macroeconômicas e setoriais.

A importância da análise das variáveis econômicas aumenta ou diminui em função das necessidades de interação da empresa com a economia do país. Isto fica claro quando decisões na política monetária ameaçam os ganhos e oportunidades para o mercado bancário. O programa de estabilidade proposto pelo Plano Real representa um passo decisivo na consolidação do processo do modelo econômico brasileiro, a política monetária adotada no início do plano foi de contrair o consumo para conter a inflação, e afetou diretamente nos bancos que não tinha liberação de realizar novas concessões de créditos e com a alíquota alta dos depósitos bancários compulsórios (Tal índice refere-se ao volume de depósitos bancários que os bancos repassam ao Banco Central em um determinado percentual). “Os depósitos compulsórios eram uma forma de instrumento de

---

<sup>3</sup> Camaron, R. E. et alli (1976). Banking in the early stages of industrializations: a study in comparative economic history. New York, Oxford University Press.

controle do volume global do crédito e dos meios de pagamentos, foi instituído em 1945, com o Decreto Lei n. 7.293, que criou a Superintendência da Moeda e do Crédito. Anteriormente, vigorava apenas um dispositivo sobre encaixe mínimo dos bancos, instituído em 1932, na base de 15% dos depósitos à vista e 10% dos depósitos a prazo. A autoridade monetária não tinha poderes para alterar tais percentagens, de modo que elas não representavam instrumento de controle monetário global, mas, tão somente, coeficiente de liquidez obrigatória”.<sup>4</sup> As taxas de juros estavam altas, além de tudo os financiamentos ao consumo ficaram suspensos e posteriormente a prazo limitado em 12 meses, com controle da inflação a oferta por financiamentos foi liberada pelo Banco Central.

## **(ii) tecnológico.**

O tratamento da tecnologia como uma das principais variáveis do processo de planejamento estratégico dos serviços financeiros, é de suma importância, pois promove maior rapidez e segurança nas informações. Embora, vale salientar que nos dias atuais é indispensável no setor bancário uma política de planejamento estratégico, onde a tecnologia seja utilizada de forma eficiente e arrojada.

Atualmente, muitos bancos têm se inspirado e considerado essa ferramenta como estratégia de se identificar diante dos seus concorrentes e obter vantagens de diferenciação, proporcionando assim a satisfação da necessidade latente aos clientes por meio de novas soluções e pela criação de necessidades ainda não percebidas.

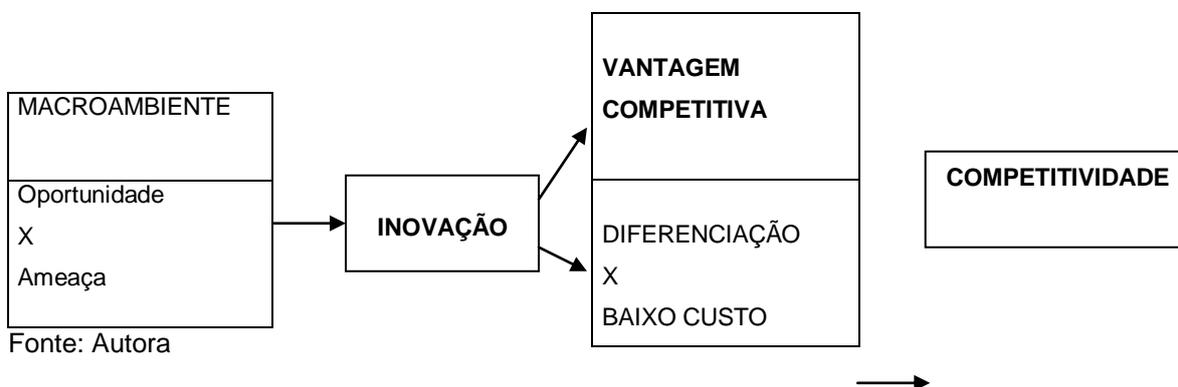
Basicamente, a tecnologia causa um impacto competitivo em duas áreas principais: na área de performance dos serviços e na área de economia de produção, resultando em vantagens da economia de escala de produção com redução de custos. Em meio às essas inovações representadas no ambiente bancário, um grande instrumento de ameaça a outros bancos será aos que não possuem essa tecnologia ou uma gestão inovadora, porém, a decisão pelas as

---

<sup>4</sup> VIDIGAL, Gastão Eduardo de Bueno. “Bancos e Finanças Aspectos da Política Financeira Brasileira”. São Paulo: Ed. Raízes Artes Gráfica, 1981, página 43.

estratégias tecnológicas, que naturalmente envolve investimentos vultuosos, depende da avaliação da maturidade e da capacidade competitiva dos negócios.

**Figura 2 - Tecnologia como fator-chave de sucesso**



A figura 2 tem como proposta de demonstrar que a tecnologia num macroambiente que proporciona ao mesmo tempo ameaças e oportunidades tende a provocar inovações estruturais no ambiente empresarial, e que pode ocasionar uma vantagem competitiva, como por exemplo, diferenciação do produto e/ou redução de custos.

### (iii) Sócio-cultural.

A sociedade age de maneira determinante na adoção ou rejeição de determinados serviços. Na sociedade japonesa, por exemplo, onde a venda de produtos e serviços é feita tradicionalmente pelo sistema porta a porta, o segredo é convencer o líder de cada comunidade a comprar, o que aplicará na aceitação da comunidade.

É evidente que o comportamento da sociedade ocidental difere do comportamento da oriental. Portanto, mesmo em menor escala, os usuários de um novo sistema servem de modelo para os usuários tardios e até mesmo retardatários. Uma prova disto é o crescente uso do sistema de leasing de veículos pelas empresas e locação de carro para negócio e lazer. Em vez da compra, a tendência é o uso do serviço de locação, por comodidade fiscal e

tributária e também pela facilidade operacional, se tornou um bom negócio para os bancos.

As vantagens dos serviços vêm cada vez mais compensadas pela sociedade, um fator de estímulo é a crescente preocupação com o uso do tempo. Por exemplo, ao invés de estarem em uma agência bancária, o uso dos meios alternativos de prestação de serviços via automação. Por isso à medida que cresce a renda e nível de escolaridade, os meios alternativos tenderão a serem mais utilizados.

#### **(iv) Governo.**

O programa do Plano Real promove reforma estruturais, com reflexos no regime fiscal, medidas de curto e longo prazo, procedimentos objetivando colher frutos em termos da melhoria fiscal de curto prazo. O equilíbrio fiscal sempre foi uma das prioridades do processo de implementação do Plano Real. No entanto as sucessivas crises no mercado internacional – desde a ruptura do modelo sudoeste asiático até a recente moratória Argentina – provocaram movimento de contração do crédito global, sobretudo em países emergentes. O crescimento do poder público nas comunidades em geral e do poder político tem levado muitas empresas rever suas abordagens estratégicas, foi assim que ocorreu com o Plano Real na economia brasileira, principalmente de encarar o governo como uma empresa que necessita administrar suas receitas e custos, com fim de gerar lucro.

Uma vez que a configuração do serviço antes do Plano Real era movida por ganhos inflacionários, após isso foi necessária uma nova adaptação do setor frente à nova conjuntura, em seus custos e receitas.

Portanto, após o Plano Real o ambiente bancário está com o seguinte cenário:

- Contenção da inflação: queda do “*floating*”.
- Aumento das tarifas bancárias / enxugamento de agências => viabilizando maior lucratividade.

- Aumento da concorrência entre os bancos, com instituições não bancárias e fundos mútuos.
- Necessidade de pagar taxas mais altas na captação => maior risco.

### 3. OS IMPACTOS DO PLANO REAL NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO.

Este capítulo procura explicar a reestruturação do sistema financeiro brasileiro, iniciada com a implantação do Plano Real. Para isto são explicados as principais características do sistema financeiro no Brasil e os efeitos decorrentes da estabilização macroeconômica (perda do *floating* e o aumento na oferta e demanda por empréstimos bancários), além das modificações efetuadas na legislação e no controle do sistema bancário brasileiro.

Depois do Plano Real, em 1994, os bancos começaram a cobrar tarifas pelos serviços que prestavam e rapidamente aumentaram suas carteiras de crédito de modo a compensar a perdas das receitas de *floating*.

Com o plano Real e a estabilização da economia os bancos tiveram que rever suas estratégias de atuação, pois a receita de *floating* que existia antes desapareceu. Havia a necessidade de fontes de receita alternativas. Os bancos começaram a cobrar tarifas e aproveitaram o aumento da propensão a consumir da população frente ao novo Plano estabelecido pelo Governo Federal, a qual estava ávida por comprar, principalmente bens duráveis e semiduráveis, como eletrodomésticos, por exemplo, para expandirem suas carteiras de crédito. Todavia a falta de tecnologia para esse tipo de transação e a expansão pouco cautelosa das carteiras de crédito, trouxe para os bancos um novo problema, a alta inadimplência.

Alguns bancos faliram por não suportarem as perdas, outros viram seus resultados diminuídos por causa das perdas e da necessidade da criação de provisões para absorver novas perdas. Em dezembro de 1993, dos 245 bancos em funcionamento, 30 eram oficiais (federais + estaduais) 178 eram privados nacionais e 37 eram estrangeiros. Em julho de 2002, a rede bancária estava reduzida a 179 bancos, sendo 14 oficiais, 95 privados nacionais e 70 estrangeiros<sup>5</sup>. Os bancos de varejo investiram em tecnologia de concessão de crédito, sendo que em muitos

---

<sup>5</sup> <http://www.polis.org.br/publicacoes/artigosemanal.html>

casos só a partir desse momento que se passou a utilizar técnicas como *credit-scoring*<sup>6</sup>. Nessa época os bancos começaram a cobrar por seus serviços e a criar suas áreas de administração de fundos e outros negócios relacionados à atividade bancária que pudessem gerar receitas adicionais para os bancos que substituíssem as receitas de *floating*.

Com a economia mais estável e as mudanças dos padrões de operações financeiras mais próximos aos de outros países, muitos bancos estrangeiros começaram a se interessar pelo mercado brasileiro, que além de oferecer ainda um potencial de crescimento, proporcionava taxas de lucratividade maiores que em países desenvolvidos. Essas vantagens seriam maiores ainda quando se levasse em conta o fato de os bancos originários de países desenvolvidos terem acesso a recursos mais baratos no mercado internacional que os bancos brasileiros. Com isso o número de fusões e aquisições cresceu. Certamente foi preciso que esses bancos se adaptassem ao mercado local, ou seja, às normas e características do mercado, entre outros. A grande vantagem desses bancos estrangeiros foi o baixo custo de captação, já que os grandes bancos obtêm recursos a baixos custos no mercado internacional.

Depois da crise da Rússia em 1998, para evitar uma catástrofe maior, o CMN editou a Resolução 2.493 que autorizava aos bancos realizarem cessão de crédito com empresas não financeiras, constituídas especificamente com a finalidade de adquirirem créditos. Isso permitiu aos bancos venderem seus créditos inadimplentes. No final do ano entrou em funcionamento a Central de Risco do BACEN, um mecanismo auxiliar de controle de risco de crédito que expõe a situação de cada tomador no Sistema. Um mesmo cliente, com operações em vários bancos, passa a ser visto de forma consolidada na Central e, caso se conclua sobre o agravamento de seu risco (está inadimplente em um dos bancos), o BACEN exige provisionamento adicional em todos os outros, mesmo que sua situação seja

---

<sup>6</sup> Técnica de análise de crédito baseada em estatística, onde o cliente que pleiteia uma operação de crédito é calculado sua pontuação, com seus dados cadastrais e visto posteriormente se pode ser deferido ou recusado tal concessão de crédito, com base nas probabilidades calculadas pelo *credit scoring*.

normal nestes bancos. Isto provocou um aumento no volume de provisões no Sistema, gerando um efeito positivo para a segurança bancária.

No início de 1999 a taxa cambial deixou de ser controlada pelo governo e o dólar subiu chegando a R\$ 2,15. Muitos bancos tiveram grandes lucros por terem dólares em sua carteira ou pela valorização de seus ativos no exterior.

**Tabela 1 - Alíquotas Bancárias**

	<b>Alíquota Bancos até dez 98</b>	<b>Alíquota Bancos a partir de jan 99</b>	<b>Legislação</b>
PIS	0.75%	0,65%	
COFINS	0%	3%	MP 1807/99, lei 9781
Contribuição Social	18%	12%	Lei 9477/99 ou 9744
Imposto de Renda	35%	35%	Site da Receita Federal

Fonte: Banco Central.

Na Tabela 1 demonstramos que em janeiro de 1999 foi reeditada a M.P. 1807 que produziu efeitos através da redução das alíquotas do PIS de 0,75 para 0,65 e Contribuição Social de 18% para 8% sujeita a um adicional de 4% para os meses de maio a dezembro de 1999 além da permissão da compensação dos créditos tributários da CSLL à alíquota de 18%.

Através da edição da Lei 9718/98 a partir de fevereiro de 1999 as instituições financeiras passarão a contribuir para o financiamento da seguridade social (COFINS) à alíquota de 3% sobre o Resultado Bruto da Intermediação Financeira. Este custo recai integralmente sobre os bancos, que não recolhiam anteriormente quando a alíquota já era de 2%.

A alta taxa de juros permaneceu, o que fez com que os bancos preferissem aplicar seus recursos em títulos do governo, que são mais seguros que as carteiras de crédito, as quais estão mais suscetíveis a perdas devido à atual situação econômica.

Principalmente a partir do início do segundo semestre de 1999, o governo sinalizou com uma tendência de queda na taxa de juros. Esse fato, aliado à queda das alíquotas de depósitos compulsórios, fez com que alguns bancos já anunciassem um crescimento, ainda cuidadoso, em suas carteiras de crédito e uma diminuição nas taxas cobradas nos aos clientes.

### 3.1. Os efeitos da estabilização no Sistema Financeiro Brasileiro.

O Plano Real, adotado a partir de Julho de 1994, deu início a um amplo processo de reforma estrutural no sistema bancário brasileiro, que ainda não se completou. Os bancos perderam uma importante fonte de receita representa pelas transferências inflacionárias: o *float*. Esse ganho era propiciado pela: (i) pela perda do valor real dos depósitos a vista e ou (ii) pela correção dos depósitos bancários em valores abaixo da inflação.

**Tabela 2 - RECEITA INFLACIONÁRIA**

Ano	Receita Inflacionária/PIB	Receita Inflacionária/Valor da Produção das Instituições Bancárias
1990	4,0	35,7
1991	3,9	41,3
1992	4,0	41,9
1993	4,2	35,3
1994	2,0	20,4

Fonte: ANDIMA/IBGE: Sistema Financeiro – Uma análise a partir das Contas Nacionais 1990-1995.

Nos anos 90(Tabela 2) a receita inflacionária dos bancos cresceu cerca de 4% do PIB (média de 1990 a 1993), voltando a se reduzir para 2% do PIB, em 1994, e valores inexpressivos em 1995, como é demonstrado na Tabela 2 essa redução foi de 50%, tomando como base à média de 1990 a 1993, isto representa, em valores de 1994, algo próximo a R\$ 19 bilhões de perda para os bancos, decorrentes da estabilização de preços na economia brasileira. E as receitas inflacionárias em relação à produção das instituições bancárias houve uma redução de 57,14%.

Em relação ao valor da produção dos bancos, medido pela receita da intermediação financeira (diferença entre os juros recebidos e pagos) e receita de serviços, a receita inflacionária representava, em média, 38,5% do valor dessa produção entre 1990 e 1993. Esses dados mostram a importância da receita inflacionária para o sistema bancário brasileiro.

A perda do *float* já era um indicador para o sistema financeiro de que este teria de passar por profundas mudanças, para se adotar à nova realidade de estabilização de preços. O número elevado de agências bancárias, que antes se viabilizava por essas transferências inflacionárias, não era mais economicamente viável, levando a que vários bancos começassem seu processo de ajuste pelo fechamento de agências.

Uma das formas encontradas pelo sistema bancário para compensar a perda da receita inflacionária, antes de fechar agências e efetuar os ajustes que se faziam necessários no modelo operacional, foi expandir as operações de crédito, lastreadas pelo crescimento abrupto dos depósitos bancários trazido com o Plano Real. Os depósitos à vista, por exemplo, mostraram crescimento de 165,4 %, nos seis primeiros meses do Plano Real, os depósitos a prazo obtiveram crescimento de quase 40% no mesmo período.

Antecipando-se ao possível crescimento das operações de crédito que decorria do quadro de estabilidade macroeconômica, o Banco Central elevou, no início do Plano Real, as alíquotas de recolhimento compulsório dos depósitos bancários. O recolhimento compulsório sobre depósitos à vista passou de 48% para 100%, sobre os depósitos de poupança de 10% para 30%, e foi instituído um recolhimento de 30% sobre o saldo dos depósitos a prazo. Apesar disso, os empréstimos totais do sistema financeiro para o setor privado, segundo dados do Banco Central, mostraram crescimento de 58,7% durante o primeiro ano de vigência do Plano Real. Esse crescimento rápido dos empréstimos bancários propiciou que, de início, a receita dessas operações compensasse, em parte, a perda do *float*, postergando o ajuste do sistema financeiro que ocorreu de forma mais intensa a partir de 1995.

Apesar do crescimento das operações de crédito compensarem, em parte, a perda do float, esse crescimento ocorreu sem devidos cuidados quanto à capacidade de pagamento dos novos e antigos devedores. Assim, a solução de expandir rapidamente o crédito como forma de compensar a perda do *float* ocasionou novos problemas. O grande problema em período de expansão rápida de crédito é o aumento da vulnerabilidade das instituições financeiras. Isto se baseia no fato de que esses períodos são momentos de expansão macroeconômica, quando os devedores estão transitoriamente com folga de liquidez, dificultando, assim, uma análise de risco mais rigorosa por parte dos bancos. Ademais, nesses períodos, os bancos são levados a aumentarem a carteira de crédito através da incorporação de novos clientes. Este problema é maior, no início da estabilização, quanto os balanços do período antigo são pouco informativos e muitos dos cadastros dos clientes tinham que ser refeitos, pois a maioria dos bancos possuía uma base cadastral ineficiente e arcaica.

### **3.1.1. O programa de Ajuste do Sistema Financeiro Brasileiro.**

#### **(i) O Programa de Ajuste dos Bancos Públicos e Privados.**

Bancos que antes do Plano Real não tinham sua saúde financeira equilibrada, muitas vezes possuíam problema de liquidez, também não conseguiu mudar o seu quadro após o Plano Real, e acabaram sofrendo intervenção do Banco Central.

A intervenção no Banco Econômico, em agosto de 1995, iniciou um clima de apreensão quanto à saúde financeira dos demais bancos privados do país, prejudicando as instituições financeiras menores com a concentração da liquidez nos grandes. Um dos fatores que contribuíram para essa concentração de liquidez foi ausência de um mecanismo de seguro de depósitos na economia brasileira. Esse instrumento já estava previsto no Art. No. 192 da Constituição, que trata da regulamentação do sistema financeiro, mas ainda não havia sido regulamentado.

Diante desse quadro, foi imprescindível a participação direta do Governo através de um arcabouço institucional que facilitasse a reestruturação do sistema financeira da maneira mais rápida e segura para a sociedade brasileira. Assim, no início de novembro de 1995, o Governo adotou um conjunto de medidas voltadas à reestruturação e ao fortalecimento do sistema financeiro nacional. Entre essas medidas, destacam-se:

- **Estabelecimento de incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras (MP No. 1.179, de 03/11/1995)**, permitindo que: (i) a instituição incorporadora contabilizasse como perda de crédito de difícil recuperação da instituição incorporada, e (ii) a instituição incorporadora pudesse contabilizar como ágio à diferença entre a valor patrimonial da participação societária adquirida e o valor da aquisição, sendo essa diferença compensada nos exercícios fiscais posteriores.
- **Instituições do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer) – Resolução do CMN No. 2.208, de 03/11/1995**. As instituições financeiras que viessem a participar desse programa teriam acesso a uma linha de crédito especial; poderiam diferir em até dez semestres os gastos com a reestruturação, reorganização e modernização, e poderiam ficar temporariamente fora das exigências do limite operacional do Acordo da Basiléia.
- **Aprovação do estatuto e regulamento do Fundo de Garantia de Crédito (FGC) – Resolução do CMN No. 2.211, de 16/11/1995**. Esse fundo estabeleceu uma garantia de até R\$ 20.000,00 para o total de créditos de cada pessoa contra as instituições do mesmo conglomerado financeiro, abrangendo, inclusive, todas as instituições financeiras que foram submetidas ao regime de intervenção e/ou liquidação extrajudicial desde o início do Plano Real. Esse fundo seria administrado pelos próprios bancos, com a contribuição mensal de 0,0225% do montante dos saldos das contas seguradas.

- **Dificultou-se a constituição de novas instituições financeiras e criou-se incentivo para o processo de fusão, incorporação e transferência de controle acionário – Resolução do CMN No. 2.212 de 16/11/1995.** Essa norma aumentou a exigência mínima de capital para a constituição de novos bancos, sem alterar o limite mínimo exigido nos casos de fusão, incorporação e transferência de controle acionário.

Entre os principais que devem ser seguidos para se efetuar uma reforma saudável do sistema financeiro, um dos mais importantes é evitar operações de socorro para os bancos, sem que haja a modificação do controle acionário. Caso isso não aconteça, corre-se o risco de salvar bancos que foram administrado irresponsavelmente, com a possibilidade de que, no futuro, o mesmo fato volte a ocorrer.

Dessa forma, a proposta do PROER não foi concebida para ser um programa de socorro a banqueiros, mas sim um programa instituído para garantir a estabilidade do sistema financeiro, evitando que problemas de liquidez e/ou solvência de alguma instituição financeira ocasionasse uma crise sistêmica, prejudicando todos os setores da economia.

Definidas as linhas básicas do programa de ajuste do sistema financeiro, faziam-se necessárias mudanças na legislação para permitir ao Banco Central agir de forma preventiva quando os bancos não estivessem cumprindo as normas exigidas ou estivessem com sérios problemas financeiros. A Lei No. 6.404, que dispõe sobre a intervenção e liquidação de instituições financeiras, não permitia uma atuação preventiva por parte do Banco Central, além de limitar responsabilidade dos controladores de instituições financeiras que não estivessem diretamente envolvidos na administração do banco. Desde então, o Banco Central adotou um conjunto de medidas para melhorar a fiscalização bancária, destacando-se:

- **Aumento do poder de intervenção do Banco Central nas instituições financeiras (MP No. 1.182, de 17/11/1995):** permite ao

Banco Central exigir das instituições com problemas de liquidez: (i) novo aporte de recursos; (ii) transferência do controle acionário; e/ou (iii) reorganização societária, através de incorporação fusão ou cisão. Os art 1º e 2º da MP especificam que nos regimes de intervenção e liquidação extrajudicial de instituições financeiras, os controladores podem ser responsabilizados, mesmo que não participem da administração direta da instituição.

- **Instituição de responsabilidade das empresas de auditoria contábil ou dos auditores contábeis independentes em casos de irregularidades na instituição financeira (MP No. 1.334, de 13/03/1996).** O objetivo dessa medida é forçar que os auditores externos informem o BACEN sempre que sejam identificados problemas ou que o banco esteja negando a divulgação de informações.
- **Alteração da legislação que trata da abertura de dependências dos bancos no exterior e consolidações das demonstrações financeiras dos bancos no Brasil com suas participações no exterior (Resolução do CMN No. 2.302, de 25/07/1996).** Essa resolução estabelece: (i) aumento do capital mínimo exigido para a constituição de bancos com dependência (agências, escritórios de representação, filiais) no exterior; (ii) aumento do capital mínimo exigido para a constituição de dependências no exterior; (iii) fiscalização pelo Banco Central passe a fiscalizar as operações das dependências e empresas em que o banco tenha participação no exterior (“Supervisão Global Consolidada”). Caso essa fiscalização não seja permitida ou garantida pelo país estrangeiro, implicará dedução de todas as participações do banco no exterior do seu patrimônio líquido, para fins de apuração dos limites operacionais; e (iv) consolidação das demonstrações financeiras no Brasil com as demonstrações financeiras do banco no exterior (incluindo dependências e participações em empresas financeiras e não

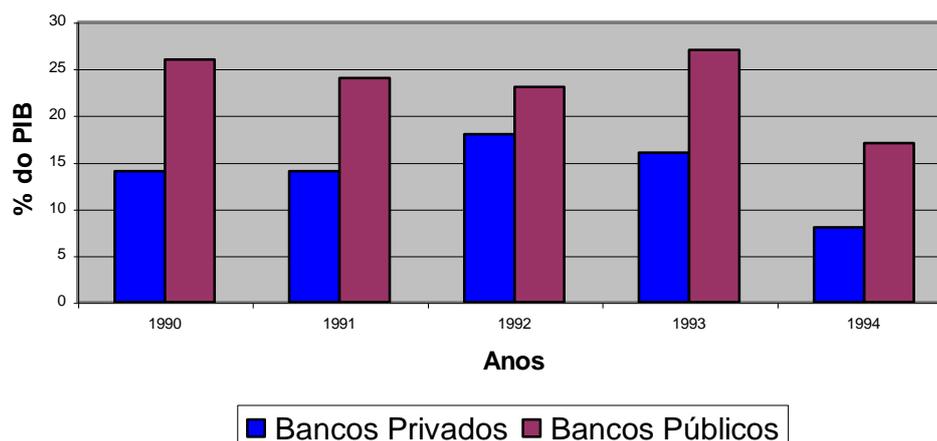
financeiras das quais participe com, pelo menos, 25% do capital social) para efeitos de cálculo dos limites operacionais do “Acordo de Basileia”.

- **Permissão de cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras (Resolução do CMN No. 2.303, de 25/07/1996):** esta resolução permite que as instituições financeiras possam cobrar tarifas pela prestação de serviços, desde a emissão de um segundo talonário de cheque no mês até a prestação de serviços mais sofisticados. Antes do Plano Real, devido ao alto valor da receita inflacionária, os bancos não costumavam cobrar tarifas de seus clientes pelos muitos de seus serviços prestados, o que representava, portanto, um benefício implícito para todos os depositantes.
- **Criação de Central de Risco de Crédito (Resolução do CMN No. 2.390, de 22/05/1997):** de acordo com esta medida, as instituições financeiras deverão identificar e informar ao Banco Central os cliente (pessoas jurídicas e pessoas físicas) que possuam saldo devedor igual ou superior a R\$ 50.000,00, atualmente esse valor reduziu para R\$ 5.000,00. Este sistema vai permitir também que as instituições financeiras tenham acesso ao saldo devedor de cada cliente junto ao sistema financeiro, desde que o cliente conceda autorização específica para esse fim. Esta medida vai ao encontro da maior eficiência na fiscalização das operações bancárias e na análise de risco nas operações de empréstimos.

Em resumo, o programa de ajuste do sistema financeiro brasileiro não se restringiu às medidas voltadas para administração das transferências de controle acionário e incorporações. O governo fortaleceu a legislação<sup>7</sup> e a supervisão bancária, possibilitando que o Banco Central tenha, de fato, instrumentos que permitam uma atuação preventiva.

---

<sup>7</sup> Outra medida adotada durante a vigência do Plano Real foi a Resolução No. 2.099, de 17/08/1994, relacionada ao “Acordo de Basileia”, que estabeleceu o limite mínimo de capital para a constituição de um banco e limites adicionais de acordo com o grau de risco da estrutura dos ativos bancários.

**Gráfico 1 - Receita Inflacionária dos Bancos Privados e Públicos (% PIB)**

Fonte: ANDIMA/IBGE: Sistema Financeiro – Uma análise a partir das Contas Nacionais 1990-1995.

Conforme comentado anteriormente, antes da introdução do Plano Real, a receita inflacionária das instituições financeiras bancárias era cerca de 4% do PIB. Desse total, cerca de 63% era apropriada pelos bancos públicos (Gráfico 1), permitindo afirmar que o efeito da redução da inflação sobre estes foi ainda maior do que aquele a que foram submetidos os bancos privados. O gráfico demonstra que a redução significativa dessa receita no setor bancário em relação ao PIB.

Além disso, levando-se em consideração que aqueles bancos eram mais vulneráveis do que os seus concorrentes privados e menos suscetíveis a mudanças operacionais, conclui-se que a perda das receitas inflacionárias agravou ainda mais o desempenho que os bancos públicos vinham mostrando resultados negativos antes do Plano Real.

**Tabela 3 - Remuneração de Pessoal/Valor da Produção dos Bancos Públicos e Privados (%)**

Ano	Públicos	Privados
1990	64,4	32,4
1991	71,0	34,1
1992	115,7	31,5
1993	144,9	26,6
1994	96,4	23,5
1995	71,6	33,8

Fonte: ANDIMA/IBGE: Sistema Financeiro – Uma análise a partir das Contas Nacionais 1990 - 1995.

Uma das principais características da fragilidade das instituições financeiras públicas é o elevado número de empregado, ocasionando um peso excessivo dos gastos em pessoal na estrutura de custo dos bancos públicos. Conforme se observa na Tabela 3, a relação percentual entre a remuneração do pessoal e valor da produção para os bancos públicos chegou a ser superior a 100% em 1992 e 1993, enquanto nos bancos privados, esta relação ficou próxima a 30% ao longo do período 1990-1994.

Caracterizada a fragilidade das instituições financeiras públicas, que em larga escala antecede ao Plano Real, são analisadas as medidas adotadas para o ajuste e o fortalecimento dessas instituições, particularmente de alguns bancos federais: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Meridional.

No caso do Banco do Brasil, o processo de ajuste desta instituição se iniciou com o recolhimento de prejuízos, decorrentes do acúmulo de créditos irrecuperáveis ao longo de vários anos, junto com a limpeza da carteira de crédito do banco e com o aumento temporário da participação do Governo no capital do banco, por meio da capitalização de R\$ 8 bilhões. Esta capitalização foi efetuada com a emissão de títulos públicos federais.

Destaca-se que o ônus da reestruturação do Banco do Brasil não é representado pelos R\$ 8 bilhões utilizados na sua capitalização, pois o Tesouro Nacional teve um correspondente aumento de sua participação no capital do banco, podendo vendê-la posteriormente ao setor privado. O Banco tem apresentado atuação agressiva aumentando sua base de clientes, potencializando negociações de folha de pagamento com as empresas que são seus clientes, mudando até mesmo seu layout, modernizando processos e intensificando o uso de automação, bem como tecnologia de informação, na oferta de crédito já pré-aprovado aos seus clientes.

A Caixa Econômica Federal (CEF), também já está com um processo de ajuste estrutural encaminhado. Na verdade, parte dos problemas desta instituição está relacionado à falência do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), onde a taxa

de inadimplência desta carteira de crédito é alta no Brasil comparada aos padrões de inadimplência em outros países, e seus créditos junto ao FCVS. Um primeiro passo para o ajuste desta instituição foi dado com a Medida Provisória No. 1.510/96, que trata da renovação das dívidas FCVS.

O processo de ajuste da CEF, ao contrário do Banco do Brasil, envolve, principalmente, uma mudança no arcabouço jurídico que regulamenta as regras dos financiamentos e de execução das garantias dos contratos imobiliários. Assim, o ajuste dessa instituição está ocorrendo, simultaneamente, à montagem do novo Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI). Tem mobilizado a mudar seu perfil de ofertar outros serviços, não somente financiamento imobiliário, promoveu também mudança de sua marca e layout.

Por fim, o Banco Meridional passou por processo de privatização, e com esse processo iniciou o caminho para a privatização de alguns bancos estaduais. Em 1998 o banco foi comprado pelo Bozamo Simonsen e que posteriormente em 2000 o Banco Simonsen foi vendido ao Grupo Santader.

Os bancos estaduais, por sua vez ao contrário dos bancos privados e dos bancos federais, ficaram de fora do mercado de crédito após a estabilização de preços, e tiveram sua liquidez comprometida com o agravamento da crise fiscal dos Estados.

Assim, o ajuste dos bancos estaduais passa necessariamente, além de mudanças exigidas no modelo operacional destas instituições, por um programa de ajuste fiscal dos Estados, para viabilizar o pagamento das dívidas destes junto aos seus respectivos bancos estaduais. Ciente disto, o Governo Federal editou duas Medidas Provisórias onde estabelecem incentivos fiscais para incorporações de instituições financeiras (MP No. 1.179, de 03/11/1995) e aumento do poder de intervenção do Banco Central nas instituições financeiras (MP No. 1.182, de 17/11/1995) com fim de estabelecer linhas básicas do programa de ajuste dos bancos estaduais e o refinanciamento da dívida mobiliária dos estados baseada em um amplo programa de ajuste fiscal.

**(ii) Reestruturação do Sistema Financeiro Brasileiro: Fusões, Liquidações, Intervenções do Banco Central e Transferências de Controle Acionário.**

Desde o início do Plano Real, o mercado financeiro vem passando por um amplo processo de reformas. Antes mesmo de o Proer ser instituído, em novembro de 1995, o Banco Central já havia feito intervenções em várias instituições financeiras e já estavam ocorrendo vários processos de transferência no controle acionário de instituições bancárias.

Conforme destacado anteriormente, o Proer veio para complementar esse processo que já estava em andamento, e que, ao atingir os bancos de varejo que trabalhavam diretamente com um grande número de depositantes, poderia prejudicar a estabilidade do sistema financeiro. Isso ficou claro após a intervenção ao Banco Econômico, em agosto de 1995.

Do início do Plano Real até Maio de 1997, o Banco Central interveio em 40 bancos, sendo 7 estaduais e 33 privados (Tabela 4). Isso indica que o processo de ajuste do sistema financeiro tem sido intenso e que o Banco Central interveio prontamente nas instituições financeiras que não se adequavam às exigências da legislação e/ou que estavam insolventes.

**Tabela 4 - Bancos Liquidados, sob Intervenção ou Administração Especial Temporária - Julho/1994 – Maio/1997**

<b>Tipo de Banco</b>	<b>Número de Instituições Liquidadas sob Intervenção ou RAET</b>
Banco de Investimento	1
Banco Comercial Privado Nacional	4
Banco Comercial Público Estadual	3
Banco de Desenvolvimento Estadual	1
Banco Múltiplo Nacional c/ Part.Estrangeiro	2
Banco Múltiplo Privado Nacional	26
Banco Múltiplo Público Estadual	3
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

Fonte: Banco Central/DEPAD

OBS: Em Maio de 1997, o Banco Central liquidou três Bancos Múltiplos Privados Nacionais: os banco Vega, Banfort e Empresarial.

Em 1997, do total de instituições bancárias que sofreram algum tipo de intervenção por parte do Banco Central (Tabela 4), 29 delas foram liquidadas, 4 foram à falência, 6 estão sob Regime de Administração Especial Temporária (RAET), e uma encontra-se sob intervenção (o chamado Banco Bamerindus, correspondente à parcela que não foi vendida ao HSBC).

Destaca-se que boa parte dos bancos em que o Banco Central interveio contava com uma grande quantidade de depositantes e um número elevado de agência, o que indicava que esses bancos tinham um valor de “*franchising*” em decorrência de sua longa atuação no mercado e de uma rede de distribuição bem estruturada. Nesses casos, o Banco Central, após a intervenção antes da liquidação, encontrou compradores para essas instituições financeiras, utilizando recursos do Proer para viabilizar a venda de parcela dos ativos e passivos (Quadro 2) e, mesmo, sem a utilização de recursos do Proer (venda do Banco Comercial de São Paulo para o BNP).

**Quadro 2 - Venda de Bancos com Recursos do Proer**

<b>Regime</b>	<b>Operação</b>
<b>Bancos em Intervenção</b>	<b>Venda de Parcela dos Ativos e Passivos para:</b>
Banco Econômico	Banco Excel* e Caixa Econômica**
Banco Nacional	Banco Unibanco
Banco Mercantil de PE	Banco Rural
Banco Banorte	Banco Bandeirante e Caixa Econômica**
Banco Bamerindus	Hong Kong Shanghai Bank
<b>Bancos que não estavam em Intervenção</b>	<b>Transferência de Controle Acionário para:</b>
Banco United	Banco Antônio Queiroz
Banco Martinelli	Banco Pontual

Fonte: Banco Central.

Elaboração: SPE - Coord.de Pol. Monetária.

\* posteriormente seus ativos e passivos vendidos ao Banco BBVA.

\*\* Apenas Carteira Imobiliária.

OBS: Os Bancos Excel, Bandeirantes, Antônio Queiroz e Pontual foram comprados posteriormente por outras instituições financeiras.

Além das instituições que sofreram algum processo de intervenção do Banco Central e daquelas que utilizaram recursos do Proer, um grande número de instituições bancárias passou por processos de transferência de controle acionário, incorporação ou fusão, sem a utilização de recursos públicos (Quadro 3).

De acordo com os dados do Quadro 3, do início do Plano Real até Maio de 1997, incluindo as operações já autorizadas e aquelas em estudo pelo Banco Central, verificou-se a transferência de controle acionário de 19 bancos, a incorporação de 5 bancos nacionais e a venda de parcela de ativos e passivos de 3 bancos, totalizando 27 bancos que foram vendidos ou incorporados sem a utilização de recursos do Proer<sup>8</sup>. Desse total, 6 bancos já tinham iniciado o processo de transferência de controle acionário antes de Julho de 1994 e os 20 restantes deram início à transferência de controle após o Plano Real. Isso permite afirmar que **o processo de ajuste do sistema financeiro foi gerido, em grande parte, pelo próprio setor privado sem a utilização de qualquer recurso público.**

<sup>8</sup> Após o Plano Real, ocorreu também a incorporação de dois bancos estrangeiros, seguindo a incorporação de suas matrizes nos respectivos países de origem: a incorporação do Banco Chase Manhattan pelo Banco Chemical e do Banco de Chemical e do Banco de Tokyo pelo Banco Mitsubishi.

Resumindo, **de um total de 271 (bancos múltiplos, comerciais, de desenvolvimento e de investimento) presentes no sistema financeiro brasileiro no início do Plano Real, 72<sup>9</sup> dos bancos já passaram por algum processo de ajuste que resultou em transferência de controle acionário (com e sem recursos do Proer), intervenção ou liquidação por parte do Banco Central, e incorporação por outras instituições financeiras.** Isso indica que o ajuste do sistema financeiro frente ao novo quadro de estabilização macroeconômica tem sido relativamente rápido.

---

<sup>9</sup> Esse número não inclui: (i) as compras minoritárias de partições em bancos; (ii) a venda de corretoras e distribuidoras de valores e (iii) as vendas de financeiras. Considerando-se as vendas dos bancos que se utilizaram o Proer, mas não estavam em intervenção(2 bancos), as incorporações de bancos estrangeiros(2 bancos), e o cancelamento de registro do Banco Varig.

**Quadro 3 - Transferência de Controle Acionário e Incorporações de Bancos  
Privados no Plano Real sem a utilização de Recursos do Proer  
Julho/1994-Maio/1997**

<b>Natureza</b>	<b>Instituições</b>	<b>Data do Contrato Compra e Venda</b>	<b>Data da aprovação Pelo Banco Central</b>
<b>Transferência de Controle Acionário</b>	<b>Aprovadas</b>		
	Banco de Financiamento Internacional	04/08/1992	14/12/1994
	Banco Ourinveste S.A.	15/01/1993	11/10/1994
	Banco Digibanco S.A.	14/10/1993	26/12/1995
	Banco Boreal S.A.	30/11/1993	31/01/1995
	Banco Industrial do Brasil S.A.(SANTISTA)	18/01/1994	03/03/1995
	Banco Financeiro Industrial de Investimento	06/06/1994	25/03/1996
	Banco Crefisul S.A.	26/07/1994	07/02/1996
	Banco AGF Braseg. S.A	17/08/1994	07/02/1996
	Banco de Investimento Planibanc	30/12/1994	09/04/1996
	Banco BCN Barclays S.A.	08/03/1995	15/12/1995
	Banco Francês e Brasileiro	03/07/1995	15/04/1996
	BFB Banco de Investimento S.A.	03/07/1995	15/04/1996
	Continental Banco S.A. (CONSELL)	18/07/1995	04/01/1996
	Banco Grande Rio S.A.	14/08/1996	18/09/1996
	Banco Sogeral para Société Générale	Jan/1997	Estava Estudo
	Banco Geral do Comércio para Santader	Jan/1997	Estava Estudo
Banco ABC-Roma para Arab Banking Corporation	Mai/1997	Estava Estudo	
	<b>Em Exame</b>		
	Banco Fininvest S.A.		
	Banco Itabanco S.A.		
<b>Incorporações</b>	Banco Cindam-Banco Fonte		
	Banco Dibens-Banco Bastistela		
	Banco Crediplan-Banco Mercador S.A.		
	Banco Lavra-Banco Segmento		
	Banco BCN-Banco Itamati		
	<b>Bancos que estavam em Regime de Intervenção ou Liquidação Extrajudicial</b>	<b>Data da Interv. ou Liquidação</b>	<b>Comprador</b>
<b>Venda de Parcela dos Ativos e Passivos</b>	Banco Comercial de São Paulo	11/08/1995	BNP
	Banco Columbia	13/11/1990	Banco Ford
	Banco Investcorp	05/12/1995	CS-First Boston
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>		

Fonte: Banco Central e Mercado Financeiro. Elaboração: MF/SPE.

\* Alguns das transferências de controle acionário, já divulgadas pela imprensa e consideradas nesta tabela, ainda não deram entrada do processo junto ao Banco Central.

\* OBS: Além das transferências de controle, o CMN autorizou, em janeiro de 1997, a entrada no mercado brasileiro, o Korea Bank.

Na tabela 5 destaque-se, no entanto, que a redução da participação do sistema financeiro no PIB não efetuou de maneira uniforme o sistema financeiro público e privado. Esta redução foi maior, após a implementação do Plano Real, para o setor financeiro privado. Na verdade, a participação das instituições financeiras públicas no PIB, que era superior à participação das instituições privadas no início dos anos 90, vem se reduzindo desde 1990, tendo perdido sua predominância sobre o setor financeiro privado a partir de 1993. Isto pode ser explicado pelo fato de que a primeira metade dos anos 90 coincide com o agravamento da crise fiscal dos Estados e com os problemas dos dois principais bancos federais (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal). Ademais, o processo de ajuste das instituições financeiras públicas foi e ainda está em evidência no mercado financeiro. A redução dos bancos públicos na participação do PIB na tabela 5 foi de 39,75%.

**Tabela 5 - Participação das Instituições Financeiras Privadas e Públicas no PIB (%)**

<b>Ano</b>	<b>Privadas</b>	<b>Públicas</b>
1990	4,62	8,05
1991	4,28	6,17
1992	5,85	6,22
1993	8,51	5,92
1994	6,88	4,64
1995	3,59	3,20

Fonte: ANDIMA/IBGE: Sistema Financeiro – Uma análise a partir das Contas Nacionais 1990-1995.

### **3.2. Restrições ao Capital Estrangeiro no Brasil.**

As dificuldades no Brasil para o capital internacional no sistema financeiro a serem introduzidos se refletem em restrições de ordem constitucional e de regulamentar o capital no Brasil, bem como à expansão da rede de agências de bancos estrangeiros ou nacionais de controle estrangeiro.

Essas restrições estão no art. 192 da Constituição Federal de 1988, no art. 52 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e na Resolução No. 2.099, Anexo III, art. 17, da Constituição Federal do Brasil.

Segundo a Constituição Federal do Brasil de 1988, o sistema financeiro nacional tem sua estrutura de forma de promover o desenvolvimento em equilíbrio ao país e a promover interesses da coletividade de ordem brasileira, sendo regulado em lei complementar, que disporá sobre a autorização para o funcionamento e instalações de instituições financeiras.

Anos atrás, tudo isso seria imaginável. Primeiro, porque o Brasil não era um país que pudesse confiar, principalmente neste setor, pois sempre era lembrado internacionalmente por calotes, perdas e planos econômicos fracassados. Quem já estava no Brasil como os bancos Bank Boston (em 2003 o Bank Boston foi vendido ao Bank of America – Bofa, do qual este tornou-se o segundo maior banco nos Estados Unidos, somente atrás do Citigroup), Citibank (hoje como Citigroup, em 1998 houve uma fusão entre o Citibank e Travelers Group, iniciando com US\$ 700 bilhões – números de 1997 - torna-se o maior conglomerado financeiro do mundo com 700 bilhões de ativos, presente em 100 países e mais de 100 milhões de clientes) e Sudameris (banco Sudameris do Brasil no foi vendido em 2002 ao ABN Bank) , estavam encolhidos seus negócios ou congelados as suas expansões por muitos anos, travados pelo pior cartorialismo oficial e desanimado com a imutável inépcia de todos os governos entre 1974 a 1994. Quem não estava instalado no mercado brasileiro, não queria entrar e quem não estava tinham a intenção de aumentar seus investimentos no país. Como se o desinteresse externo não bastasse, o país negava o visto de instituições financeiras estrangeiras. A Constituição Federal do Brasil de 1988, ao mesmo tempo abriu o mercado para os grupos internacionais, e manteve a proibição de grupos de bancos estrangeiros a se instalarem no Brasil, bem como impedindo a expansão dos que estavam no país.

### **3.3. Entrada e a Negociação do Capital Estrangeiro.**

Porter, em sua obra *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência*, afirma que: "As ações do governo também pode aumentar ou diminuir demasiadamente a probabilidade da concorrência". Considerando o tema estudado percebemos que a concorrência no setor aumentou.

Ao longo da última década, manter uma posição coerente durante o processo de reforma econômica tem sido difícil tarefa para o Brasil. A estabilização, a liberação do comércio e as privatizações foram metas das novas políticas implementadas no Brasil no final da década de 80. No entanto, como qualquer política pública está sujeita as falhas potenciais, principalmente aquelas de controle de regulamentação, estabelecia na Constituição Federal do Brasil de 1988 de barreira ao capital estrangeiro, porém deixou uma janela entreaberta, dando ao Presidente da República o poder de autorizar a entrada de estrangeiros até que os antigos fossem regulamentados por lei ordinária – algo que não aconteceu. Liberado para agir, o Presidente Fernando Henrique Cardoso utilizou esse poder com fim de instituições estrangeiras investir no Brasil.

Em seu atual governo, segundo o Banco Central, mais de 31 instituições estrangeiras já foram autorizadas a atuar ou aumentar a sua presença no Brasil, em diversas áreas no sistema financeiro. O fato é que os bancos estrangeiros conquistaram um espaço sem precedentes e isto dificulta cada vez mais os seus rivais no país. São bancos que muitas pessoas nunca ouviu falar, e que estão agora por toda parte do país. Em momento algum da história do Brasil a presença dos bancos internacionais foi tão marcante.

Para conseguir licença a operar no Brasil, alguns tiveram que pagar "pedágios" caríssimos, levando ativos podres de alguns bancos falidos ou em processo de liquidações pelo Banco Central. Porém, o mais importante que, com o pedágio ou sem pedágio, os estrangeiro conseguiram o que queriam: entrar no mercado brasileiro, um dos maiores do mundo, até pouco tempo atrás lhes era

praticamente fechado. Os principais negócios estão listados no quadro 4 até ano de 1998.

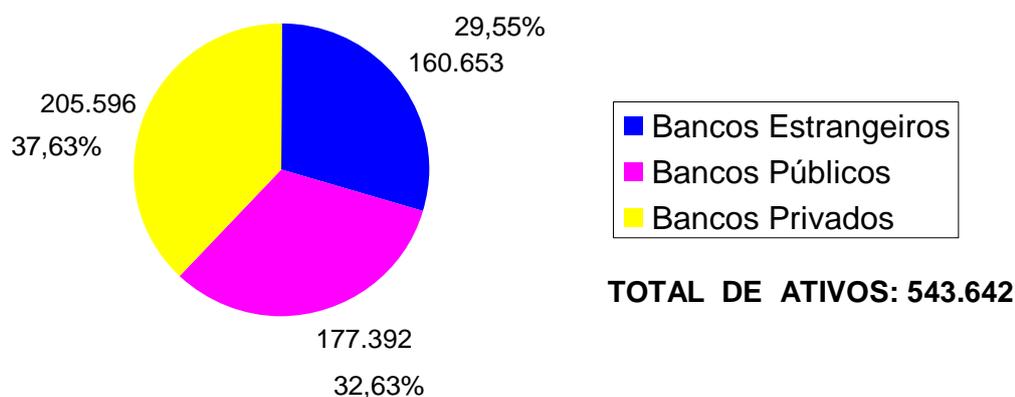
**Quadro 4 - Bancos Internacionais que entraram no mercado brasileiro – Janeiro 1998**

COMPRADOR	PAÍS	COMPRADO	US\$
Santader	Espanha	Banco Geral do Comércio	220 milhões
Lloyds Bank	Inglatera	Noroeste Multiplic	500 milhões
HSBC	Inglatera	Bamerindus	381 milhões
Caixa Geral de Depósitos	Portugal	Bandeirantes	300 milhões
Espírito Santo e Grupo Monteiro	Portugal e Brasil	Boa Vista	Não revelado
Arab Banking	Arábia Saudita	ABC Roma	60 milhões
Nations Bank	EUA	Liberal	50 milhões
AIG	EUA	Fenícia	50 milhões
Bibao Viscave	Espanha	Excel	500 milhões
ABN Amro	Holanda	Real	2 bilhões

Fonte: [http://veja.abril.com.br/140198/p\\_070.html](http://veja.abril.com.br/140198/p_070.html)

Uma recente negociação de um banco estrangeiro comprar um banco nacional foi à compra do Banespa pelo espanhol Santader, que cresceu consideravelmente a participação de capital estrangeiro no setor bancário brasileiro no ano de 2000.

**Gráfico 2 - Repartição dos Ativos -**  
Dezembro, 1999(em R\$ mil)



Fonte: Centro de Informações da Gazeta Mercantil, sobre os 50 maiores bancos.

No gráfico 2 a discriminação dos ativos dos 50 maiores bancos brasileiros em dezembro de 1999 alcançou R\$ 543 bilhões em ativos (trata-se de operações de crédito e também aplicações em títulos do governo) e os bancos estrangeiros avançaram mais, proporcionalmente, no sistema bancário brasileiro do que os bancos nacionais em depósitos totais, operações de crédito, patrimônio líquido e lucro líquido. O total desses ativos nos bancos estrangeiros cresceu consideravelmente, a participação dos bancos de controle estrangeiro. No início do Plano Real em Junho de 1994 era de 9,5%, em Junho de 1997 passou para 16,6%, que é equivalente a US\$ 43,5 bilhões, segundo levantamento feito pela Austin Assis Consultores (Jornal Gazeta Mercantil, 22.09.1997). Porém em dezembro de 1999, alcançou índice de 29,55%(Gazeta Mercantil, Balanço Anual 2000, página 45).

Para o presidente da ABBI (Associação Brasileira dos Bancos Internacionais) Geraldo Carbone, a melhor forma de crescimento é a expansão da carteira de crédito. Na forte competição e a competência dos bancos brasileiros, os estrangeiros devem estar preparados para utilizar a internet, lutar para aumentar a base de clientes e conseguir oferecer um número cada vez maior de serviços a um único cliente e quem não estiver preparado para isso, terá dificuldades. De acordo com levantamento da ABBI (Associação Brasileira dos Bancos Internacionais), o número de agência dos bancos estrangeiros avançou em dezembro de 1999 de 3.170 para 3.515. Não foi um crescimento expressivo, até com avanços dos meios alternativos como, por exemplo, a internet, mudará o conceito de que é preciso um número cada vez maior de agências.

Em 1995, no mercado brasileiro, não havia qualquer banco sob controle de capital estrangeiro entre os dez maiores em ativos totais. Conforme dados do IPEA, demonstrado na tabela 6, verificamos que a partir de 2001, a participações entre as 10 principais instituições incluem grupos estrangeiros, como: Santander, ABN AMRO, BankBoston e Citibank.

**Tabela 6 – Os Dez Maiores Bancos no Brasil em Ativos (em 2001)**

Posição	Instituição	Ativos	
		R\$ Milhões	%
1º	Banco do Brasil	157.225	14,5
2º	Caixa Econômica Federal	99.371	9,2
3º	Bradesco	97.114	8,9
4º	Itaú	78.039	7,2
5º	Santander	63.706	5,9
6º	Unibanco	54.639	5,0
7º	ABN AMRO Bank	33.246	3,1
8º	BankBoston	32.147	3,0
9º	Citibank	27.532	2,5
10º	Safra	28.671	2,6

Fonte: BC.In:lpea,2002:44. Elaboração: Observatório Social.

O fator fundamental para entender o poder dos bancos e das instituições financeiras é o controle que exercem sobre parte substantiva dos recursos e do fluxo de capitais na economia. Através deste controle são capazes de impor constrangimentos ao processo decisório das políticas governamentais e das decisões estratégicas das empresas, caracterizando-se um processo que alguns autores identificam como "hegemonia financeira" (MINTZ e SCHWARTZ, 1985).

Esta teoria parte da noção de hegemonia de Gramsci, que é aplicada às instituições financeiras, e entendida em seu caráter estrutural. A "comunidade financeira", principalmente os grandes bancos, decide as linhas gerais dentro das quais as corporações industriais podem atuar. Isto é realizado, principalmente, através de três caminhos indiretos: impulso ao desenvolvimento de áreas promissoras; diminuição progressiva do compromisso em setores em declínio ou ameaçados; restrição ao compromisso para um setor, ou uma empresa, ou um país com sinais de ameaça à confiança de sua viabilidade econômica. Além disso, pode intervir de forma mais direta retirando ou recusando capital intervindo na dinâmica interna de uma empresa ou de uma economia.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Minella, Ary Cesar. Globalização financeira e as associações de bancos na América Latina

### **3.4. O interesse dos investidores estrangeiros em investir no Brasil.**

A estabilidade econômica e a política monetária demonstrada pelo Brasil, depois do Plano Real, são o principal argumento para a invasão do capital estrangeiro nos diversos segmentos no Brasil, inclusive no setor bancário. Com redução drástica da inflação e a melhoria do poder aquisitivo dos brasileiros, o Brasil viu surgir 30 milhões de consumidores, numa clara demonstração do potencial do mercado nacional, o que tem provocado, cada vez mais, o desembarque de um batalhão de multinacionais no país. Conforme Keaney, no editorial de Arte Gazeta Mercantil Latino Americano, explica que um investidor decide investir em um outro país, sua chave de decisão vem através de:

- 1º. Tamanho do Mercado;
- 2º. Estabilidade Econômica;
- 3º. Ambiente Legal no país;
- 4º. Estabilidade Macroeconômica;
- 5º. Grau da Competitividade;
- 6º. Qualidade da Infra-estrutura;
- 7º. Condições de repartição do lucro;
- 8º. Custo e qualidade da mão-de-obra
- 9º. Acesso ao mercado exportador e finalizando
- 10º. Apoio do governo local.

Nos quatro primeiros anos de Plano Real, segundo a publicação do Jornal O Estado de São, dia 06 de Julho de 1998, o mercado financeiro promoveu 105 aquisições, desse total, as instituições financeiras nacionais absorveram 53 negócios. Os estrangeiros ficaram com 52 transações. O auge da movimentação foi em 1997, quando se realizaram 26 negócios. Nem sempre há uma divisão igualitária de transações entre o capital nacional e estrangeiro. No primeiro semestre das 12 transações no setor, os bancos multinacionais fizeram nove operações, enquanto outros três foram realizados por banqueiros nacionais.

Mediante ao Plano Real, viabilizou-se um novo cenário econômico, a ponto de atrair estes investidores internacionais e estes ficaram, sobretudo muito otimistas com o tamanho do mercado brasileiro a ser explorado. Os negócios dos bancos devem crescer expressivamente nos próximos anos, com a modernização do ambiente econômico, a retomada do desenvolvimento e tão esperado aumento da renda da população. Um enorme contingente de clientes deverá ser incorporado ao sistema. Nas classes A e B, o nível de penetração dos bancos é de 95%. Mas nas classes C e D esses índices não chega a 30%. No total, apenas 1 em cada 5 brasileiros tem conta bancária. Os depósitos, por sua vez representam somente 23% do PIB. Nos EUA, equivalem a 53%, e no México, 28%. Concluindo há um imenso espaço para crescer.

### **3.5. Comparação entre os bancos brasileiros e os bancos estrangeiros.**

O sistema financeiro no mundo atual pode ser caracterizado por duas tendências dominantes: o crescimento de instituições múltiplas e crescimento de operações internacionais. As atividades bancárias tendem a ser fortemente reguladas, mesmo em países onde os governos se encontram tradicionalmente comprometidos com a manutenção de uma economia capitalista.

A estrutura de um sistema e subsistemas econômicos de países de primeiro mundo, tal como o bancário, é determinado não apenas por fatores técnicos, mas também por especificações de ordem regulatória. Esta não deve ser vista como resultado de decisões arbitrárias de governos, mas sim como reflexo de relações econômicas que se manifestam através de atos governamentais.

O setor bancário brasileiro só foi originado três séculos depois do descobrimento do Brasil (1800), quando o governo português outorgou a criação do Banco de Troca de Barras de Ouro em 04 de Agosto de 1808, e logo em seguida, o primeiro Banco do Brasil, em 12 de Outubro do mesmo ano. O Banco do Brasil tinha como objetivo principal ser um banco de depósito e emissão de títulos.

Hoje o sistema financeiro nacional mudou muito, mas ainda não cumpre a função básica, que é emprestar dinheiro a sociedade. O perfil do gerente de um banco internacional é bem diferente do perfil de um gerente brasileiro, pois este está mais especializado em captação de recursos do que em conceder recursos (emprestar). E emprestar dinheiro no Brasil os juros são três vezes superiores do que são pagos quando se capta recursos dos clientes. Os custos dos bancos nacionais são bem superiores do que os custos dos bancos internacionais, por consequência às vezes dos controles rígidos da política monetária do país, incluída pelas altas juros e exigências de reservas, trazem impactos negativos ao setor, afetando de forma drástica, infelizmente, o sistema bancário brasileiro, e principalmente o consumidor não podem obter condições de usufruir opções de melhor qualidade e de custo bem inferior, devido a toda essa conjuntura.

A indústria bancária desempenha papel vital, atuando como intermediária financeira nas operações de negócios. Essa indústria, no sentido amplo, inclui todas as instituições de depósitos da economia, ou seja, não somente de bancos comerciais, mas de investimento, poupança, empréstimos e corretores. Na maior parte dos países, os bancos comerciais conduzem por essas atividades e denomina-se de bancos múltiplos. Já na Alemanha são empresas de poupança.

Os bancos de varejo significam essencialmente, bancos com agências que atende à demanda de serviços e de produtos do banco. São bancos de extensa mão-de-obra e os custos representam normalmente 50% das despesas do banco, esse custo tem impacto significativo nos resultados. Quando desejamos comparar o setor bancário entre países, devemos olhar para as variáveis de: número de agência; quantidades de funcionários e quantidades de ativos disponíveis para gerar negócio. A grande questão é que os números de negócios que estes funcionários geram e quantos trabalham em funções de suporte, se estão maximizando essas variáveis de suma importância no setor bancário.

No Brasil, via de regra, pelo menos 50% dos funcionários trabalha em áreas de apoio. Já nos Estados Unidos a maioria trabalha em agências, e lá existem muito mais agências que no Brasil.

Segundo setor de Reengenharia Executivo da Instituição financeira do Unibanco, somente 36% participa do setor bancário, ou seja, são 31 milhões de clientes que o Brasil possuiem contas corrente em bancos, é uma das mais menores do mundo. E para aumentar esse número depende muito da economia para gerar renda per capita maior (Junior, Florisdeo Paulo Monteiro. Bancos: Tendências dentro de um ambiente de profundas mudanças tecnológicas, organizacionais e gestão do negócio, São Paulo – FGV, 1995, página 41). Para que aumente este número, a entrada de novas instituições no mercado brasileiro possibilitará aos bancos do Brasil serem mais eficientes, fazendo com que a competitividade aumente, melhoramento do nível de utilização dos meios alternativos (automação) e informática, bem como a utilização desses serviços proporcione maiores receitas, decorrente ao menor custo. Sendo assim, mais atraentes obter cliente.

Pode-se constatar que o processo de internacionalização do sistema financeiro na América Latina se expressa, também em uma significativa presença de instituições estrangeiras, nos órgãos de representação de classe em cada país, especialmente das associações de bancos, do qual é demonstrado posteriormente no item 3.7 (Associação de Classe), quadro 5.

Indicações quantitativas desta natureza devem, é claro, ser tomadas com cuidados considerando-se o peso específico do sistema financeiro de cada país, as diferentes composições das diretorias das associações em termos do número de cargos, a abrangência da representação de cada uma delas, o número de associações em cada país e até, no caso brasileiro, a existência de uma associação de bancos estrangeiros (Associação Brasileira de Bancos Internacionais - ABBI). Entendidas, porém, em seu caráter mais geral, parece ser um indicador de que os bancos estrangeiros adotam uma política de ativa participação nos órgãos de representação de classe do setor na América Latina.

Outros grupos também possuem uma participação significativa, com presença em associações de cinco países: o ABN AMRO (com sede na Holanda, no Brasil com a denominação de ABN AMRO Real), e o Sudameris (Itália). Ocupando

cargos em associações de quatro países estão o HSBC (Inglaterra), o BankBoston (EUA), o Lloyds TSB (Inglaterra) e o Scotiabank (Canadá). O Chase Manhattan (EUA) e o Dresdner Bank (Alemanha) estão presentes, cada um, nas associações de três países.

Os dados apresentados reforçam a hipótese da formação do que temos denominado *redes transassociativas*, interpretadas como redes que se formam a partir da participação simultânea de uma mesma empresa ou grupo econômico - no nosso caso uma instituição ou grupo financeiro - em várias associações de classe inclusive em diferentes países.<sup>11</sup> Poderíamos assim falar em uma rede transassociativa no sistema financeiro da América Latina estabelecida especialmente pelos 11 grupos mencionados.<sup>12</sup>

Pode-se pensar aqui na possibilidade de uma atuação articulada desses grupos na busca de definição de estratégias comuns para as Associações de Bancos na América Latina. O alcance e o significado dessas redes transassociativas podem ser discutidos a partir da literatura internacional que analisa as redes corporativas.

Ao constituir redes transassociativa, os maiores grupos estabelecem um acesso direto ao processo formal de discussões, análises e decisões dos órgãos de representação de classe do sistema financeiro na América Latina. Em que medida influenciam a dinâmica interna e o posicionamento desses órgãos é uma questão em aberto, mas sem dúvida sua presença constitui, no mínimo, um elemento inibidor de posicionamento que pode acarretar constrangimentos aos interesses dos grupos financeiros internacionais.

Em princípio, pode-se supor que tais bancos reforcem tendências favoráveis a maior abertura e desregulamentação financeiras. Na medida que os bancos

---

<sup>11</sup> Em pesquisa anterior que considerou a direção de nove associações de classe dos vários segmentos do sistema financeiro brasileiro, durante o período de 1989 a 1995, constatou-se que um mesmo grupo financeiro, através de diferentes empresas, participava na diretoria de várias associações, algumas de forma simultânea (MINELLA, 1996).

<sup>12</sup> No caso estamos definindo a constituição de uma rede a partir da participação em associações de pelo menos três países.

estrangeiros constituem maioria, em algumas associações e/ou ocupam cargos principais, cria-se um enorme potencial para controle estratégico e um instrumento de coordenação ou vigilância da vida associativa.<sup>13</sup> Neste sentido, talvez as discussões e a implementação de reformas bancárias e outras definições de políticas para o sistema do continente seriam melhor analisadas se levassem em conta as participações ora identificadas.

O contexto específico de cada país é diverso, mas a existência de uma rede transassociativa poderia ser favorável à implementação de uma política comum para os diversos países e facilitar a implantação das reformas de cunho neoliberal além de práticas de regulação e supervisão das instituições definidas através de uma coordenação internacional.

A possibilidade de constituir uma rede desta natureza é um elemento que indica e ao mesmo tempo, reforça as assimetrias existentes no sistema financeiro internacional. Não foi possível constatar por parte dos maiores bancos privados da América Latina o estabelecimento de uma rede desta natureza.<sup>14</sup> Assim, são alguns grupos financeiros internacionais que ganham centralidade na rede transassociativa na América Latina.

Redes desta natureza podem ser um indicador de alteração na dinâmica da estrutura de representação corporativa na medida em que cria possibilidades de articular posições e ações semelhantes e em diversas associações mesmo que não existam ligações formais entre si. Daí ser necessário introduzir nas análises da estrutura e dinâmica da representação corporativa os elementos aqui apontados em termos de redes transassociativas.

No estudo sobre diretorias cruzadas tem merecido especial destaque a sua abordagem enquanto componente do sistema de comunicação do mundo

---

<sup>13</sup>Inspirado nas observações que MINTZ e SCHWARTZ fazem em relação às redes corporativas (1985, p. 130).

<sup>14</sup> O Banco Itaú, o segundo maior banco privado do Brasil, ocupa cargos na direção de órgãos associativos no Brasil e na Argentina. Na América Central, apesar dos limites dos dados levantados, é possível perceber que alguns bancos da região atuam em mais de uma associação.

corporativo.<sup>15</sup> Tais diretorias oferecem um enorme potencial para troca de informações (MINTZ e SCHWARTZ, 1985, p. 134). Esta análise pode ser adequadamente referida as redes transassociativas. Um grupo financeiro que atua simultaneamente em associações de sete países potencializa seu nível de informação sobre a dinâmica empresarial e seu relacionamento com os governos dos respectivos países. Pode assim coletar informações acerca de alianças e conflitos internos dentro do próprio segmento financeiro e avaliar alternativas de ação corporativa a partir de uma perspectiva mais ampla.

Cabe ainda enfatizar o status público que as associações empresariais normalmente ganham na América Latina e nesta condição ocupam uma posição privilegiada na interação com os respectivos governos. Em alguns casos, a magnitude da presença estrangeira nas associações de bancos pode ter impacto específico nas negociações governamentais, em situação de crise financeira, como é o caso da Argentina atualmente.

### **3.6. Controle sobre os fluxos de capital.**

Um dos aspectos mais importantes a ser destacado é a existência de uma grande concentração dos recursos em algumas poucas instituições. No caso brasileiro, podemos perceber atualmente uma clara divisão entre algumas instituições de controle estatal (especialmente Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) e alguns bancos privados nacionais e estrangeiros. Para identificar esta concentração de forma mais detalhada toma-se como indicadores o controle sobre ativos totais e de forma mais específica o controle sobre títulos e valores mobiliários e as operações de crédito e arrendamento mercantil.

A partir de dados fornecidos pelo Banco Central do Brasil, pode-se constatar que em março de 2001, os 10 maiores bancos (aqui incluído o próprio Banco

---

<sup>15</sup> No caso brasileiro, carecemos de estudos de estudos sistemáticos sobre diretorias cruzadas. Interesses de pesquisa mais recente, no entanto, têm chamado atenção para este tópico e, realizados levantamentos preliminares, de dados que poderão evoluir para uma análise mais ampla das diretorias entrelaçadas no mundo corporativo brasileiro. (Cf. Sebastião Velasco e Cruz, Relatório Parcial de Atividades, Projeto Reestruturação Econômica e Empresariado. O caso brasileiro, Campinas, 1994, mimeo).

Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES) controlam 72,14% dos ativos totais de todo o sistema financeiro, 65,47% dos títulos e valores mobiliários e 73,96% das operações de crédito e arrendamento mercantil. Considerando-se os vinte maiores bancos, os percentuais seriam de 86,71%, 84,96% e 87,26% respectivamente.<sup>16</sup>

Na tabela 7 demonstramos que os 10 maiores bancos privados controlam 72,80% do total de ativos, e são responsáveis por 43,49% dos títulos e valores mobiliários e praticamente 40% das operações de crédito e arrendamento de todo o sistema financeiro. Apenas três grandes bancos privados (dois nacionais e um estrangeiro) controlam 26,15% dos títulos e valores mobiliários. Atualmente apenas cinquenta instituições financeiras e/ou grupos financeiros controlam em torno de 96,75% de todo o sistema financeiro do país, em um total de 171 instituições financeiras.

**Tabela 7 - Sistema Financeiro Nacional - Semestre 1/2002**  
**(Sistema Bancário: 171 instituições).**

<b>50 MAIORES BANCOS</b>	<b>10 MAIORES BANCOS</b>
Ativos Totais = 96,5%	-Ativos Totais = 72,8%
Depósitos Totais = 97,3%	Depósitos Totais = 73,6%
Patrimônio Líquido = 93,1%	Patrimônio Líquido = 67,2%
Lucro Líquido = 94,9%	Lucro Líquido = 70,3%
Nº de Agências = 97,6%	Nº Agências = 76,0%

**Fonte: Os Bancos e a Estabilização Econômica**  
<http://www.polis.org.br/publicacoes/artigosemanal.html>

Desta forma, quando estamos falando em "mercado financeiro" devemos levar em conta este grau de concentração. Na realidade, um reduzido número de instituições (estatais e principalmente privadas) exerce um considerável controle sobre o volume total de recursos que circula pelo sistema.

<sup>16</sup> Os dados levam em conta o balanço consolidado das instituições financeiras.

Os números acima deixam transparente a elevada concentração do setor bancário brasileiro, agravado pela distribuição espacial da atuação do mesmo. Dados de 2.001 davam conta de que aproximadamente 40% dos municípios brasileiros não tinham acesso a serviços bancários.

Um aspecto relevante da transformação deste sistema no país, em período recente, é a expansão dos bancos estrangeiros. O controle sobre os ativos passou de 9,64%, em 1989, para 33,1% em dezembro de 2000.<sup>17</sup> Entre os 10 maiores bancos privados, em março de 2001, seis eram controlados pelo capital estrangeiro.<sup>18</sup> Entre os 20 maiores bancos privados estão presentes 12 estrangeiros. A crescente participação do capital estrangeiro no setor ocorreu especialmente através da aquisição de bancos privados nacionais e de bancos estatais.

Segundo Tavares e Carvalheiro em sua obra: *“O setor bancário brasileiro: alguns aspectos do crescimento e da concentração”* mostram que as políticas de fusões e incorporações tem amplo êxito em buscar a concentração do setor e isso atribuir outros motivos para esta concentração que são: “(i) pela importância econômica que a concentração da riqueza tem em si, uma vez que representa poder econômico e político de determinados grupos perante o resto da sociedade; (ii) pela relativa inexistência desse tipo de trabalho, no que se refere ao setor bancário brasileiro; e (iii) pelo fato de ter-se tornado comum no Brasil argumentar que a concentração da indústria bancária é elevada e responsável parcial pelas altas taxas de juros”.

Tavares e Carvalheiro analisaram diversos indicadores de concentração e chegou à conclusão de que a concentração do setor bancário brasileiro é razoavelmente elevada. “Esta conclusão é verdadeira mesmo quando se compara com dados de concentração de outras indústrias (bancárias ou produtivas). Foi feita uma comparação com a estrutura bancária mexicana, país que apresenta uma razoável semelhança com a economia brasileira. Essa comparação reforçou a

---

<sup>17</sup> Banco Central do Brasil, Sistema Financeiro Nacional - 1989 a 2000, [www: 4.bcb.gov.br/deorf/e88-2000 / texto htm](http://www.4.bcb.gov.br/deorf/e88-2000/texto.htm).

<sup>18</sup> Nesta ordem: Santander, ABN Amro, HSBC, *Citibank*, *Bankboston* e Sudameris.

constatação do grau razoavelmente elevado da concentração do setor bancário brasileiro”.

A questão central a ser levantada aqui é o grau de concentração de recursos no país que estão basicamente sob controle de algumas poucas instituições dando-lhes não apenas poder econômico, em termos de gerenciar um gigantesco fluxo de capital, mas também, interesse político na definição das políticas macroeconômicas que possam afetar este universo.

### **3.7. Associação de classe.**

Na análise do poder das instituições financeiras deve-se levar também em consideração algumas dimensões de sua organização de classe como, por exemplo, as associações de bancos que existem nos países capitalistas avançados e também em todos os países da América Latina com sua expressão formal maior, a Federação Latino-Americana de Bancos (FELABAN).<sup>19</sup>

O avanço dos bancos estrangeiros em vários países levou à criação de associações específicas para defesa de seus interesses, isso demonstramos no quadro 5, como é o caso da Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e, até bem pouco tempo, da Associação de Bancos da República Argentina (ABRA) que, em 1999, formou com a Associação de Bancos Argentinos (ADEBA) uma entidade única, a Associação de Bancos da Argentina (ABA). Em outros casos, a participação dos bancos estrangeiros no comando das associações foi garantida através de acordos informais, como é o caso da Associação de Banqueiros do México, onde uma vice-presidência é reservada para um banco estrangeiro, ou formalizadas em diretorias específicas, como é o caso da Federação Brasileira de Associações de Bancos - FEBRABAN, que reserva uma diretoria para assuntos específicos dos bancos estrangeiros.

---

<sup>19</sup> Para uma análise das associações de bancos nos países capitalistas avançados ver COLEMAN, 1994 e 1994a.

**Quadro 5 - Globalização financeira e as associações de bancos na América Latina. Associações de Classe – Sistema Bancário na América Latina - ano 2000. Associações de Bancos incluídas na análise**

PAÍS SEDE	CÓDIG	ASSOCIAÇÕES DE CLASSE	SIGLA
Colômbia	2	Federación Latinoamericana de Bancos	FELABAN
Argentina	39	Asociación de Bancos de la Argentina (*)	ABA
Bolívia	37	Asociación de Bancos Privados de Bolívia	ASOBAN
Brasil	11	Associação Brasileira de Bancos	ABBC
Brasil	12	Assoc. Bras. de Bancos de Investimento e	ANBID
Brasil	18	Federação Brasileira de Associações de Bancos (**)	FEBRABAN
Brasil	37	Associação Brasileira de Bancos Internacionais	ABBI
Brasil	38	Associação Nacional das Instituições do Mercado	ANDIMA
Chile	20	Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de	ABIFC
Colômbia	22	Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de	ASOBANCARIA
Costa Rica	23	Asociación Bancaria Costarricense	ABC
El Salvador	24	Asociación Bancaria Salvadoreña	ABANSA
México	29	Asociación de Banqueros de México	ABM
Nicarágua	30	Asociación de Bancos Privados de Nicaragua	ASOBAP
Paraguai	32	Asociación de Bancos del Paraguay	ABP
Peru	33	Asociación de Bancos de Peru	ASBANC
Rep.	34	Asociación de Bcs Comerciales de la Republica	ABCRD
Uruguai	35	Asociación de Bancos del Uruguay	ABU
Venezuela	36	Asociación Bancaria de Venezuela	ABV

**Fonte:** Dados das associações coletados através de questionário, correio eletrônico e sites disponíveis na internet. Projeto integrado: *América Latina: uma visão sócio-política das transformações e das perspectivas do sistema financeiro (I etapa)*, Subprojeto *Empresariado Financeiro na América Latina, 2000 e 2001*.

(\*) Resultou da fusão entre a *Asociación de Bancos Argentinos* (ADEBA) e a *Asociación de Bancos de la Republica Argentina* (ABRA) ocorrida em 1999.

(\*\*) A FENABAN (entidade sindical) e a FEBRABAN operam de forma conjunta, tendo a mesma diretoria.

#### **4. Estratégias do setor bancário – medidas de impacto.**

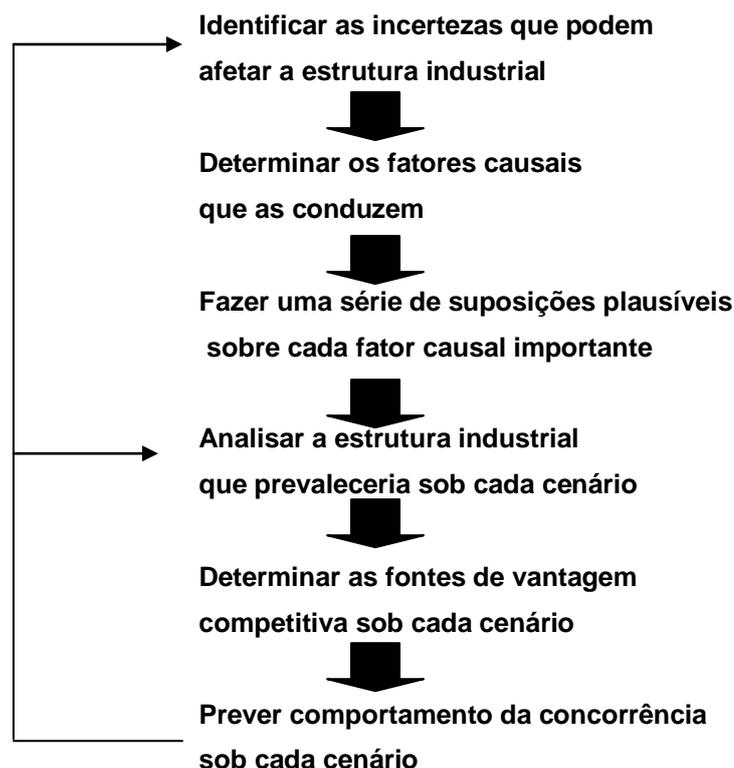
O objetivo da análise neste item demonstrar o perfil da natureza e do sucesso das mudanças estratégicas que foi adotado pelo setor bancário após o Plano Real, movimentos que ocorreram as mais amplas mudanças ambientais.

Com a implantação do Plano Real as fontes de incertezas no setor e de seu meio ambiente, forçaram os bancos a busca de formulações de estratégias competitivas e de sobrevivência. Tais estratégias viram de suposições de como ocorreram no setor no passado e de previsões empíricas de como seria o futuro, enfatizando fatores macroeconômicos e macropolíticos. Segundo Porter, os cenários são um dispositivo poderoso para se levar em conta à incerteza, as se fazerem escolhas de estratégias, podem ajudar seus gestores a fazer suposições implícitas sobre o futuro explícito e a extrapolar o pensamento convencional existente. A construção desse cenário deve ser observada as cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem<sup>20</sup>. Incertezas que afetam qualquer uma destas forças terão implicações para a concorrência, e, portanto devem ser consideradas na construção de cenários.

---

<sup>20</sup> Porter, Michael E., "Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência", 1986 – pág. 167.

**Figura 3 – O processo de Construção de Cenários Industriais**



Fonte: PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: Criando e sustendo um desempenho superior*. 1992, pág. 414.

Na figura 3, afirma que após o desenvolvimento e análise do cenário PORTER utiliza a formulação de estratégia, porém acredita que as companhias vacilam em traduzir cenários em estratégias. Uma estratégia construída em torno de um cenário é arriscada, o que tem de ser levado em conta são suas implicações e prevenções às incertezas de ambiente.

Em seu livro *Vantagem competitiva*, Porter exhibe cinco métodos básicos para lidar com a incerteza de uma estratégia. Este método pode ser em seqüência ou em combinação que são: apostar no cenário mais provável, apostar no “melhor” cenário, garantir, preservar flexibilidade e influenciar.

O Setor bancário após o Plano Real utilizou desses métodos em: apostar no *cenário mais provável* em busca de sofisticar e atrair para os produtos em ativos, promovendo expansão do crédito, utilizando ferramentas como *credit scoring*, em vista das perdas de ganhos inflacionários; *apostar no melhor* em estabelecer

ganhos através do novo ambiente que se encontrava em aumentar suas receitas em criações de novos produtos, criando novas tarifas bancárias ora não cobradas e busca do aumento de *cross sell* (vendas cruzadas ou vínculos de produtos, com fim de gerar maior rentabilidade fidelização em seus clientes); alguns dos bancos, principalmente aqueles com maior volume de ativos buscaram em *influenciar* uma estratégia que produza resultados em escala maior, onde houvera fusões de várias instituições financeiras na busca de aumentar suas bases de cliente e volume de negócios, ocasionando concentração e fortalecimento do setor do setor. Quem não optou em lidar com modificar diante do novo cenário, acabou sendo saindo do mercado.

Normalmente, o meio ambiente de um determinado setor enfrenta incertezas sobre o seu futuro, tais incertezas são muito importantes para influenciar de como o setor irá se portar diante das instabilidades, enfrentando barreiras e oportunidade de negócios.

Diante das mutações ambientais do setor bancário após o Plano Real já explicado nos capítulos anteriores deste trabalho, se fez necessárias estratégias de fundamental importância. Os bancos substituíram a receita com a inflação principalmente pela cobrança de tarifas. Com a queda da dos juros estratosféricos e queda do dólar os serviços bancários passaram a ser uma importantíssima receita dos bancos.

Estudo da ABM Risk mostra que o ganho com as tarifas cresceu muito mais do que as receitas em geral. De 1994 até 2000 (últimos dados de balanços já fechados), as receitas com serviços bancários dos 16 maiores conglomerados aumentaram 380%. Ou seja, cresceram quase quatro vezes. Enquanto isso, as receitas em geral dobraram. A soma das receitas com tarifas de 16 grupos financeiros deu um salto de R\$ 2,875 bilhões em dezembro de 1994 para R\$ 13,801 bilhões em dezembro de 2000. Já as receitas totais cresceram R\$ 44,673 bilhões no fim de 1994 para R\$ 89,417 bilhões em dezembro de 2000 (Jornal do Brasil, 09 de Janeiro de 2002).

Sendo assim, vimos que a estratégia de cobrança de tarifas obteve retornos de grande valia, apesar das operações de crédito serem ainda uma fonte principal de receitas dos grandes bancos, porém as prestações de serviços têm ganhado grande espaço nos resultados finais dos balanços bancários, pois o risco é praticamente zero. Mesmo em bancos pequenos de uma a duas agências, as tarifas proporcionaram aumento de suas receitas.

Com a perda dos ganhos inflacionários, a realidade atual da atividade bancária exige não apenas uma boa, mas, sim, uma excelente administração. Com a morte do *float* os ganhos de tesouraria são mínimos e, passaram a depender de:

- Maiores e indesejáveis oscilações eventuais das taxas de juros e/ou de câmbio;
- Maior movimentação de mercado secundário e disposição ao risco de alavancagem e
- Maior competência em operações cada vez mais sofisticadas em mercados derivativos.

#### **4.1. Lucratividade dos Bancos.**

O lucro é essência da atividade empresarial. A empresa depende do lucro para sobreviver e para alcançar suas finalidades, que transcendem o campo social em que atua e repercutem de ordem econômica. Através do lucro abre possibilidade para expansão e aumento da produtividade da empresa. Eis a razão do interesse em conhecer e analisar os balanços que ela apresenta, se demonstra lucro ou déficit. Nas instituições financeiras, a questão é mais complexa, a sua principal matéria-prima é a confiança, tratada como idoneidade moral e profissional dos administradores, e solidez econômica-financeira do estabelecimento.

A lucratividade do banco é determinada primariamente pelos ganhos líquidos de seus ativos. Portanto, as instituições bancárias procuram aumentar o *spread* entre as taxas de aplicação e de captação de recursos, aplicando a taxas mais elevadas que aquelas pagas em suas operações passivas. O banco opera

procurando controlar os seus custos de operação e adquirindo fundos em termos favoráveis, buscando do lado do ativo novas e mais lucrativas aplicações, além de formas adicionais de cobrar taxas por seus serviços: “Um banqueiro está sempre tentando encontrar novos meios para emprestar, novos clientes e novos meios para adquirir fundos, que é tomar emprestado; ele está sempre sob a pressão de inovar”. (MINSKY, H. *Can 'IT' happen again? Essays on instability and finance*. New York: M. E. Sharpe, 1982. *Stabilizing an unstable economy*. New Haven: Yale University Press, 1986, página 237).

Como visto, a busca por maiores lucros induz os bancos a adotar uma postura mais especulativa: o banqueiro procurará obter maior rendimento aceitando ativos de mais longo termo e/ou de mais alto risco e, ao mesmo tempo, diminuir a taxa paga nas suas obrigações, oferecendo maiores promessas de segurança e garantias especiais aos depositantes e encurtando o termo das obrigações. Quanto mais otimista for um banco quanto ao futuro e mais agressivo for a estratégia por ele adotada, maior deverá ser a participação de obrigações de menor termo no total do passivo, ao mesmo tempo em que deverá crescer na composição da estrutura ativa a participação de ativos de mais longo termo e de empréstimos baseados no valor dos colaterais.

A lucratividade dos bancos é estabelecida pelo retorno sobre ativos, pelos custos das obrigações, e pela alavancagem sobre o patrimônio. Assumindo-se que os custos de operação estão sob controle, a taxa de lucro dos bancos poderá se elevar caso os ganhos líquidos por unidade de ativo ou a razão de ativo por capital próprio aumentem. Segundo Minsky (1986), os bancos, movidos pelo processo de concorrência bancária e pela busca de maiores lucros, procuram aumentar sua escala de operação e elevar o *spread* bancário utilizando duas estratégias: (i) elevação do lucro líquido por unidade monetária do ativo; e (ii) aumento na relação entre ativo e capital próprio do banco (alavancagem). A primeira é realizada através da ampliação da margem (*spread*) entre as taxas de juros recebidas sobre os ativos e as pagas sobre as obrigações, procurando elevar os rendimentos dos ativos retidos e reduzir as taxas de remuneração dos depósitos.

O aumento no grau de alavancagem do banco, por sua vez, faz com que se busquem novas formas de tomar fundos emprestados, de modo a permitir que as instituições bancárias cresçam mais rapidamente e se aproveitem das oportunidades de lucros, sobretudo em períodos de maior otimismo nos negócios. Assim, como resultado de uma postura mais agressiva em suas operações ativas, os bancos elevam o grau de alavancagem de seu patrimônio, aumentando o uso de recursos de terceiros para adquirir ativos. O fator alavancagem afeta diretamente o volume de financiamento bancário disponível. Concluindo, as técnicas de administração de passivo e o lançamento de inovações financeiras assumem um papel crucial na estratégia bancária, procurando reduzir a necessidade de reservas e aumentar o volume de recursos de terceiros captados, de maneira compatível com a alavancagem dos empréstimos.

A avaliação da relação entre ativo total e PIB nacional, o sistema bancário do Brasil é comparável com o dos Estados Unidos, mas, no entanto, seu volume de empréstimos é de apenas metade do americano e muito baixo ainda quando se compara a outros países desenvolvidos. O conservadorismo em concessão de crédito nos bancos brasileiros também é bem inferior em relação aos países emergentes como Argentina, Chile e México. Um dos fatores que os bancos declaram que impedem a expansão do crédito no mercado brasileiro, são legislações judiciais que aparam ou protegem demasiadamente o que contrair recursos das instituições financeiras num processo de execução, principalmente quando é formalizado uma garantia real em algum contrato, que ora fora quebrado pelo devedor.

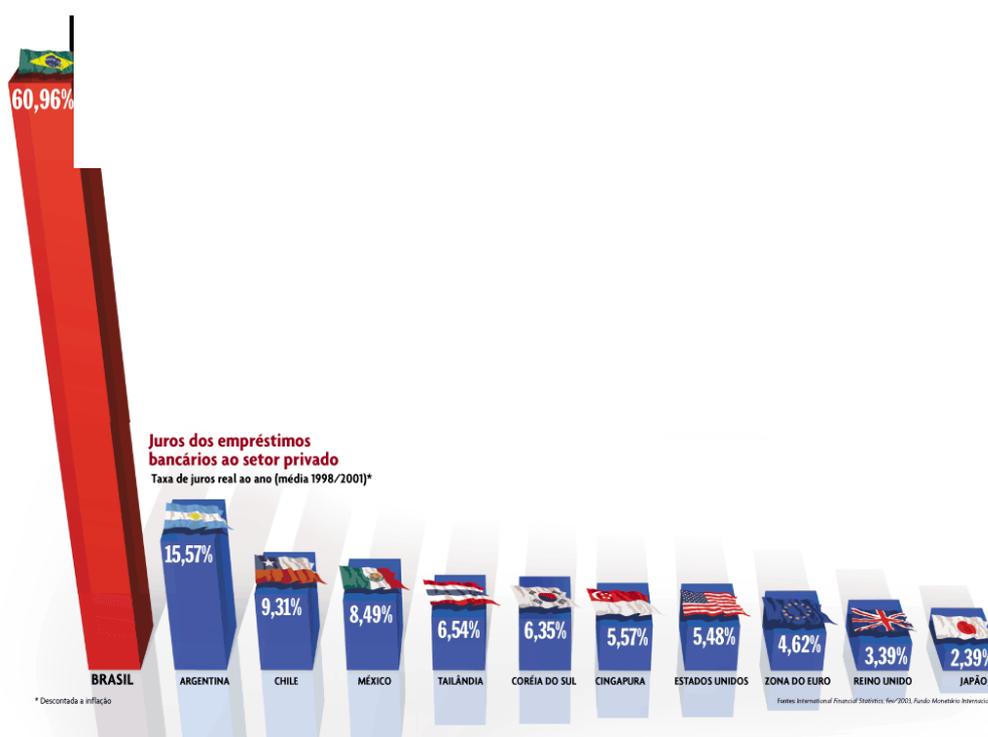
Conforme em um estudo realizado por Koyama<sup>21</sup> e equipe em “Juros e Spread Bancário no Brasil”, as taxas de juros no Brasil são de muito elevadas como verificamos no gráfico 3. Isto se deve, em parte, às condições macroeconômicas que constantemente o país tem atravessado. Com a adoção de regime de metas para a inflação em 1º de Julho de 1999, criou-se uma condição institucional para focalizar a política monetária em objetivo com a estabilidade de preços e equilibrar a

---

<sup>21</sup> Koyama, Sérgio Mikio. “Juros e Spread Bancário no Brasil”. DEPEP - Departamento de Estudos e Pesquisas. Banco Central. Outubro/1999. [www.bancocentral.gov.br/publicações](http://www.bancocentral.gov.br/publicações).

balança de pagamentos, voltado principalmente no controle da variável juros. A austeridade fiscal, do governo em seu programa de metas contribuir para aliviar as pressões inflacionárias e restabelecer perspectivas de crescimento com estabilidade de preço. Outro diagnóstico preliminar da alta taxa de juros é o risco do crédito (inadimplência) e reduzida oferta de recursos ao mercado.

**Gráfico 3 - Juros dos empréstimos bancários ao Setor Privado**  
**Taxa de juros reais ao ano (média 1998/2001)\***



\* Descontando a inflação

Fonte: International Financial Statistics, Fev/2003, Fundo Monetário Internacional.

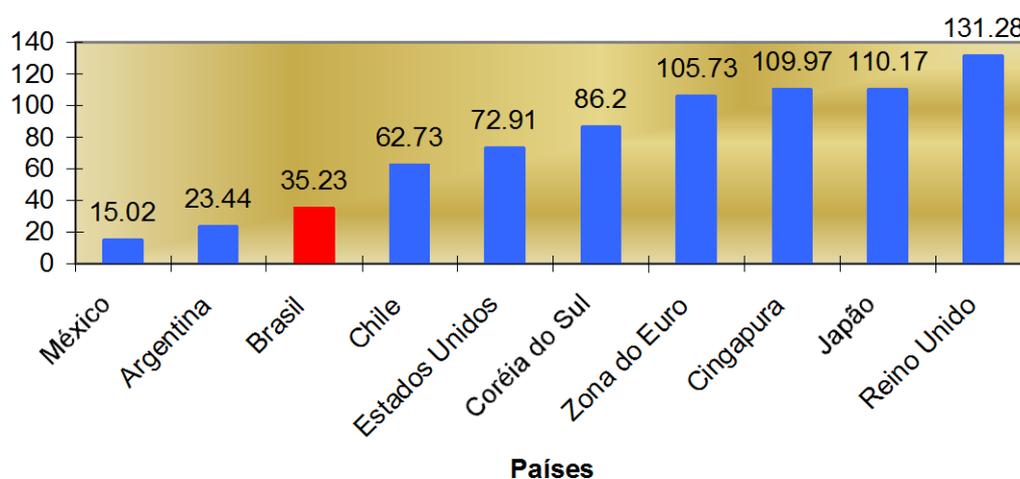
Revista Veja, número 1.806, 11 de Junho de 2003, página 46 – São Paulo.

No gráfico 3, o Fundo Monetário Internacional demonstra que o crédito bancário no Brasil é muito caro, através dos juros muito alto em relação a outros países do mesmo porte ou de menor, traz como resultado escassez na oferta de crédito e prazos ineficientes, ou seja de curto prazo, pela vulnerabilidade que economia brasileira proporciona. O financiamento externo se restringe às companhias com poder de bagana em suportar as oscilações cambiais. As

alternativas de financiamento as empresas brasileiras são restritas e com muitas barreiras para quem quer investir em novos empreendimentos ou ampliação de seus negócios. As tabelas a seguir mostrarão a relação do PIB brasileiro com volume de empréstimos realizado pelo sistema financeiro.

O nível das concessões de crédito é baixo no Brasil se for comparada à necessidade de investimentos e de como está posicionado a outros países conforme gráfico 4.

**Gráfico 4 - Empréstimos Bancários ao Setor Privado em porcentagem do PIB(média 1998/2001)**



Fonte: Internacional Financial Statistics, Fev/2003, Fundo Monetário Internacional. Revista Veja, número 1.806, 11 de Junho de 2003, página 48 – São Paulo.

No gráfico 4, vemos que o Brasil em 2001 tem 35,23% do PIB em ativos desembolsados nos empréstimos bancários. Países como Chile apresenta 62,73% que proporciona maior desenvolvimento e crescimento da economia em que de fato as instituições têm como responsabilidade também de promover investimento ao país.

**Tabela 8 – Empréstimos do Sistema Financeiro**  
**Distribuição % por tomador**

	Setor	Indústria	Habitação	Rural	Comércio	Pessoas	Outros	TOTAL	
	Público					Físicas		%	R\$*
Dez 96	25	21	21	7	9	8	9	100	243
Dez 97	15	23	23	9	9	12	10	100	247
Dez 98	13	23	24	8	7	12	13	100	254
Dez 99	10	27	22	8	8	13	12	100	262
Dez 00	4	27	18	8	10	19	14	100	319
Dez 01	3	30	7	8	11	23	18	100	332
Dez 02	3	31	6	9	11	22	18	100	337

\* Os Valores são bilhões.

Fonte: Banco Central – Revista Indústria Brasileira – Ano 3, n. 26, página 26.

O gráfico 8, podemos dizer que um dos impactos que ocorreu após o Plano Real foi à redução da participação dos empréstimos nas instituições financeiras tomada pelo setor público, de 1996 a 2002 houve uma redução de 87%, bem contrário onde ocorreu crescimento no setor industrial e serviços (representado como outros na tabela 8), porém vale ressaltar que houve um avanço no segmento de pessoas físicas, com crescimento de 275%, proporcionando maior renda agregada e aumento dos meios de pagamentos.

#### **4.2. Inovações e concorrência bancária.**

Na disputa pela preferência do cliente, os bancos brasileiros têm se preocupado efetivamente em fidelizar clientes. Entregas em domicílio de talões de cheques, cartões de crédito e apólices de seguro são alguns dos serviços oferecidos, poupando-o da perda de tempo no trânsito ou da espera nas filas em frente do caixa. Bancos têm investido alto em tecnologia, disseminando sua automação bancária através de operações eletrônicas, que permitem o pagamento de contas e a retirada de dinheiro em terminais, bem como a obtenção de saldos e a movimentação de investimentos por telefone, faz parte desse esforço. A idéia básica por trás dos chamados bancos virtuais é manter o cliente longe da agência. Sua comodidade parece vir em primeiro lugar, mas há aí também a conveniência

para os bancos: menos gente nas agências significa um número menor de funcionários e custos administrativos mais baixos.

Uma análise sobre o comportamento da firma bancária em uma abordagem teórica centrada em medidas de enfrentar a concorrência é avaliar o seu desempenho diante das transformações globais, de modo a permitir um entendimento acerca das especificidades de cada banco inserido no mercado. Em vez de diminuir as margens brutas para ganhar mercado, os rivais preferem diferenciar-se via investimentos em marketing, logística, modernização técnica etc. E alguns pontos abaixo especificados os bancos utilizam ferramentas de estratégia de competir no mercado, tais como:

- Progresso tecnológico: gestão de portfólios e operação simultânea em gerenciar em vários mercados;
- Novos processos financeiros e novos produtos de consumo criados pelos bancos que antes não eram ofertados;
- Inovações na tecnologia em mudança de cultura e hábitos;
- Obtenção de vantagens competitivas, de curta duração (campanhas de marketing);
- Atenuação da tendência de aumento dos juros, de forma pró-ativa ou com informações privilegiadas;
- Maior fortalecimento do setor diante do Governo Federal, a ponto de conseguir em alguns casos o enfraquecimento dos controles pelos bancos centrais e
- Esforço do combate da fragilidade do setor e do risco sistêmico, diante da incerteza macroeconômica.

#### **4.3. Desempenho dos bancos no Plano Real.**

Nesta seção, são analisados dados e indicadores de desempenho dos bancos a partir do Plano Real. Com a abrupta queda da inflação no período

analisado, o dado que mais chama atenção é a queda dos ganhos de floting<sup>18</sup> (ganhos com passivos sem encargo menos perdas com ativos não remunerados). Na tabela 9, como se pode notar, a partir do ano de 1995, tais receitas se tornaram praticamente nulas, acompanhando a trajetória de queda da inflação.

**TABELA 9 - Resultados de 10 Grandes Bancos Privados –  
1994/98(em milhões de dez/98)**

	1994	1995	1996	1997	1998
<b>RECEITAS DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA</b>					
Operações de Crédito	21.640	27.908	28.170	23.025	29.622
Resultado Operacional c/ Título e Val. Mobiliários	9.470	19.283	17.770	15.219	16.30
Ganhos c/ Passivos sem Encargos–perdas c/ Ativos	6.700	6.477	8.412	5.590	10.774
Outras	4.035	291	-	-	-
<b>DESPESAS DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA</b>	1.436	1.857	1.988	2.216	2.541
Operações de Captação no Mercado	(11.402)	(19.157)	(20.191)	(17.445)	(21.637)
Prov. P/ Créd de Liquidação Duvidosa	(9.831)	(13.593)	(13.613)	(11.239)	(15.707)
Outras	(978)	(4.675)	(3.799)	(3.449)	(3.090)
<b>RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA</b>	(593)	(888)	(2.779)	(2.757)	(2.840)
<b>OUTRAS RECEITAS / DESPESAS OPERACIONAIS</b>	(7.093)	(5.997)	(5.959)	(4.567)	(5.023)
Receitas de Prestações de Serviços	2.583	3.850	4.523	4.941	5.152
Despesa de Pessoal	(5.593)	(6.153)	(6.412)	(5.816)	(6.115)
Outras Despesas Administrativas	(4.916)	(5.368)	(6.200)	(5.866)	(6.327)
Result. De Participação em Coligadas/Controladas	1.282	1.578	2.153	2.325	2.874
Outras	(450)	96	(23)	(149)	(607)
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	3.145	2.654	2.019	1.013	2.962
<b>RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>	(72)	(57)	(125)	(224)	(365)
<b>RESULT. ANTES DA TRIBUTAÇÃO E PARTICIPAÇÃO</b>	3.073	2.791	1.895	788	2.597
<b>LUCRO/PREJUÍZO DO EXERCÍCIO</b>	2.021	2.040	2.126	1.419	3.033
<b>RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (%)</b>	14,36%	11,87%	12,32%	8,54%	16,26%

Fonte: Demonstrativo de Resultados dos Bancos (dezembro). Valores deflacionados pelo IGP-DI

OBS: (\*) Os bancos incluídos na amostra são: América do Sul, Bandeirantes, BCN, Boa Vista, Bradesco, HSBC, Itaú, Mercantil de São Paulo, Noroeste e Unibanco.

Vimos na tabela 9 que o volume operações de crédito sofreu aumento, porém com uma redução no ano de 1997 diante das crises internacionais (Ásia e Rússia que o país enfrentou). Com a expansão do crédito provocada após o Plano Real, houve um aumento de provisões de créditos duvidosos, principalmente bancos que não estavam preparados para tal demanda de concessões de empréstimos. Receita

<sup>18</sup> Ganhos com *float* eram obtidos basicamente da manutenção, no passivo dos bancos, de saldos não remunerados que aplicados rendiam, pelo menos, algo próximo à correção monetária.

com prestação de serviços (tarifas bancárias) cresceu em 199,45%, e apesar da perda da receitas do *float* que os sobreviveram por tanto tempo, conseguiram aumentar sua rentabilidade do patrimônio líquido de pouco mais de 13%.

**Gráfico 5 - Empréstimos - setor privado - origem: bancos comerciais**  
**Periodicidade: Anual**



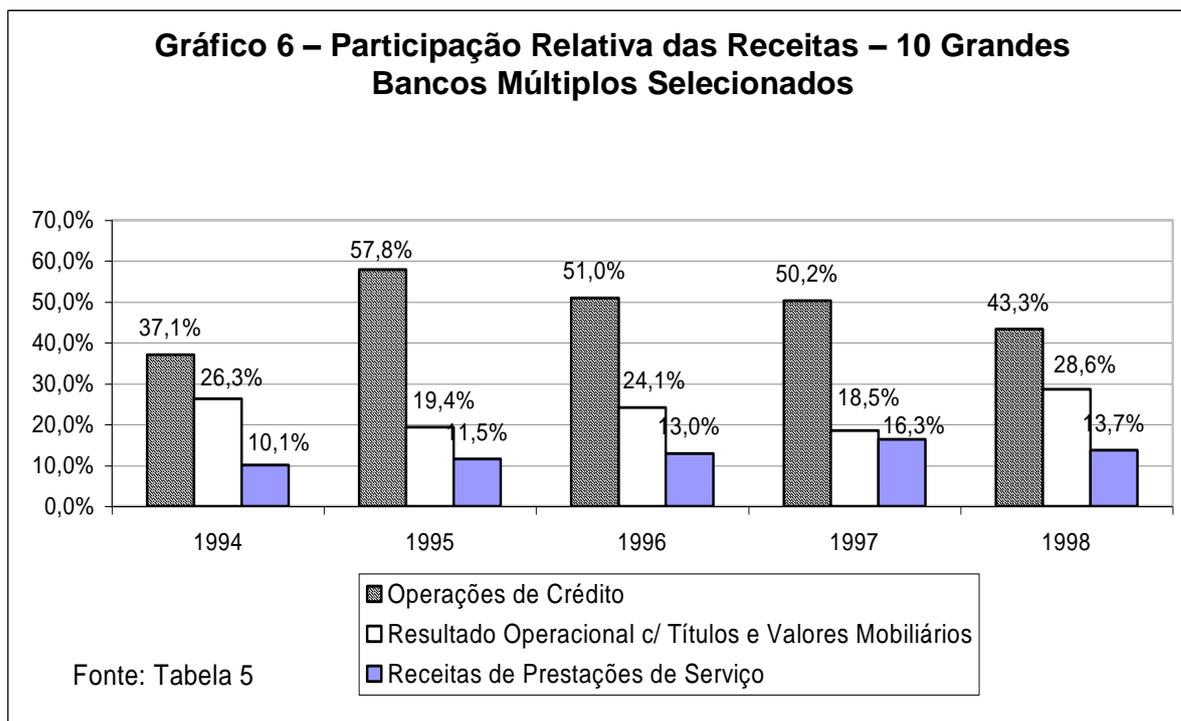
Fonte: Banco Central do Brasil, Boletim, Seção Moeda e Crédito (BCB Boletim/Moeda)

Unidade: R\$(milhões)

Comentário: Quadro: Empréstimos do sistema financeiro ao setor privado por emprestadores finais. Série interrompida.

A necessidade de recomposição das fontes de ganhos, combinada com a expansão da economia no início do Plano Real, permitiu que os bancos expandissem suas receitas com “operações de crédito”, que dobrou de 1994 para 1995. Demonstramos no gráfico 5 o crescimento dos empréstimos nos bancos comerciais do setor privado, os empréstimos tiveram uma ascendência substancial após o Plano Real. A crise bancária iniciada no ano de 1995 e a instabilidade do nível de atividade econômica no Brasil durante os anos seguintes, as receitas com operações de crédito caíram paulatinamente a partir de 1996, enquanto que as receitas de prestações de serviços, de modo geral, continuam a crescer (Ver gráfico 6). Além disso, os elevados índices de inadimplência obrigaram os bancos a

aumentar o valor das provisões para créditos de liquidação duvidosa, que mais que quadruplicaram em 1995 em relação a 1994.



Fonte: Fonte: Sardenberg, Rubens. "Taxa de Juros e Crédito de Longo Prazo no Plano Real" Departamento Econômico. Porto Alegre – Brasil, Maio de 2000.

OBS: A participação relativa refere-se ao total de receitas operacionais (receitas de intermediação financeira mais receitas de prestação de serviços mais participações em coligadas).

Por outro lado, no gráfico 6 apresenta que a evolução da receita de operações com títulos e valores mobiliários que em 1998 cresceram em relação a 1997, o que é explicado evolução da dívida pública e das elevadas taxas de juros. Esse dado é a contrapartida do aumento da participação dos títulos públicos nos ativos dos bancos em detrimento das operações de crédito, e parece indicar que os bancos se ajustaram à conjuntura de instabilidade macroeconômica, especialmente em 1998, adotando uma estratégia conservadora que visava explorar as oportunidades de ganhos de arbitragem entre taxas de juros e prestação de serviços. Observa-se também o grande salto das receitas de operações de créditos de 1994 para 1995, bem como de tarifas bancários de 1994 para 1998.

**TABELA 10 - *Spread* bancário, segundo o conceito de geração e rendas financeiras (%)**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
Bradesco	10,0	7,6	5,3	5,2	6,1	5,0
Itaú	12,1	6,9	7,4	5,3	6,1	5,4
Safra	5,3	4,3	2,5	3,2	3,2	1,6
Unibanco	8,9	4,6	8,2	7,2	6,5	3,2
Real	10,0	8,7	7,0	4,9	5,1	n/d

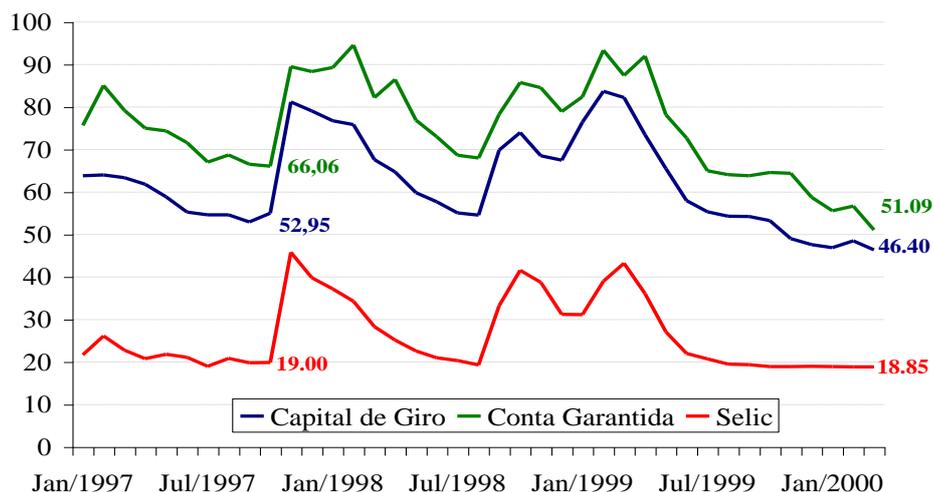
Fonte: Austin Assis Consultoria. In Gazeta Mercantil, 17/6/99, B-2. OBS: (\*) 1º. Trimestre.

A tabela 10 apresenta o *spread* de alguns grandes bancos do mercado brasileiro, o qual observamos uma queda substancial após o plano real que como uma das explicações o aumento da concorrência.

A queda nos *spreads* é atribuída ao fim da inflação que extinguiu os ganhos inflacionários dos bancos e, mais recentemente, à entrada dos bancos estrangeiros no país e ao concomitante aumento da concorrência, forçando uma diminuição no lucro gerado pelas operações de crédito. (A tese do aumento da concorrência também não é sustentada pela queda nos preços dos serviços, conforme reportagem publicada na Gazeta Mercantil em 27/07/99 (Caderno Finanças, B – 1). Ainda que tais fatores não possam ser desprezados, a redução dos *spreads* não decorreu - no período mais recente do início do Plano Real - a redução do *gap* entre as taxas de juros básicas e as taxas oferecidas em empréstimos aos clientes, o que seria de se esperar como efeito do aumento da concorrência (ver Gráfico 7).

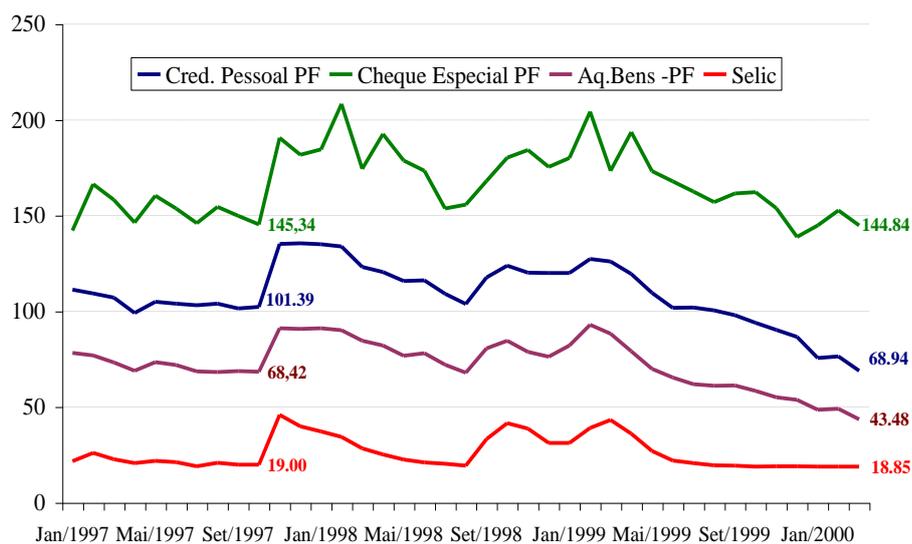


**Gráfico 8 - Taxas de Juros e Spread Bancário – Pessoas Jurídicas.**  
**Juros altos na captação + spread = juros (muito) altos nas operações**



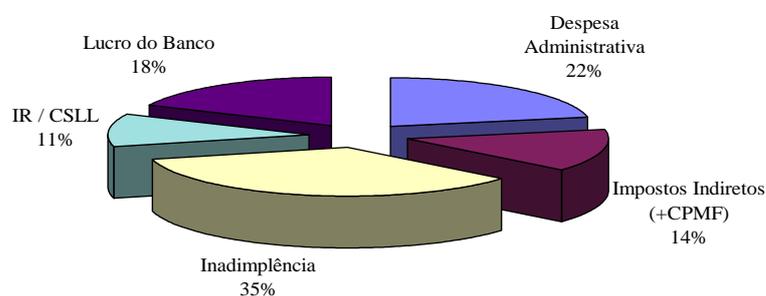
Fonte: Sardenberg, Rubens. “Taxa de Juros e Crédito de Longo Prazo no Plano Real” – Departamento Econômico. Porto Alegre – Brasil, Maio de 2000.

**Gráfico 9 - Taxas de Juros e Spread Bancário – Pessoas Físicas**



Fonte: Sardenberg, Rubens. “Taxa de Juros e Crédito de Longo Prazo no Plano Real” – Departamento Econômico. Porto Alegre – Brasil, Maio de 2000.

**Gráfico 10 - Taxas de Juros e Spread Bancário -**  
Além das altas taxas de captação, há  
outras causas que explicam o elevado spread bancário



Fonte: Sardenberg, Rubens. "Taxa de Juros e Crédito de Longo Prazo no Plano Real" – Departamento Econômico. Porto Alegre – Brasil, Maio de 2000.

No gráfico 10 verificamos que o spread é atribuído através da perspectiva da taxa de inadimplência, diante da ineficiência dos órgãos de justiça para os processos de execuções em caso de quebra de contrato por parte de quem contrai a dívida. O risco moral no Brasil é alto e beneficiar os maus pagadores, e isso proporciona encarecimento do crédito (com spreads altos) e pouca oferta de recursos no mercado pelo conservadorismo do setor bancário.

Não nos causa estranheza, diante disso, que as taxas mensais dos spreads bancários sejam tão elevadas, muito embora reconheçamos que outros fatores intervenham na formação das taxas de juros. Os spreads bancários nas operações com pessoas físicas são significativamente superiores àqueles encontrados naquelas que são realizadas com pessoas jurídica. Apesar de que o Brasil está com uma inflação bem menor no Plano Real, o sistema financeiro propõe a sociedade juros caros com fim de alcançar a maior rentabilidade possível. Rentabilidade, não é lucro, e é preciso que de uma vez por todas fique claro que os bancos nada produzem e que os juros são a expressão do custo do dinheiro, conforme apresentamos na Tabela 11 apresenta a média de spread compradas no mercado. É verificada uma redução do spread neste período.

**Tabela 11 – Taxas Médias de Spread (1)**

DATA	P.FÍSICA	P.JURÍDICA	GERAL
DEZ/1996	5,23%	3,04%	3,80%
DEZ/1997	5,66%	3,15%	4,17%
DEZ/1998	5,60%	2,92%	3,91%
DEZ/1999	4,48%	2,17%	3,04%
DEZ/2000	3,42%	1,64%	2,60%
DEZ/2001	3,49%	1,83%	2,84%

Fonte: Bacen/Depec

(1) Diferença entre as taxas de aplicação e de captação.

Nota: Dezembro não necessariamente é representativo da média anual.

Deve-se notar, ainda, que o conjunto dos bancos, após ser bem sucedido na contenção das "despesas com pessoal" e das "outras despesas administrativas" entre 1991 e 1994, não conseguiu repetir o desempenho nos anos posteriores. Os dados reproduzidos na Tabela 12 a partir dos demonstrativos de resultado de 156 bancos, revelam que, entre 1991 e 1994, as despesas administrativas e de pessoal, medidas como uma fração dos lucros, apresentou uma nítida tendência a queda. Esse resultado se deve, em parte, a uma maior atenção ao controle de custos desde o Plano Cruzado, quando os bancos se defrontaram com uma súbita queda nos ganhos de *floating*.

Em grande medida, a introdução de novas técnicas administrativas e a difusão da automação bancária, inclusive no lançamento de novos produtos, parece ser as principais causas dessa evolução. Ainda assim, deve-se notar que o sucesso obtido com a redução nas despesas de pessoal decorre, além dos fatores anteriores, da crescente terceirização de serviços e da baixa capacidade dos sindicatos de reivindicar aumentos salariais nos últimos anos, quando o sistema financeiro como um todo reduziu o número de pessoas empregadas<sup>22</sup>. A partir de 1994, ao menos para os 10 grandes bancos, as despesas com pessoal continuaram a declinar, ainda que a uma taxa mais modesta e de forma oscilatória. As "outras despesas administrativas", por sua vez, parecem mesmo apresentar uma tendência

<sup>22</sup> O número de funcionários dos bancos múltiplos privados – que perfazia o total de 426.883 empregados em dezembro de 1994 – caiu para 341.436 em junho de 1997, de acordo com dados do Banco Central (Paula, 1998b, p. 109).

à elevação, mas mantendo-se abaixo dos níveis encontrados até 1992 (ver Tabela 12).

**Tabela 12 - Evolução das despesas com pessoal e das outras despesas administrativas como fração do lucro líquido (%) – Amostra de 156 bancos**

<b>Ano</b>	<b>Despesa c/ Pessoal sobre Lucro Líq.</b>	<b>Outras Despesas s/ Lucro Líq.</b>
1991	916,6	512,9
1992	757,0	361,0
1993	625,1	289,7
1994	489,2	252,5

Fonte: Austin Assis Consultoria (Folha de S.Paulo, Caderno Finanças, 5/4/95, p.3.).

**Tabela 13 - Evolução das despesas com pessoal e das outras despesas administrativas como fração do lucro líquido (%) – Amostra de 10 grandes bancos**

<b>Ano</b>	<b>Despesa c/ Pessoal sobre Lucro Líq.</b>	<b>Outras Despesas s/ Lucro Líq.</b>
<b>1994</b>	276,8	243,5
<b>1995</b>	301,6	263,2
<b>1996</b>	301,6	291,6
<b>1997</b>	409,9	413,4
<b>1998</b>	201,6	208,6

Fonte: Austin Assis Consultoria (Folha de S.Paulo, Caderno 5/4/95, p.3.)

Ao que tudo indica, portanto, os bancos foram bem sucedidos em manter seu nível de rentabilidade, aumentando as receitas com operações de crédito e serviços durante o período inicial do Real e, posteriormente, com o aumento da instabilidade, explorando os ganhos com operações com títulos. A rentabilidade do patrimônio de 10 grandes bancos privados no período de 1994/98 mantiveram-se, à exceção de 1997, acima de 11%. Sem dúvida, um índice de desempenho satisfatório e bastante próximo aos observados na década de 70, de acordo com os dados do “Balanço Anual da Gazeta Mercantil, 17.06.1999”.

#### 4.4. Tarifas Bancárias.

Como nos planos anteriores os bancos demonstraram uma capacidade ímpar para reagir às mudanças no cenário econômico, passando a ditar novas formas de inserir-se neste reordenamento. Os dois aspectos mais importantes para esta guinada, estão ligados a tomadas de posição. Do lado institucional, houve um forte *lobby* junto aos órgãos gestores da política monetária e do lado mercadológico, modificou-se a forma de atuação, criando tendências que possibilitam aos bancos concorrer por fatias de mercado.

O aspecto interessante da disputa entre os bancos é que desta vez os correntistas podem tirar proveito destas tendências, a concorrência entre os bancos forçará reduções, isenções e disputas que podem, no médio prazo, disponibilizar bons produtos e serviços. Porém, é importante ficar de olho aberto, pois existem muitas armadilhas no caminho entre o usuário e o seu banco, principalmente no curto prazo.

Neste estudo apresentaremos dados que servem para embasar os aspectos mais amplos, que estão por trás, das modificações ocorridas na forma de cobrança de produtos e serviços que interferem diretamente no cotidiano do usuário, enfatizando a análise dos pacotes de produtos e serviços.

Os pacotes constituem-se num novo formato de conta corrente, neles os bancos fornecem um conjunto de produtos e transações a serem utilizados dentro de um mês, por um pagamento mensal. Seu formato é baseado em perfis de usuários, nos quais os bancos procuram adequar duas situações, o consumo médio por correntista e redução do custo operacional para o banco. Estes pacotes são a ponta mais visível das mudanças praticadas pelos bancos.

Este novo formato de cobrança é recente no país, mas já existe em diversos outros mercados, com algumas diferenças, mas conservando o essencial, ou seja, a contratação de produtos e serviços bancários.

Iremos comparar neste estudo os principais aspectos e as diferenças existentes entre os oito bancos com pacotes disponíveis no mercado. Serão 13 tópicos que

juntamente com esta introdução irão apresentar um quadro geral de informações aos usuários e ao mercado como um todo.

O objetivo básico deste trabalho é demonstrar que o setor bancário vem desenvolvendo uma série de iniciativas para atuar em um ambiente mais competitivo. De um lado buscando aumentar as receitas operacionais e por outro forçando modificações no processo de utilização da conta corrente.

#### **4.4.1. Tendências.**

Com surgimento das Tarifas Bancárias ocasionou outras tendências do mercado, que no conjunto estão ligadas ao propósito de fidelizar os correntistas no uso de transações e produtos de um único banco, logicamente que além da disputa concorrencial (fato positivo dentro do mercado), estas tendências passam também pela redução de custos incorridos nas transações buscando gerar um efeito duplicador dos resultados, pois na prática o ganho se multiplica nas receitas e nos menores custos. Esta busca de novos formatos de atuação é um diferencial no mercado, visto que, no setor de serviços, principalmente no setor bancário a diferença de um banco para outro não pode ser medida através de seus produtos e serviços, pois, talão, cartão, seguros, investimentos e financiamentos todos os bancos oferecem, as possibilidades oferecidas pouco diferem entre os bancos de varejo. As diferenças básicas estão relacionadas a critérios tais como qualidade, distribuição geográfica, tecnologia aplicada e qualificação de seus profissionais.

Estas mudanças estão fazendo bem ao setor bancário, pois, a competição por margem de mercado faz com que além das diferenças acima listadas tenham a necessidade de agregar maior valor as suas unidades (agências e *PAB's*), para isto precisam oferecer produtos diferenciados buscando destacar-se no mercado. Este processo faz com que exista uma constante modificação nos serviços bancários e correlatos, voltados a diversos tipos de correntistas, estas séries de mudanças devem ser entendidas como tendências do mercado, as principais são:

**(I) Onda de utilização dos meios eletrônicos.**

O setor bancário busca agora centralizar o atendimento dos correntistas para a utilização auto telefone atendimento e principalmente para os *home e office bank*, serviços de acesso por micro ou que possibilitam disponibilizar os espaços das agências para as transações ativas e passivas.

**Tabela 14 – Custo Médio por Transação**

Agência	R\$ 1,08
Auto Atendimento	R\$ 0,54
Internet Banking	R\$ 0,13

Fonte: Dados divulgados no 3º CISB – *Congresso Internacional de Serviços Bancários*, promovido pela FEBRABAN.

Na tabela 14 é demonstrado que o custo operacional em utilização de meios alternativos que chega a cair em 87,96% em relação a um atendimento em uma agência bancária, e isso tem mobilizado os bancos a incentivar os seus clientes utilização dessa informatização de sistemas, possibilitando a direcionar suas estratégias na comercialização de produtos e negócios. Os bancos de varejo brasileiros trabalham com dezenas de produtos financeiros. Além dos cheques e das contas correntes, eles vendem cartões de crédito, poupança, financiamento para a casa própria, seguros, previdência e investimentos. Por isso, seus sistemas precisam ter capacidade de atender a múltiplas áreas. A internet chegou criar uma comodidade de pagar as contas em casa ou no trabalho, a qualquer hora do dia ou da noite.

Para os bancos, migrar para a internet faz sentido por três motivos: diminuir o custo operacional, melhorar o relacionamento com os clientes e possibilitar o redirecionamento das agências para negócios. Afinal, fazer empréstimos e vender seguros, capitalização e previdência é o que de fato traz receita em escala aos bancos, porém é bom deixar claro que o banco via internet não vai substituir as redes de agências.

A conveniência justifica o grande número de internautas nos bancos. Segundo dados da Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban), os adeptos da internet banking cresceram 56% em 2001, passando de 8,3 milhões para 13 milhões de pessoas. "Em cidades com problemas de Terceiro Mundo, como a violência e o trânsito, o valor do banco pela internet pode ser percebido com mais força", diz Alejandro Picos, diretor de internet banking da consultoria americana McKinsey.<sup>23</sup>

Um desafio para os bancos na internet será defender o território conquistado. Não será fácil, porque ali o internauta não está preso por considerações como uma agência física mais próxima de sua casa ou de seu trabalho. Ao contrário, o cliente está a apenas um clique do concorrente. A tarefa de defesa é crítica. Não só a migração é mais fácil como também os clientes são os mais abonados e, por isso mesmo, é duro perdê-los. Como estão entre os mais ricos, os internautas são justamente os clientes que mais trazem lucro, daí a importância de investir no relacionamento, e isso é feito de maneira mais eficaz com contato pessoal (profissionais de gerem relacionamento entre cliente e banco).

**Tabela 15 – Sites de Bancos mais acessados do mundo**

<b>Banco</b>	<b>País</b>	<b>Internautas</b>
1 Förenings- Spartbanken	Suécia	27,49
2 Nordea	Suécia	16,46
3 Caixa	Brasil	12,83
4 Credit Agricole	França	12,82
5 Société Generale	França	12,01
6 Banco do Brasil	Brasil	10,62
7 Itaú	Brasil	10,12
8 Bradesco	Brasil	9,00
9 Volksbanken- Raiffeisenbanken	Alemanha	8,26
10 La Caixa	Espanha	8,20

Usuários domésticos sobre o total de internautas ativos em setembro/2002  
 Fonte: Ibope e Ratings - "Lucro Virtual", Revista Exame, São Paulo - 01/11/2002.

<sup>23</sup> "Lucro Virtual", Revista Exame, São Paulo - 01/11/2002.

A tabela 15 demonstra os sites de bancos mais acessado do mundo no mundo, entre os 10(dez) bancos, 4 (quatro) são brasileiros.

### **(ii) Sistemas progressivos de pontuação.**

Instrumentos pelos quais os bancos passam a diferenciar os correntistas de acordo com a utilização dos produtos e transações, ativas ou passivas, no banco ou em empresas controladas. Na busca de centralizar as transações no banco praticam bonificações e isenções que permitem aos correntistas reduzir os gastos com tarifas e em alguns casos nas taxas de juros praticadas pelos bancos, este formato também é conhecido como programas de relacionamentos. Permite aos usuários com disponibilidade ou maior volume de transações e produtos serem beneficiados.

### **(iii) Banco de Conveniência.**

Neste sistema os bancos esperam centralizar dentro do rol de produtos e serviços do banco facilidades ou benefícios em outras áreas, ligadas a conveniência. Agregando maior valor aos seus produtos, os serviços seriam ligados a entretenimentos, turismo, lazer e outros. Ainda pouco aplicado, mas com certeza será uma tendência do mercado.

### **(iv) - Mudança Cultural.**

Estas novas tendências alteram as relações existentes entre usuários e bancos, gerando uma nova cultura no uso da conta corrente e na relação contratual entre as partes (usuários e bancos), o que pode ser positivo ou negativo sob alguns aspectos. No uso da conta corrente modificaram as formas básicas de movimentação, ou seja, modificaram a possibilidade de transacionar com os recursos nela existentes, sacar e depositar. No âmbito institucional, buscou desregulamentar a cobrança de tarifas, através da resolução nº 2.303 de 25/07/96 do CMN. A legislação vigente até então estabelecia limitações a possibilidade de cobrança por movimentos de saques, depósitos e consultas em terminais eletrônicos.

Com a implementação da nova resolução os bancos obtiveram o instrumento necessário para cobrar por qualquer tipo de transação em conta corrente, podendo ainda, limitar as transações de saques através da opção entre talão de cheques e cartão magnético, criando restrições às movimentações de uma conta corrente, bem como criação de novas tarifas (Quadro 6) que onerem as transações.

**Quadro 6 - Novas tarifas criadas**

Manutenção de Conta Corrente	Transferência entre Contas Correntes	Cheques Compensados acima de R\$ 5.000,00
Renovação de ficha cadastral	Tarifa de Comunicação	Renovação de Contrato.
Depósito em outras agências	Produtos e serviços de controle - os que possibilitam controlar o uso da conta, tais como: extratos, saldos, acessos via telefone e micro;	Renovação cartão de débito magnético

Fonte: Autora.

Além da mudança relacionada à possibilidade de efetuar as transações básicas ocorre também uma alteração tênue, porém muito importante: a substituição da forma de contratação entre os usuários e seus bancos. Muitas instituições financeiras lançaram pacotes de produtos e serviços criaram documentos entre as partes na qual estabelecem a adesão aos pacotes (volumes de produtos e serviços) bem como o preço pactuado para utilizá-los. Nos demais bancos a adesão aos pacotes é feita informalmente.

Com essa contratação do Pacote de Serviços modifica totalmente a relação entre banco e usuário, que até antigamente não estipulava nenhuma regra de cobrança por produtos e serviços que seriam fornecidos (isto possibilita que os bancos cobrem tarifas sem ter a necessidade de explicitar a cobrança), com este novo formato estabelecem quais são as cobranças se a utilização for normal e no futuro tende a criar um padrão formal de contratação, com regras claras e transparentes, sem possibilidades de cobranças fora deste contrato.

Os principais aspectos a serem considerados na escolha de um pacote dependem do perfil do usuário, e dos preços praticados. Cada vez mais a atuação de um banco não se mede pelo seu tamanho ou porte, mas principalmente pela disponibilização de produtos e serviços adequados à realidade do usuário. Os bancos para estabelecer perfis de correntistas utilizaram dois quesitos, o uso médio das transações e a intenção de maximizar ou minimizar certos tipos de produtos e serviços em detrimento de outros, basicamente vislumbrando custos.

Os principais aspectos positivos encontrados nos pacotes são:

- A liberdade de opção para aderir aos pacotes;
- Definição de data para a cobrança da tarifa mensal;
- Contrato entre as partes;
- Extratos discriminando as transações efetuadas;
- A possibilidade de redução nas tarifas bancárias.

Os aspectos negativos estão relacionados nos pacotes de serviços:

- Falta de definição de dados importantes, como o índice e a periodicidade do reajuste;
- Criação de tarifas por transações antes isenta, e modificação nas tarifas anteriormente existente, aonde os correntistas que não aceitaram estar dentro de um destes pacotes, passou a pagar por todas as transações efetuadas nos bancos.
- Alguns bancos não praticam tais restrições, porém há muitos outros bancos que limitam a quantidade de operações (exemplo: quantidade de folhas de cheques, extratos, consultas) disponibilizados nos pacotes de serviços, com fim de cobrar tarifa excedente extra.
- O principal ponto negativo é a cobrança de uma tarifa mensal sobre manutenção ou movimentação dos correntistas que não "optaram" pelos pacotes criados.

Este fato mostra o quão atrasado era o setor bancário em relações comerciais entre os consumidores de produtos bancários e seus respectivos

fornecedores, que antes não havia contratos de adesão de serviços que os bancos ofertavam, e alguns destes bancos debitavam tarifa de forma arbitrária. Nos demais mercados mundiais, a abertura de uma conta corrente é regulada contratualmente, como qualquer transação comercial, com regras estipulando claramente os direitos e obrigações.

Os pacotes de produtos e serviços têm o efeito de tornar fixas despesas que eram variáveis, ou seja, somente se pagavam tarifas por utilização dos produtos e serviços e agora independentemente deste uso, isto com certeza representa um aumento nas receitas a serem auferidas pelos bancos.

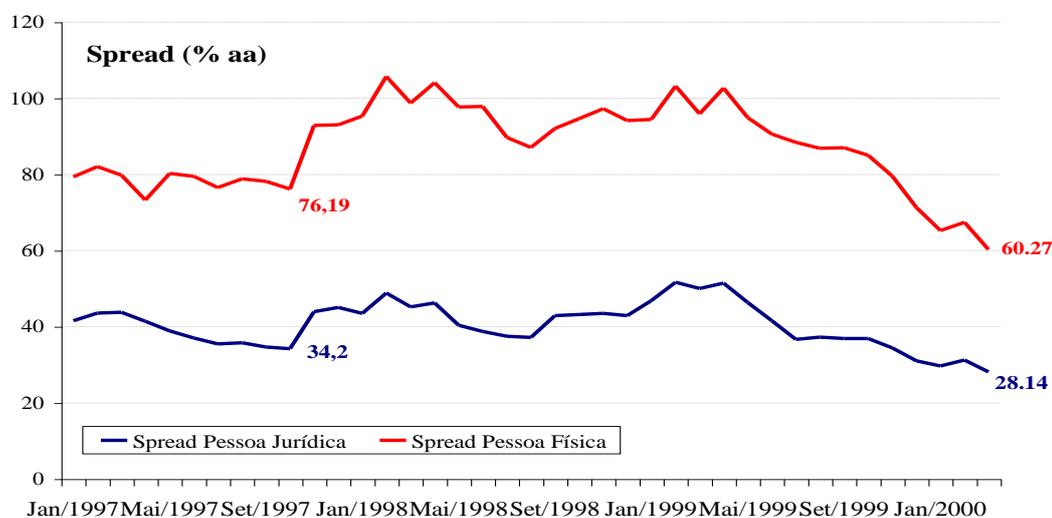
#### **(v) A concorrência.**

O principal ponto a modificar o setor bancário é principalmente a concorrência, os bancos brasileiros com as novas tendências apontadas parecem aptos a criar um novo relacionamento com seus correntistas, porém, para que sejam atendidas as reais demandas dos correntistas são necessários que os bancos forneçam fatos e demonstrações tão transparentes de acordo com perfil do cliente, e isso só realizado conhecendo o cliente e mantendo relacionamento com ele. A consolidação do relacionamento com o correntista se faz necessário para fidelizá-lo como correntista, num ambiente em que cada vez mais o usuário deixa de ser número para ser um consumidor.

A entrada de bancos estrangeiros no mercado nacional também será um divisor de águas, que os mesmos atuem no varejo com a mesma transparência que seus congêneres já instalados procuram atuar nos segmentos de atacado, *corporate* e administração de recursos, trazendo não só instrumentos do 1º mundo como também métodos mais avançados no relacionamento entre os correntistas. Portanto todos estes fatores podem ser importantes para a formação de um mercado mais maduro, cabendo, portanto aos correntistas um papel muito firme neste processo, passando a exigir taxas de juros mais realistas, tarifas menores, como é demonstrado no Gráfico 11 que a concorrência reflete diretamente na queda de taxas de juros ofertado no mercado, isso imune a qualquer reflexo exógeno na

economia global, sobretudo que tenham nos bancos um atendimento as necessidades de seus correntistas e não o contrário.

**Gráfico 11 - Taxas de Juros e Spread Bancário – em função da maior concorrência vem caindo**



Fonte: Sardenberg, Rubens. “Taxa de Juros e Crédito de Longo Prazo no Plano Real” – Departamento Econômico. Porto Alegre – Brasil, Maio de 2000.

#### 4.5. Banco x Consumidor.

Com a concorrência os bancos ainda não deflagraram a guerra das tarifas que se esperava. Embora a concorrência estrangeira não tenha provocado a prevista redução generalizada dos preços dos serviços, mais instituições passaram a oferecer descontos a certos tipos de cliente. Os bancos abrem mão de parte dessa receita para tentar manter ou aumentar a participação no mercado, mas em geral condicionam os descontos à reciprocidade. Resumindo, quanto mais o cliente utilizar serviços e quanto mais dinheiro tiver para realizar investimentos financeiros nos bancos, mais descontos terão nas tarifas.

A estratégia dos bancos para atrair clientes por meio de descontos é limitada pela importância das tarifas como fonte de receita. No ano passado, por exemplo, o Bradesco, que é o maior banco privado brasileiro, aumentou em 24% (Jornal Folha de São Paulo, 09/02/1998 – “Bancos protelam a guerra das tarifas”) sua receita com

prestação de serviços, o que inclui, além de tarifas, as taxas de administração de fundos de investimento. As tarifas subiram na mesma proporção em que a inflação caiu. Antes do Plano Real, em 1994, quando a inflação anual estava na casa dos quatro dígitos, os bancos não precisavam cobrar tarifas. Na época, bastava às instituições aplicar o dinheiro que era depositado e que mal era corrigido monetariamente. O que os clientes perdiam, os bancos ganhavam.

Atualmente, para ter lucros, os bancos cobram pelos serviços prestados. Outro sistema que promete mais economia e comodidade para os clientes é o de pacotes de tarifas -uma cesta de serviços a um custo fixo mensal. Em alguns casos, como cliente pode escolher a data em que o pacote será debitado. Na maioria dos casos, o banco define alguns tipos de pacote e o cliente escolhe o que melhor se adapta às suas necessidades. A tecnologia também é uma aliada dos clientes que querem pagar menos tarifas. Um serviço pode ter a tarifa cortada pela metade se for executada via computador pelo próprio cliente. É o chamado sistema "internet banking".

Os pré-requisitos para conseguir desconto nas tarifas - como ter acesso a computador ou manter saldo elevado de aplicações - excluem grande contingente de correntistas, que continuam pagando serviços mais caros. Mas essa é essa a política dos bancos. As instituições tentam cativar o cliente com o perfil que mais interessa: aquele que pode trazer rentabilidade e reciprocidade para o banco.

Outro fator de suma importância a ser analisado é a qualidade e transparência no atendimento bancários ao consumidor No ano de 2001 trouxe alguns retrocessos nas relações dos consumidores com os bancos. O número de reclamações dos clientes aumentou, os bancos se restringe em conceder descontos nos juros na hora de conceder empréstimos e a tão esperada concorrência dos estrangeiros não resultou em alterações significativas para o consumidor.

Reverter essa tendência é um desafio tanto para as autoridades fiscalizadoras quanto para os consumidores, dizem especialistas. O Banco Central tem se esforçado para reforçar o time dos consumidores, mas a realidade nem sempre tem cooperado.

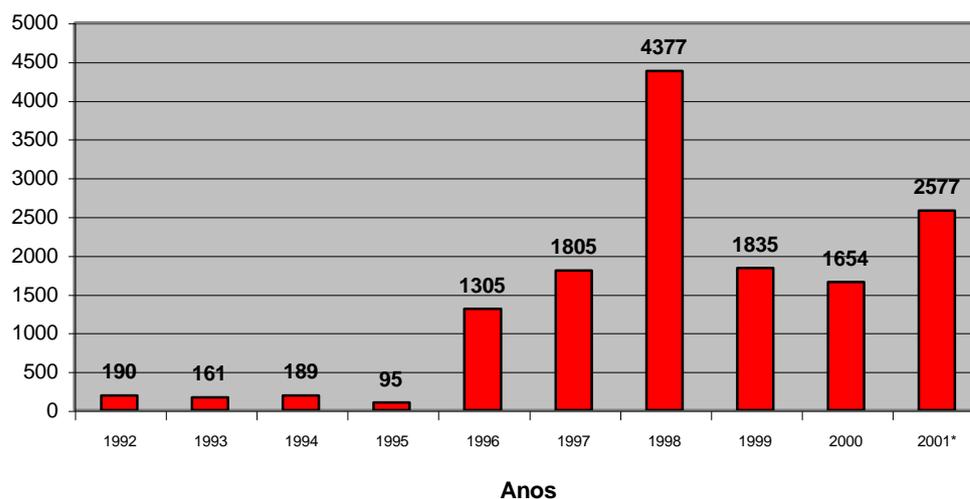
Há pouco mais de dois anos o Banco Central desenvolve um projeto para tentar fazer os bancos reduzirem a diferença entre os juros que eles pagam para captar dinheiro e os que cobram para emprestar aos clientes. O trabalho atua em diversas frentes, como melhorar a cultura de crédito, reduzir os riscos de crédito e aumentar a transparência e a concorrência nessa atividade.

A principal razão pelo retrocesso entre os bancos e os consumidores, na avaliação do Banco Central foi à deterioração do cenário macroeconômico, que levou o governo a aumentar a CPMF e ressuscitar o compulsório sobre depósitos a prazo, além de elevar os juros básicos. Como o processo se reverteu por causa da deterioração econômica, o Banco Central espera que, se haja um ambiente mais favorável em um futuro bem próximo, a queda dos "spreads" seja retomada.

Nesse sentido, o Banco Central vem mostrando avanços. Anunciou que vai divulgar na Internet os nomes das dez instituições bancárias campeãs de reclamações, uma das medidas do novo Código do Consumidor Bancário. Antes do Plano Real, havia 240 bancos; agora são cerca de 170. O número de bancos diminuiu também porque o fim da hiperinflação fez transparecer a ineficiência de muitas instituições, que faliram ou acabaram adquiridas por outras, e isso é uma coisa positiva.

O gráfico 12 que apresenta o número de reclamações no Procon serve de termômetro de perceber a insatisfação dos clientes junto aos bancos, bem como a nova mentalidade do consumidor brasileiro em buscar os seus direitos como consumidor, e suas queixas estão basicamente demonstradas no gráfico 13, e observamos que com todos os avanço do setor bancário os bancos sentem ainda dificuldades em sanar o problema de tempo de espera nas filas que ainda é grande e do mau atendimento em geral, e isso o Banco Central teve como preocupação de demonstrar em seu site uma lista de instituições que tem o maior números de reclamações procedentes no setor bancário.

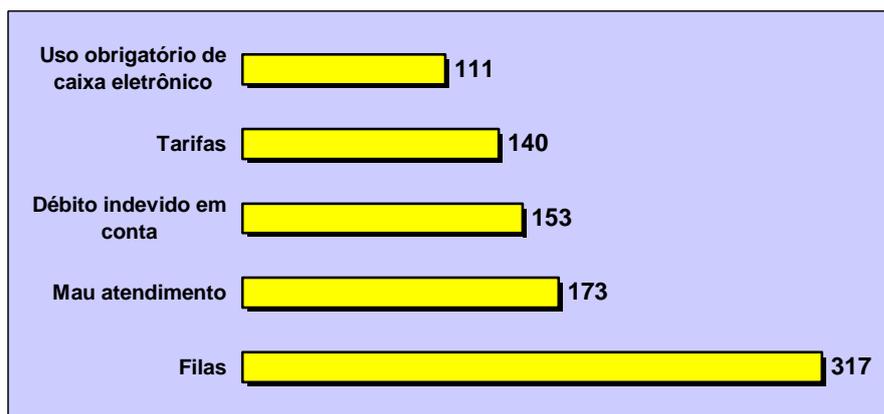
**Gráfico 12 - Números de reclamações relacionadas aos serviços bancários**



Fonte: Procon.

Até Novembro/2001.

**Gráfico 13 - Reclamações feitas ao Banco Central em Setembro de 2001. Total Geral: 2.602**



Fonte: Banco Central. Demonstrada na Revista Época, n. 192, página 65.

## CONCLUSÃO

O ambiente bancário brasileiro pós-Plano Real vem se tornando, uma área atraente para estudos de estratégia empresarial, seja pela dinâmica que o setor assumiu diante das necessidades de uma economia fortemente globalizada, seja pelos impactos de tecnologias revolucionárias que vêm modificando rapidamente as fronteiras do negócio bancário. A consolidação do setor bancário após o Plano Real sofreu uma série de transformações, e esse processo pode ser dividido basicamente em três frentes principais, que são na verdade interdependentes: mudanças no ambiente econômico, alterações na legislação e modificações na estrutura das instituições e do mercado.

O primeiro com o componente de impacto do Plano Real sobre a indústria bancária foi à estabilização dos preços. O ajustamento estratégico do Setor Bancário Brasileiro ao Plano Real decorrente a queda abrupta dos índices de inflação permitiu aos bancos ver questões antes não discutidas em gerar novas fontes de receitas e expandir concessões de créditos a população, bem como desenvolver novos serviços bancários que ora não eram cobrados ou comercializados. Os bancos tiveram que se adaptar a esse novo ambiente.

Durante o período de alta inflação, o sistema bancário brasileiro foi capaz de apresentar um desempenho bastante positivo, através da adaptação de sua estrutura patrimonial visando explorar as oportunidades de ganhos inflacionários, obtidos com as receitas com o *float* e com os elevados *spreads* na intermediação financeira, que o quadro macro-institucional permitiu face à existência das sofisticadas e abrangentes institucionalidades da moeda indexada. Neste contexto, o sistema bancário brasileiro desenvolvia suas atividades nos segmentos de curto prazo do mercado financeiro e direcionava seus recursos basicamente para o financiamento do setor público em detrimento da oferta de crédito ao setor privado, decorrente das carteiras de investimentos. Porém, após o Plano Real, tal cenário foi modificado em migrar esses recursos ao setor privado, que atualmente tem maior a maior parcela dos ativos desembolsados pelas instituições financeiras no Brasil, isto tem efeito multiplicador bem maior que o setor público, pois proporciona maior

desenvolvimento econômico do país no aumento dos investimentos e geração de empregos.

O caso brasileiro recente expressou claramente a mudança nas posturas financeiras dos bancos *vis-à-vis* as alterações na conjuntura macroeconômica do país. Com a euforia provocada pela estabilidade de preços e a redução quase completa dos ganhos com o *floating*, os bancos procuraram expandir suas operações de crédito, assumindo ativos de maior risco em seu portfólio. Mas ainda estamos muito aquém na expansão do crédito quando o volume de empréstimos concedidos (empréstimos em % do PIB brasileiro) está muito baixo em relação de outros países de igual ou menor. A importância do crédito para o investimento é essencial em uma economia capitalista. Segundo Schumpeter, o empresário só se torna realmente empresário, ao torna-se previamente um devedor. Nesse ponto vai mais além, e acrescenta que “onde não há nenhum poder direto de líderes de dispor dos meios de produção o desenvolvimento é em princípio impossível sem crédito”. Vale ressaltar também que devemos buscar concessões de crédito em longo prazo e reforçar as operações cambiais com incentivo a empresas exportadoras, pois o mercado em sua maioria atua no segmento curto do mercado de crédito, ou seja, mercado monetário.

Os empréstimos concedidos no sistema financeiro ao setor privado em longo prazo foram normalmente oferecidos por bancos oficiais, ou sob forma de repasse pelo segmento privado do sistema financeiro. Neste sentido, as políticas de concentração e conglomeração que tinham como objetivo, entre outros, o aumento do volume desses créditos, não foi ainda alcançado. E medidas devem ser adotadas com fim de mais velocidade e eficiência no setor em redução de exigências burocráticas para recursos empréstimos em menor valor; melhor desenvolvimento em informações da Central de Risco; redução de alíquota do compulsório e IOF; evitar discussão judicial de juros e principal, vinculada à transparência do setor em comprar juros similares à da SELIC e o governo estimulando o aumento da concorrência em tornar cada vez mais público informações de taxas médias praticadas pelas instituições financeiras.

A busca de flexibilidade como estratégia de sobrevivência posta em prática a partir de então pelo sistema bancário foi bem sucedida. Ao invés de continuarem a sofrer perdas devido à instabilidade real e esperada dos juros, câmbio e do PIB, ampliada a partir de crises econômicas internacionais (Ásia e Rússia, por exemplo), os bancos conseguiram, em seu conjunto, se posicionar de modo defensivo e, até mesmo, em condições de extrair vantagem do ambiente de instabilidade macroeconômica.

Do ponto de vista macroeconômico, seria correto argumentar que o ajuste do setor bancário foi responsável pela amenização dos efeitos das crises financeiras internacionais sobre o Brasil, no sentido de que tais efeitos poderiam ter sido bem piores no caso da existência de um sistema financeiro fragilizado. Contudo, a busca de liquidez e a *preferência por flexibilidade* por parte dos bancos acabaram resultando em taxas de juros para empréstimos bastante elevados, fato que no Plano Real, mesmo com inflação baixa, os bancos ainda permanecem com *spreads* elevados nos volumes de crédito ofertados, um dos motivos para isso é os altos índices de inadimplência e numa disponibilidade restrita de linhas de financiamento, dificultando a retomada do crescimento e consolidando os elevados níveis de desemprego de fatores de produção no país.

A tendência mundial é gerar receita através de tarifas. Os brasileiros se adaptaram a tal realidade de forma passiva, e são ainda vítimas de algumas instituições financeiras que não tem transparência na cobrança do serviço. Já outros bancos levam isso a sério, criando até contratos de adesões em serviços bancários, outros cobram tarifas de forma arbitrária. Porém, vemos como algo positivo que o sistema bancário privado brasileiro tem revelado grande capacidade de adaptação às mudanças no contexto macroeconômico do país, sabendo extrair vantagens tanto em períodos de crescimento quanto de crise.

Dois aspectos interligados ganham relevância. Primeiro, o Governo Federal patrocina, em ritmos e intensidades diferentes, processos de abertura financeira, que resulta no incremento do número de instituições estrangeiras e no volume de ativos sob seus controles. Segundo ocorre um intenso processo de fusões,

incorporações e privatizações que leva a uma maior concentração no sistema financeiro. O enxugamento do setor está cada vez mais centralizado e bancos de porte médio ou pequeno tendem a perder espaço no mercado. Em condições macroeconômicas que comportem juros menores, ter escala ou ser especialista em determinado nicho de negócio será fundamental para manter margens de lucro perto dos padrões do passado.

O setor bancário transita para um modelo de rentabilização num cenário com juros mais baixos, em que cada vez mais se expandirá o crédito, que vem crescendo pontualmente ao longo do Plano Real. Apesar de que ainda o setor bancário continua com *spreads* altos sobre o pequeno volumes nos estoques de operações de crédito em relação ao PIB. Seria muito importante se as autoridades monetárias reduzisse a alíquota do compulsório que atualmente está em 45%<sup>24</sup> dos depósitos a vista e do Imposto Operações Financeiras (IOF), sendo que provocaria aumento de recursos livres para área produtiva e até mudança na modalidade em investimento que atualmente a maioria da poupança nacional está na compra de títulos da dívida pública, para ações na Bolsa de Valores, onde tal prática é muito comum em outros países.

Após o Plano Real possibilitou a outro cenário que foi à busca de clientes com renda mais baixa. Segundo dados da Febraban, o número de contas correntes chegou a 63,2 milhões em 2001. O índice ainda é baixo onde em torno 37% do total da população possuem contas correntes. A bancarizarização das classes C e D, será notório, tendo em vista que grandes bancos já estão adquirindo financeiras que atuam com perfil de cliente menor, criando até outras alternativas de captura-lo. Seja em agências bancária ou supermercados, casa lotéricas, farmácias, ect.

Uma das características das instituições sólidas está vinculada naquelas que investem em tecnologia. Tal investimento provocou mudança no perfil do emprego, funções burocráticas substituídas pelas máquinas, aumento sua capacidade de produção. Expansão da terceirização e estabelecendo empregos com maior exigência de qualificação profissional. O forte investimento em tecnologia em canais

---

<sup>24</sup> [www.bancocentral.gov.br](http://www.bancocentral.gov.br)

alternativos de atendimento, como internet e telefone, tem possibilidade um maior índice de eficiência por parte dos bancos, pois isto proporciona cada vez mais redução em seus custos operacionais.

Os bancos públicos ocupam, ainda, as principais posições no mercado financeiro nacional, tanto em termos de ativos totais como de depósitos e créditos concedidos. No entanto, ao longo da década de 90, perderam a posição majoritária no mercado para os bancos privados. Um dos fatos são a ocupação expressiva do mercado nacional por instituições estrangeiras (Segundo, Adriana Cotias<sup>25</sup> tal participação dos estrangeiros nos últimos anos caiu para 27,10%, caso em outra oportunidade poderá ser estudado sobre a saída dos bancos internacionais no Brasil) e modificações ocorridas com os bancos nacionais estatais (federais e estaduais) que foram fechados, fusionados ou privatizados no processo de reestruturação no setor.

Esse desenvolvimento pode ser analisado com base nas estratégias bancárias e enfoque na área financeira que aborda Keynes-Minsky. Segundo esse enfoque, os bancos tenderão a ter posturas mais ousadas, se expondo mais aos riscos de juros, de crédito, cambial e de liquidez à medida que seu estado de confiança sobre a estabilidade das taxas de juros e de câmbio e sobre as perspectivas de crescimento econômico seja favorável. Nesse caso, a disponibilidade de recursos para o financiamento de gastos dos agentes aumenta, promovendo uma condição necessária para a expansão do nível de produto na economia. De outro lado, se o estado de confiança se abala, os bancos tenderão a adotar posturas financeiras mais conservadoras e de contração, que se expressam na sua maior aversão ao risco e no crescimento de sua preferência pela liquidez na composição de seu portfólio de aplicações. O preço pago pela economia é que, nestas circunstâncias, as possibilidades de expansão da economia se tornam limitadas pela restrição de financiamento.

---

<sup>25</sup> COTIAS, Adriana. "Menos mão no controle". Balança Anual – Gazeta Mercantil. São Paulo. Setembro/2003, Ano XXVII, n. 27 , página 333.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ABBI – Associação Brasileira dos Bancos Internacionais.** Disponível em: <http://www.abbi.com.br/artigos>. Acesso em 10 de Maio de 2003.

**ALCANTARA, Eurípedes.** “A mega fusão do Citicorp com Traveleres”. São Paulo: Veja, Volume 110, n. 1542, página 70. 15 Abril de 1998.

**APPY, Robert.** “Capital Estrangeiro e Brasil um dossiê”. Rio de Janeiro: José Olympio, 1987.

**BANCO CENTRAL.** Publicações disponível em – [www.bancocentral.gov.br](http://www.bancocentral.gov.br). Acesso em 05 de Abril 2003.

**BARROS, José Roberto Mendonça de.** “A Reestruturação do Sistema Financeiro no Brasil”. Brasília, 1996.

**BRANDÃO, Lázaro de Mello.** “Plano Real e o Sistema Financeiro”. São Paulo: Exame, 02 de Julho de 1998. Disponível em: [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br). Acesso: 04/10/2003.

**CARVALHO, Maria Christina.** “Bancos buscam padrão internacional de eficiência”. São Paulo: Jornal Gazeta Mercantil, 12/08/1998.

**COBRA, Marcos.** “Estratégias de Marketing de Serviços”. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2001.

**COELHO, Edilson.** “Estabilidade da economia atraiu os estrangeiros”. São Paulo: O Estado de São Paulo, 06 de Julho de 1998.

**FERREIRA, Roger.** “Hora da Briga”. São Paulo: Veja, Volume 84, página 80. 04 de Março de 1998.

**FONTE**, José Eduardo Faria. “**O debate sobre a reforma constitucional**”. São Paulo: Jornal O Estado de São Paulo, 10 de Agosto de 1998..

**FORTE**, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. “**Tipologias dos Bancos no Brasil**”. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 1995. Dissertação de Mestrado.

**GONÇALVES**, Reinaldo e **DELOME**, Luiz Carlos. “**Nova Economia Internacional – uma perspectiva brasileira**”. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

**GRINBAUM**, Ricardo. “**Bancos se preparam para fusões no Brasil**”. São Paulo: Folha de São Paulo, 21 de dezembro de 1999.

**JUNIOR**, Florisdeo Paulo Monteiro. “**BANCOS: tendências dentro de um ambiente de profundas mudanças tecnológicas, organizacionais e de gestão do negócio**”. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 1996. Dissertação de Mestrado.

**KLEBER**, Klaus. “**Reviravolta em uma geração**”. São Paulo: Gazeta Mercantil – Balanço Anual, Volume 24, no. 24, página 44, Julho de 2000.

**LEITE**, Jaci Corrêa. “**TECNOLOGIA E ORGANIZAÇÕES: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro**”. São Paulo: USP - Universidade de São Paulo, 1996. Dissertação de Mestrado.

**MAIA**, Jaime Marez. “**Economia Internacional Comércio Exterior**”. São Paulo: Atlas, 1994.

**PORTER**, Michael E. “**Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**”. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

**PORTER**, Michael E. “**Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**”. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

**SANTOS, José Odálio dos.** **“ANÁLISE DE CRÉDITO: empresas e pessoas físicas – Abordagem teórico-prático com foco em: técnicas de julgamento, credit scoring, linhas de crédito, garantias e estratégias para diversificação de riscos”**. São Paulo: Atlas, 2000.

**SCHUMPETER, J. A.** **“Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclos econômico”**. São Paulo: Ed. Abril Cultura, 1982.

**TAVARES, MARTUS A. R. e CARVALHEIRO, Nelson.** “O setor bancário brasileiro: alguns aspectos do crescimento e da concentração”. São Paulo: IPE-USP, 1985.

**TOLEDO, Geraldo Luciano.** **“MARKETING BANCÁRIO: análise, planejamento, processo decisório”**. São Paulo: Atlas, 1978.

**VASSALO, Cláudia.** **“Como o capital estrangeiro está transformando as empresas brasileiras”**. São Paulo: Revista Exame, Volume 31, n. 4, página 72, 11 de Fevereiro de 1998.

**VEIGA, Pedro da Motta.** **“O Brasil e os desafios da globalização”**. Rio de Janeiro: Ed. Relume-Dumará’; São Paulo: Sobeet, 2000.

**VIDIGAL, Gastão Eduardo de Bueno.** **“Bancos e Finanças Aspectos da Política Financeira Brasileira”**. São Paulo: Raízes Artes Gráfica, 1981.

**YIP, George S..** **“GLOBALIZAÇÃO: como enfrentar os desafios da competitividade mundial”**. São Paulo: SENAC São Paulo, 1996.