



Fundação Edson Queiroz
Universidade de Fortaleza – UNIFOR

SEBASTIÃO GERALDO TOLEDO CUNHA

**O IMPACTO DA ESTABILIZAÇÃO ECONÔMICA E POLÍTICA
DO BRASIL NOS BANCOS DE VAREJO E PERSPECTIVAS
DO SEU RESPECTIVO CRESCIMENTO**

Fortaleza

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**Fundação Edson Queiroz
Universidade de Fortaleza – UNIFOR**

SEBASTIÃO GERALDO TOLEDO CUNHA

**O IMPACTO DA ESTABILIZAÇÃO ECONÔMICA E POLÍTICA
DO BRASIL NOS BANCOS DE VAREJO E PERSPECTIVAS
DO SEU RESPECTIVO CRESCIMENTO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Héber José de Moura

Fortaleza
2008

SEBASTIÃO GERALDO TOLEDO CUNHA

**O IMPACTO DA ESTABILIZAÇÃO ECONÔMICA E POLÍTICA
DO BRASIL NOS BANCOS DE VAREJO E PERSPECTIVAS
DO SEU RESPECTIVO CRESCIMENTO**

Dissertação julgada e aprovada para obtenção do Título de Mestre em
Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza

Área de concentração: Estratégia e Gestão Organizacional
Linhas de pesquisa: Finanças

Data de Aprovação: 11.12.2008

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____
Héber José de Moura (Orientador Unifor)

Prof^a. Dr^a. _____
Danielle Miranda de Oliveira (Membro Unifor)

Prof. Dr. _____
Paulo César de Souza Batista (Membro UECE)

A minha mulher, Rosângela, aos meus filhos Rodrigo e Carolina, a minha nora Bianca, ao meu genro Hugues e aos meus netos Nicholas e Eric.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Heber Moura, pela sua dedicação e paciência, sempre procurando a melhor maneira em orientar-me a realizar esse trabalho.

Ao Prof. Dr. Dirk Boehe pela sua constante presença, orientando-me, melhorando a minha forma de apresentação, por meio de suas úteis revisões aos meus artigos.

Aos membros da banca de qualificação da dissertação, pelas sugestões e conselhos recebidos.

A todos os professores do Mestrado que, com seu entusiasmo e orientação, me permitiram começar a construir esta segunda etapa da minha vida, e a especial colaboração do Prof. Dr. Luciano Cruz Marin e Profa. Dra. Marcelle Colares Oliveira.

A todos os participantes na resposta aos questionários da pesquisa, numa demonstração de grande apoio, que permitiram o término da dissertação, dedicando tempo que não estava disponível para eles. Sou muito grato por este gesto de amizade.

A Lúcia Bechara que não só conseguiu decifrar minha letra, mas também fez todo o trabalho de digitação da dissertação, após estudar as regras da ABNT.

Aos amigos que indicaram para mim artigos a serem analisados, contribuíram com idéias, buscando sempre algo novo para o caminho de preparar essa dissertação, e não poderia deixar de citar meu grande amigo Gilberto Nobre.

Também agradeço a todos os meus companheiros do Banco Real, Sudameris, da Felaban, da Febraban e do Bladex, que ajudaram enormemente a percorrer a minha trajetória profissional e adquirir todo meu conhecimento do setor bancário.

A todos aqueles que estiveram sempre ao meu lado, apoiando-me e entusiasmando-me, nesta fase de transição da minha vida, que nem sempre foi fácil, e permitiram que chegasse à apresentação final deste objetivo de conclusão do mestrado.

CUNHA, Sebastião Geraldo Toledo. *O impacto da estabilização econômica e política do Brasil nos bancos de varejo e perspectivas do seu respectivo crescimento*. 2008. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de Fortaleza (Unifor), Fortaleza, 2008.

Perfil do autor: Bacharel em Direito pela Faculdade São Francisco, USP, São Paulo. Curso Pós Graduação em Administração de Empresas, área de marketing, FGV, São Paulo. Especialista em Marketing Bancário, INSEAD, França.

RESUMO

O Sistema Financeiro Brasileiro de Varejo é o tema desta dissertação e o objetivo é identificar se o crescimento da massa crítica de clientes e negócios, necessário com a estabilização do País, poderá ser realizado de maneira orgânica ou terá que ser mediante fusões e / ou aquisições. Para isso, procurou-se entender até que ponto as diversas tentativas de estabilização do País, afetaram a atuação destes bancos nos períodos 1970/2008, considerando que em 1986 foi implementado o Plano Cruzado e em 1994 o Plano Real de estabilização. Ao mesmo tempo foi analisada a estratégia adotada pelos bancos no Brasil, inclusive os estrangeiros, entre eles os espanhóis, portugueses, o holandês ABN e o inglês HSBC. O enfoque metodológico desta pesquisa pode ser caracterizado como qualitativo e de caráter descritivo, documental e histórico. A utilização do método Delphi permitiu o estabelecimento do cenário possível, para os bancos de varejo, em cinco anos, a partir de 2009. Verificou-se ser possível, dependendo das condições econômicas, que o crescimento da massa crítica seja realizado de forma orgânica.

Palavras-chave: Taxa de Juros. Custo Operacional. Crescimento do PIB. *Spread* Bancário. Volume de Negócios.

ABSTRACT

The Brazilian Retail Financial System is the theme of this dissertation and the objective is to identify if the growth of the critical mass of clients and businesses, necessary with the stabilization of the country, can be active in an organic way or be through fusions and/ or acquisitions. For this, it was sought out to understand to which point the many attempts of stabilizing the country, affected the performance of these banks in the periods of 1970/2008, considering that in 1986 the Plano Cruzado is introduced and that in 1994 the Plano Real of stabilization is introduced. At the same time the strategy adopted by banks in Brazil, including foreign ones, between them the Spanish, Portuguese, the Dutch ABN and the English HSBC are analyzed. The methodological focus of this research can be characterized as qualitative and descriptive, documental and historical. The utilization of the Delphi method allowed the establishment of possible scenarios, for the retail banks, in 5 years, as of 2009. It was verified that it was possible, depending on the economic conditions, for the growth of the critical mass to be done in an organic way.

Key words: Interest Rate. Operational Cost. Growth of PNB. Spread. Volume of business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS		Página
1	Especialistas do Setor Bancário.....	28
2	Ranking atual – previsão de compra.....	60

FIGURAS		Página
1	Processo de análise.....	42
2	A roda da estratégia competitiva.....	50
3	Estratégia competitiva.....	51

GRÁFICOS		Página
1	Concentração bancária, em % dos ativos.....	62
2	Na mão de poucos.....	64
3	Concentração de bancos, conforme região 2002.....	68
4	Concentração de bancos na América Latina, 1995 – 2002 (em percentagem).....	69
5	Financiamento mercantil.....	120
6	Crédito bancário.....	121
7	Grandes ampliam linhas com fornecedores.....	121
8	Pequenas e médias recorrem aos bancos.....	121

LISTA DE TABELAS

	Página
1 Crescimento do PIB: contribuição.....	22
2 Concentração Bancária: participação dos bancos, em %.....	62
3 Queda do número de Bancos na América Latina.....	68
4 Arrancada Brasileira: ranking das principais instituições financeiras do Brasil e Estados Unidos.....	72
5 Desempenho dos principais bancos do Brasil (em R\$ milhões): evolução.....	72
6 Participação acionária por estrangeiros (1994 e 1999).....	81
7 Participação acionária por estrangeiros (1980/1993).....	81
8 Os resultados do Trimestre.....	91
9 Rentabilidade.....	91
10 Composição do <i>Spread</i> Bancário no Brasil (abr./jun. 1999).....	98
11 Composição do <i>Spread</i> Bancário no Brasil (ago. 2001).....	98
12 Sistema Financeiro Nacional – Amostra Ampliada.....	98
13 Sistema Financeiro Nacional – Amostra Ampliada – CEF.....	98
14 Bancos Privados.....	99
15 Bancos Públicos.....	99
16 Comparativo.....	100
17 Dados dos balanços de 60 mil empresas em R\$ bilhões: financiamento da produção.....	120
18 Estimativas de saldo em conta corrente no final de cada ano.....	128

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	OBJETIVO.....	15
3	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	17
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	24
4.1	Coleta de Dados.....	27
4.2	Instrumento de Coleta de Dados.....	28
4.3	Técnicas de Análise de Dados.....	29
4.4	Produtos Gerados.....	29
4.5	A Retórica do Positivismo <i>vis-à-vis</i> o “Interpretativismo”.....	31
4.6	Técnicas de Cenários e o Método Delphi: uma Aplicação para o Ambiente Brasileiro.....	33
4.7	Cenários.....	37
5	RESULTADO DA PESQUISA QUALITATIVA – ANÁLISE DO PERÍODO 1970 – 2008.....	40
5.1	As Diversas Estratégias Utilizadas (1970 – 2008).....	49
5.2	Os Efeitos da Estrutura de Mercado (Concentração e Consolidação)	57
5.3	Evolução dos Mercados Financeiros.....	73
5.4	Globalização.....	75
5.5	Consolidação da Indústria de Serviços Financeiros: causas, conseqüências e implicações para o futuro(BERGER; DEMSETZ; STRAHAN, 1999).....	83
5.6	Redução da Margem Financeira dos Bancos.....	91
5.6.1	<i>Spread</i> Bancário no Brasil.....	94
5.7	Competitividade no Sistema Financeiro Brasileiro.....	104
5.8	Impacto de Basiléia II na Estrutura do Sistema Financeiro Brasileiro..	107
5.9	Política Monetária e Estabilidade Financeira.....	112
5.9.1	Pontos Políticos para Bancos Centrais.....	112
5.9.2	Avaliação de Riscos para a Estabilidade Financeira Global.....	114
6	RESULTADO DA PESQUISA – APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI–PERÍODO 209 A 2013.....	124
6.1	Síntese das Respostas ao 1º Questionário.....	124
6.2	Síntese das Respostas ao 2º Questionário.....	126
7	DISCUSSÃO DE RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA PESQUISA FEITA COM A APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI.....	130
8	CONCLUSÃO.....	134
	REFERÊNCIAS.....	145
	Apêndice A – Carta Convite.....	154
	Apêndice B – Questionário I.....	155
	Apêndice C – Questionário II.....	157

1 INTRODUÇÃO

Com a criação do Banco Central do Brasil, em 1964, e com o exercício da sua respectiva supervisão bancária, contínua, sobre as instituições financeiras atuantes no Brasil, o envolvimento, em muitos casos, dos presidentes de bancos, em muitas situações, acionistas majoritários, em altos cargos políticos, criou-se, naquela época, início do governo militar no Brasil, uma imagem de segurança da instituição financeira brasileira.

Acreditava-se, muitas vezes, até em consequência da imagem de segurança citada anteriormente, que estas organizações utilizavam importantes processos sistemáticos de planejamento, liderança e controle. Como se verifica, porém, mais tarde, após a implementação do Plano Real em 1994, sem perceber a influência, claramente, da inflação no resultado de cada banco, inclusive impossibilitando o processo de análise de eficiência ou não da instituição financeira, acontece a quebra do Banco Econômico e cria-se um abalo de credibilidade no Sistema Financeiro Brasileiro de Varejo, provocando um *Flight to Quality*, dos depósitos, ou seja, a saída de depósitos de bancos nacionais privados menores, sendo a qualidade de segurança estabelecida pela característica de o banco ser estatal ou estrangeiro – receptores dos fundos.

O ambiente geral de passagem de um cenário inflacionário a várias tentativas de estabilização econômica no Brasil era comum a todas as organizações financeiras de varejo. Já o ambiente específico, nicho de atuação, nível de capitalização, capacidade de reação imediata mediante estratégias emergentes e posteriormente por meio de estratégias planejadas, é que fez toda uma diferenciação na atuação, ressurgimento e fortalecimento de cada organização.

Na análise da evolução do Sistema Financeiro de Varejo no Brasil, será possível verificar a importância da análise de cenários macro e micro-econômicos, na definição da estratégia de cada banco e como quase sempre se têm claramente a estrutura seguindo a estratégia.

Com a primeira tentativa de estabilização econômica do Brasil - Plano Cruzado - vivenciou-se a crise de rentabilidade dos bancos (1986). Em seguida, em cada nova tentativa de estabilização, os bancos perdiam alguma fonte de renda e finalmente implantou-se o Plano Real (julho de 1994) que estabilizou o Brasil economicamente. A estabilização, pela perda da receita da inflação, provoca a necessidade do crescimento da massa crítica de negócios e de clientes.

Ultrapassado o período inicial de estabilização do Brasil, principalmente no que se refere ao Sistema Financeiro de Varejo, considera-se que a consolidação desta estabilidade incluirá a independência formal, pois já existe de fato, do Banco Central do Brasil. A redução da taxa de juros, a diminuição da assimetria de informação, principalmente com o estabelecimento do cadastro positivo (central de informações positivas sobre o passado do cliente que permitirão adequar melhor o crédito – taxa, prazo – ao cliente), a redução do *spread* bancário e o aumento da concorrência, são fatores que darão impulso tanto à oferta quanto à demanda de crédito no futuro.

Há que considerar o crédito imobiliário que somente iniciou sua longa e saudável trajetória. O crédito habitacional deve expandir-se fortemente nos próximos anos, pois a queda da taxa de juros e o aumento da percepção de segurança jurídica, associados à crescente competição no mercado, dos bancos de varejo, devem contribuir para generalizarem-se ofertas de empréstimos de 25 a 30 anos de prazo.

Por outro lado, a implementação da Governança Corporativa no seu sentido mais amplo, em virtude da necessidade de atender os acionistas dos bancos, assim como, as instituições estrangeiras doadoras, a estes bancos, de linha de crédito, demandam, até pelos seus custos, que a instituição financeira de varejo, seja de grande porte.

A manutenção do processo de estabilização econômica e política no Brasil deverá produzir, a certo momento, considerando os pontos citados acima, de alguma forma uma necessidade maior de crescimento no volume de negócios / transações bancárias, assim como um grande aumento de número de clientes em cada banco, ou seja, um aumento da massa crítica de negócios e de clientes, em

cada banco, de maneira a manter a viabilidade de sua sobrevivência. Este é o impacto da estabilização econômica do País.

Portanto, a questão a ser analisada, ou seja, a reação ao impacto, é se o aumento da massa crítica de negócios e clientes, necessária com a consolidação da estabilização poderá ocorrer somente pelo aumento do volume de crédito, assim como a inclusão de maior número de clientes “bancarizáveis”, nos próximos cinco anos, com um crescimento da economia brasileira anual, em torno de 4% a 5% nestes anos, com crescimento orgânico ou terá que ser também por meio de aquisição e/ou fusão.

Considerando-se que a estabilidade é a força do setor financeiro de um país, e que o sistema financeiro é de extrema importância para o próprio equilíbrio do Estado, acredita-se que desta forma se justifica a pesquisa citada para com o entendimento histórico e documental da evolução do Sistema Financeiro de Varejo (1970 – 2008), de modo a se poder analisar as perspectivas de tão importante setor da economia do País, considerados os possíveis cenários para este, para o período 2009 a 2013.

Embora produza certas divergências, parece haver, na literatura econômica, certo consenso de que o desenvolvimento financeiro afeta positivamente a dinâmica da atividade econômica. De fato, a teoria econômica atribui ao crédito, desde que ofertado em condições adequadas de prazos, custos e quantidades, a possibilidade de concretizar as oportunidades de investimento promissoras. (REICHSTUL; LIMA, 2006).

Especificamente sobre o Brasil, Matos (2002 apud REICHSTUL; LIMA, 2006) procura entender e estudar o nexo de causalidade entre desenvolvimento financeiro e crescimento econômico, para o período entre 1947 e 2000. Os resultados apontam a existência de uma relação unidirecional que vai do desenvolvimento financeiro para o crescimento econômico. Por sua vez, Marques e Porto (2003 apud REICHSTUL; LIMA, 2006) testam a direção da relação de causalidade entre o desenvolvimento financeiro dos mercados bancário e de capitais e o crescimento econômico brasileiro para o período de 1950 a 2000, e obtém os mesmos resultados

de Matos (2002 apud REICHSTUL; LIMA, 2006). Os resultados de ambos os estudos revelam que a relação entre desenvolvimento financeiro e atividade econômica produtiva é de retro-alimentação. Portanto, é importante a presença de um sistema financeiro forte, estável; e, para evitar crises, é recomendável a presença de instituições financeiras, cada vez maiores. (REICHSTUL; LIMA, 2006).

Este trabalho está estruturado basicamente em duas partes. A primeira busca o entendimento do Sistema Financeiro de Varejo no Brasil, no período 1970/2008, resultado de uma pesquisa qualitativa histórica, desenvolvida para apresentação deste estudo. A segunda parte, as perspectivas de como poderá ocorrer o crescimento dos bancos de varejo nos próximos cinco anos (2009 – 2013), principalmente se persistir e consolidar-se a estabilização do Brasil, que parece ser um bem público adquirido, foi analisada mediante uma pesquisa, utilizando-se o Método Delphi. Está-se falando de aumento de massa crítica de cliente e, como consequência deste aumento, está-se falando de aumento de cobrança de tarifas e de transações bancárias, principalmente crédito, ou seja, aumento, também, da massa crítica de negócios.

Analisou-se o processo de fusão de bancos na visão de Ramaswamy (1997), atributos estratégicos (SNOW, 1978 apud COSTA, 2004; MILLER; FRIESEN, 1978 apud COSTA, 2004), o crédito privado, por King e Levine (1993 apud COSTA, 2004) e Levine (1997 apud COSTA, 2004), estabilidade financeira e desenvolvimento econômico (COSTA, 2004), análise de crédito como poupança (KARKLINS-MARCHAY, 2004), taxa de juros e concentração bancária (OREIRO, 2003), consolidação de bancos no Japão (HOSONO; SAKAI; TSURU, 2007), técnicas de cenário e Método Delphi (GRISI; BRITO, 2003).

Como verificado anteriormente, sendo o sistema financeiro, importante agente na cadeia produtiva da economia de um país, este estudo justifica-se, pois será de grande importância a sua atividade nos próximos anos, para o Desenvolvimento Econômico do Brasil, principalmente porque se falará de concorrência e de concentração bancária.

Para a melhor compreensão do período 1970 / 2008, foi feita uma pesquisa qualitativa, descritiva, documental e histórica. Foram analisados trabalhos, artigos produzidos pela Academia, conceitos tradicionais de estratégia, assim como os artigos produzidos pelo BIS, FMI, Banco Mundial, BID e o Banco Central do Brasil, que puderam dar informações sobre vários componentes da problemática. Para uma visão de cenário em médio prazo, foi utilizado o Método Delphi, para o qual foram selecionados alguns participantes com ampla experiência em bancos de varejo.

2 OBJETIVO

A estabilização econômica do Brasil, seguida de algumas alterações legais, fez com que o sistema financeiro de varejo perdesse os ganhos advindos da inflação e, portanto, se estabelece a necessidade de maior crescimento da massa crítica de clientes e negócios, necessário para a manutenção da viabilização dos respectivos bancos de varejo.

Os seguintes pontos são relevantes para situar o contexto assumido no trabalho, e serão considerados:

- redução da taxa de juros;
- redução de *spreads* bancários;
- pouca melhoria na distribuição de renda;
- pouco crescimento do PIB; e
- crédito imobiliário;

Necessidade de crescimento do número de clientes, para gerar maior massa crítica de negócios, que seja satisfatória:

- desenvolvimento do mercado de capitais;
- desenvolvimento do banco por tecnologia;
- necessidade de redução de agências físicas; e
- capacitação da instituição financeira.

Nestas condições, o objetivo passa a ser identificar se o crescimento da massa crítica de clientes e negócios, necessário para os bancos de varejo, no período 2009/2013, com a estabilização do País, (consenso este estabelecido com a experiência do Plano Cruzado, Plano Real após a sua respectiva implementação, assim como pelas respostas a pesquisa – Método Delphi - desenvolvida nesta dissertação), poderá ser efetuado de maneira orgânica ou terá que ser obtido por meio de fusões e / ou aquisições. Ou seja, averiguar como será feito o crescimento dos Bancos de Varejo, no período 2009/2013, considerando os pontos relevantes citados anteriormente.

O consenso da necessidade do crescimento citado há pouco, também se reproduz em diversos artigos econômicos publicados no O Estado de São Paulo, A Folha de São Paulo, Gazeta Mercantil, Valor Econômico por autores como Maílson da Nóbrega, Gustavo Loyola, Maria Clara Prado etc.

Portanto a questão é: o crescimento poderá ser somente orgânico, pelo crescimento do montante de crédito da instituição financeira oferecido aos seus clientes atuais e aos novos resultantes do crescimento orgânico? Ou o crescimento indicado deverá ser acompanhado de um novo ciclo de aquisições e / ou fusões?

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

Acredita-se, com em Loyola (2007) que, pelo menos até este momento, o Presidente Lula seja radical nos seus pronunciamentos, mas conservador nos seus atos, e que o bem público da estabilização será mantido e há uma situação que, em princípio, permitirá a manutenção da redução da taxa de juro real, a redução dos *spreads* bancários, principalmente, considerando que está sendo atingido quase plenamente, o sistema de metas da inflação e são pontos de caráter de política desenvolvimentista.

Embora o partido do Governo adote como princípio de fé a idéia de que o crescimento econômico é determinado e impulsionado pelo Estado, cabendo ao setor privado um papel apenas ancilar nesse processo, o Presidente da República desautorizou, publicamente, alguns de seus auxiliares e companheiros de partido a pronunciamentos desta natureza e manteve por enquanto a tranqüilidade dos agentes econômicos, que viram no gesto presidencial a sinalização de que não haverá quebra de continuidade da política macroeconômica em seu segundo mandato (LOYOLA, 2007).

Um novo negócio promete repetir a explosão do crédito consignado no mercado financeiro. É a transação de Cédulas de Crédito Bancário (CCB) título emitido por pessoa física ou jurídica em favor da instituição financeira, representando promessa de pagamento por operação de crédito de qualquer modalidade. A CCB foi boa alternativa de captação de recursos, para os bancos médios e pequenos, principalmente após a crise de liquidez que se seguiu à quebra do Banco Santos, provocando um represamento dos depósitos junto aos grandes bancos.

Nos bancos maiores, as CCBs ainda ficam em carteira, mas, à medida que a demanda por crédito aumentar, essas instituições vão se interessar por vender os títulos no mercado secundário para abrir espaço na carteira para novas operações.

O juro mais baixo não faz o banco lucrar menos. Apesar da queda dos juros que durou quase dois anos, os bancos brasileiros continuavam lucrativos. Hoje, serviços já representam 20% do total da receita operacional das instituições quando, em 1994, antes da estabilização, respondiam por apenas 3,5%. Os bancos já ganham mais com a cobrança de serviço do que ganhavam com o *floating* no período da inflação, disse Erivelto Rodrigues, presidente da Consultoria Austin Rating (CONSULTORIA, 2007). Beneficiando-se ainda dos altos *spreads* no país, os bancos estão expandindo cada vez mais suas carteiras de crédito e aumentando também os ganhos com a receita de serviços.

O saldo do crédito bancário cresceu 20,7% em 2006 e atingiu 34,3% do Produto Interno Bruto, PIB. Os dados do BACEN mostram também que a taxa média de juros do crédito livre (sem destino obrigatório) caiu 6,1 pontos percentuais e chegou a 39,8% ao ano, menor nível da série iniciada em junho de 2000. O *spread* (diferença entre taxa de captação e aplicação) caiu só 1,4% terminando o ano em 27,2%. O *spread* não caiu mais por causa do aumento da inadimplência e da entrada das pequenas e médias empresas no mercado de crédito. Apesar do aumento geral do crédito na economia, os microempresários ainda não têm acesso a este. A maioria dos bancos não cumpre a exigência de aplicar 2% dos depósitos a vista em micro-finanças, preferindo depositar o dinheiro no Banco Central sem remuneração. A causa do fracasso pode estar tanto no risco maior do micro-crédito como no fato de os custos administrativos, para efetuar uma boa gestão destes créditos, serem mais elevados.

Rodrigues (2007) "prevê que o crédito crescerá mais 20% em 2007 e 2008. Como os *spreads* ainda devem continuar elevados, os resultados serão bons, mas acha que a principal marca do mercado financeiro neste ano será a aceleração da "concentração".

"Os grandes bancos estão muito interessados em nichos dominados pelas instituições médias e serão mais agressivos nas aquisições." Afirmou Rodrigues. "Os dez maiores bancos concentram cerca de 80% dos ativos do sistema bancário brasileiro atualmente e deve ter chegado a 90% neste ano (2007)," prevê Rodrigues. (2007), lembrando que isso é uma tendência mundial.

A publicação de balanços anuais de 2006 dos bancos brasileiros de varejo trouxe uma importante novidade para o setor: o Unibanco caiu da 3ª para a 5ª posição no *ranking* das instituições privadas, segundo o critério de ativos totais. O Unibanco, ao longo desses últimos anos, não conseguiu acompanhar o ritmo dos seus principais concorrentes – Bradesco e Itaú – que fizeram diversas aquisições e, com isso, se tornaram mais eficientes. Eles têm redes maiores e, conseqüentemente, mais escala. “O ganho de escala melhora a eficiência dos Bancos” disse Madeira (2007), da Value Partners.

Os dois maiores bancos privados brasileiros - Bradesco e Itaú - entraram no *ranking* dos 20 maiores em todo o mundo, após a forte valorização do real, do final da semana passada (maio, 2008), desencadeada pela elevação do risco da dívida, soberana, brasileira, para grau de investimento (*investment grade*) pela *Standard and Poor* (CARVALHO, 2007).

Desde o início do ano, bancos brasileiros já vinham subindo no *ranking* por causa da queda das ações das grandes instituições internacionais, especialmente as norte-americanas, com a crise das hipotecas de alto risco (*subprime*) e da apreciação do real.

Após o *Investment Grade*, o Bradesco saltou dez posições para o 16º lugar, com o valor de mercado do banco a US\$ 64,7 bilhões. Já o Itaú ficou em 18º lugar, com o valor de US\$ 64 bilhões.

O Bradesco ficou à frente até do Credit Suisse. Os dois bancos brasileiros ficaram à frente do Deutsche, Wachovia e Barclays.

Se a dívida soberana brasileira passou ao primeiro degrau do “*investment grade* com a nota BBB” – a do Bradesco e do Itaú subiram um ponto a mais, para BBB. Já a do Unibanco e do Banco do Brasil passou de BB+ para BBB-.

Os bancos de médio porte ainda não tiveram os *rankings* revisados pelo S. and Ps. A corretora HSBC acredita que isso deva acontecer a médio prazo.

Considerando que os bancos brasileiros são sólidos, talvez estivesse no momento de o Banco Central reduzir a exigência mínima de capitalização dos bancos de 11%. A regra de Basileia prevê 8%, mas o Brasil elevou o índice para 10% inicialmente e depois para 11%, ou pelo menos após acalmar a presente crise de credibilidade dos bancos (CARVALHO, 2007).

É importante verificar que os dados divulgados pelo BACEN significam que, cada vez mais, as quedas nos juros cobrados dos clientes vão depender da redução dos *spreads* bancários.

“Não é de se esperar, que cortes na Selic levem à queda nos *spreads*, a não ser pelo aumento do volume de operações e pelos ganhos de escala obtidos pelos bancos”, explica o chefe do Departamento Econômico do BACEN, Lopes (2007). “O essencial é que os bancos repassaram aos clientes, integralmente os cortes feitos pelo BACEN nos juros básicos.” Estas afirmações são muito importantes quando se considera o fator concorrência entre os bancos e que as grandes empresas estão buscando financiamento no mercado de capitais.

Como escreveu Pessoa (2007), numa entrevista ao jornal Valor,

a gênese do problema brasileiro é um pacto social perverso em que vários grupos ganham benefícios específicos e o país como um todo perde. Esta perda se dá através do baixo crescimento econômico. Com uma taxa de investimentos, há mais de duas décadas, em torno de 20% do PIB, não se pode dizer que haja, em média, capacidade ociosa na economia. Logo, os gastos correntes e crescentes do governo, que já alcançam 36% do PIB, só podem ser realizados sem inflação com a combinação de uma carga tributária sufocante e uma política monetária restritiva. Os juros são elevados não para viabilizar a rolagem da dívida pública, como interpretam alguns, mas sim para conter a demanda do setor privado de forma a acomodar o aumento de gastos públicos, sem gerar pressões inflacionárias. A consequência é o baixo dinamismo da economia.

Feitas estas considerações, observa-se que - “o que vem alavancando os resultados dos bancos brasileiros nos últimos três anos é a expansão do crédito. Os bancos estão entrando em novos segmentos – como o imobiliário – que devem impulsionar seus lucros nos próximos anos.” (CARMINATI; 2007).

Segundo dados coletados por ele nos balanços, a participação das receitas de crédito na receita total subiu de 47% em 2000 para 52% em junho de 2006, no caso do Bradesco, e no caso do Itaú a subida foi de 47% para 62%. As aplicações em títulos e em valores mobiliários vêm perdendo peso nas receitas destas instituições. O Bradesco obtinha 44% das suas receitas com essas aplicações em junho de 2000 e em junho de 2006 esta participação caiu para 14%. No caso do Itaú, a participação das aplicações em títulos caiu de 43% em 2000 para 28% em junho de 2006 (CARMINATI; 2007).

Para compreender melhor o cenário atual, deve-se entender que a política monetária implementada no Brasil nos últimos anos contém dois elementos centrais: o regime de câmbio flutuante e o sistema de metas inflacionárias no qual a taxa de juros é fixada com o intuito de controlar a demanda agregada e, por meio dela, a inflação.

Deve-se ter claro que a política monetária não pode ser usada para promover o crescimento ou para vitaminar o PAC. Aceitemos que o BACEN é conservador. Até aqui, inexistente novidade. Nenhum banco central responsável embarca em apelos de “ousadia” na queda da taxa de juros, pois não se põe em risco um bem público essencial como a estabilidade da moeda. Ousadia é outra coisa, como defender uma reforma previdenciária que desagrade grupos organizados da sociedade (NÓBREGA; 2007).

Digamos que o BACEN é excessivamente conservador. Mesmo assim, uma redução maior da taxa Selic não viabilizaria um crescimento anual sustentado de 5%, pois a baixa expansão do PIB não deriva de insuficiência de demanda. No longo prazo, o que faz a economia crescer de forma sustentada é uma combinação de investimento, mão de obra e ganhos de produtividade (NÓBREGA; 2007).

Outro fator importante a considerar, dentro da linha de raciocínio deste trabalho, da possibilidade de um novo momento de concentração, redução do número de instituições financeiras de varejo, é a preocupação com a reforma da lei de defesa da concorrência e aspectos de sua aplicação no setor bancário. É importante saber que:

- em perspectivas comparadas, o nível de concentração bancária não é particularmente elevado no Brasil;

- concentração e competição não se apresentam como sinônimos;

- não existe um mercado de bancos, mas vários mercados de produtos relevantes; e

- a competição diminui e não aumenta a probabilidade de crise bancária.

Pode-se notar que até o momento existe uma preocupação muito grande por parte do autor, do relacionamento, talvez até de causa e efeito, entre o desenvolvimento econômico no Brasil e a situação dos bancos de varejo.

O volume de crédito subiu 27,3% em 2007, diz o Banco Central do Brasil (2008). E o crédito nas linhas para aquisição da casa própria cresceu 23,5% no ano.

Volume de Crédito Dez 06 – 30,7% do PIB

Volume de Crédito Dez 07 – 34,7% do PIB

Um dos temas recorrentes no início do ano de 2008 é a questão envolvendo os impactos da crise externa (*subprime*) sobre o Brasil. Afinal todos estão blindados com aço ou, como dizem outros, com papel-crepom (BARROS, 2008). Para alguns analistas, a economia brasileira tem hoje condições estruturais novas e que fazem com que a tempestade nos países mais avançados aqui chegue com ventos bem mais suaves. Neste novo mundo, criado pela ascensão da China e de outras economias emergentes, existem três grandes grupos econômicos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Crescimento do PIB: contribuição

País	2007	2008
USA	25%	10%
União Européia	29%	20%
China e outros emergentes , exportadores de petróleo, etc... (inclusive Brasil)	30%	50%

Fonte: Folha de São Paulo (2008).

A economia brasileira em 2008 vai crescer basicamente por forças internas, principalmente o consumo das famílias e o investimento privado. Já o dinamismo criado pelas exportações está concentrado nos segmentos de *commodities* agrícolas e de metais.

Para que algo mais grave ocorra no Brasil, será preciso que o parceiro China também desabe por conta da crise relativa ao *subprime* iniciado nos Estados Unidos.

Nos Estados Unidos, os sinais são cada vez mais claros de que a economia já está em recessão. No Brasil, as evidências são de aquecimento da demanda. O desemprego atinge 9,3%, a menor taxa desde 2002 (NÓBREGA, 2008).

A economia da América Latina tem se expandido num ritmo de 5% nos últimos cinco anos, mas a China cresce 10% há quase 30 anos. Os índices de crescimento da Índia são de 8% há uma década e os da Europa Oriental de 6%. Na realidade, em comparação com outras partes do mundo em desenvolvimento, a economia da América Latina está ficando para trás (OPPENHEIMER, 2008).

Uma recessão nos EUA, na Europa e Japão provocará menor importação da China e todo este cenário significará uma queda na exportação brasileira, seja em quantidade, seja em valor, pois países como Índia e China terão muito mais poder na negociação dos preços de *commodities* de grãos e minérios.

Esta situação, somada à possível diminuição da oferta de crédito ao consumo, provavelmente provocará uma diminuição na atividade econômica do Brasil.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é descrever o procedimento utilizado neste trabalho para pesquisar e compreender a evolução do sistema Financeiro de Varejo, no Brasil, no período de 1970 a 2008 e, a partir desta compreensão e conhecimento, poder, com a utilização do Método Delphi, estabelecer o cenário em médio prazo (próximos cinco anos) para os bancos de varejo no Brasil. Portanto, a análise do período (1970 / 2008) é resultado de uma pesquisa qualitativa.

Porém, o objetivo desta dissertação é verificar se o crescimento da massa crítica de clientes e de negócios, necessário em função da perda dos resultados gerados pela inflação, ocorrerá, no período 2009/2013, de forma orgânica e/ou será acompanhado de aquisições e/ou fusões.

Minayo (1994, p. 90 apud GALAS, 2005) expressa que nada pode ser uma questão de pesquisa se não tiver sido inicialmente, um problema da vida prática. Isso significa que “a escolha de um tema não surge espontaneamente...” Assim, a escolha do tema destas pesquisas surgiu em razão de se ter vivenciado este problema no seu dia-a-dia por muitos anos.

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, no período 1970/2008, sendo que o seu conceito é simples e busca, fundamentalmente, descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis. Para Godoy (1995 apud GALAS, 2005) e Triviños (1987 apud GALAS, 2005), a pesquisa qualitativa é descritiva porque é rica em descrições contextualizadas. É uma pesquisa histórica e, como o próprio nome indica, insinua, baseia-se na história e, geralmente, se refere à coleta de dados e informações sobre acontecimentos, fenômenos ou fatos de interesse do pesquisador, envolvendo datas, locais e personagens ou coisas. (LEITE, 2004).

Trata-se também de uma pesquisa exploratória que, como o próprio nome indica, é a que estuda, explora algo novo, mas que serve de base à ciência. A

pesquisa exploratória tem grande valor, pois serve de base a outros tipos de pesquisas.

Para Yin (2001), uma unidade de análise corresponde a um caso. Pode ser um evento, uma entidade, um indivíduo, uma decisão ou um programa. Nesse contexto, a unidade de análise desta pesquisa corresponde às mudanças gerenciais relacionadas à estabilização econômica no Brasil, pelo Sistema Financeiro de Varejo aqui instalado, ou seja, analisa-se o caso brasileiro.

Yin (2001) ensina que não há uma maneira precisa de se definirem os critérios de interpretação das descobertas, mas espera que as descobertas sejam interpretadas com base nas proposições. Assim, a interpretação das descobertas foi feita com base nas proposições e nos objetivos deste estudo.

Foi utilizado também The Delphi Method de Theodore J. Gordon (Future Research Methodology – V2.0). O nome foi tirado do oráculo grego em Delphi onde se buscava conhecer o futuro. Começou-se de uma base filosófica e inicialmente perguntou-se – “quanto poderia ser conhecido do futuro”. (HELMER; RESCHER, 1959). O objetivo era ter conhecimento do consenso estabelecido pelos verdadeiros conhecedores do assunto tratado, de maneira a ser possível a construção do possível cenário do setor financeiro de bancos de varejo em médio prazo.

O método Delphi foi desenhado para encorajar um debate, independentemente das personalidades. Anonimato era requerido no sentido de que ninguém soubesse quem seriam os outros participantes. Os aspectos de anonimato e *feed back* representavam as duas características fundamentais no método Delphi. Utilizando o método Delphi, conhecedores do sistema financeiro brasileiro de varejo serão identificados e então convidados a participar deste questionamento referente ao assunto indicado no correr do tempo futuro. Eles serão assegurados do anonimato no sentido de que nenhuma das afirmações será atribuída a um deles, nominalmente. As questões são preparadas, seqüencialmente. As afirmações serão analisadas e será obtida a disparidade entre respostas que seriam apresentadas ao grupo participante da pesquisa ao aplicar-se o segundo questionário. As respostas serão sintetizadas no final do 2º questionário e esta síntese formará a base para um

3º questionário. Cada membro do grupo poderá rever a sua opinião ao conhecer o resultado. Na quarta e última oportunidade os argumentos, serão apresentados conjuntamente com o consenso do grupo e uma reavaliação dos argumentos será solicitada. Poder-se-ia afirmar que o método Delphi é um debate controlado.

Em razão de o número de participantes ser, de ordinário, pequeno, Delphi não produz resultados estatísticos significativos. O resultado representa a síntese de opinião de um grupo em particular. O valor do método Delphi está nas idéias geradas no debate e que acabam evocando um consenso. Na mesma forma, o questionário poderá ser substituído por esquematizadas e profundas entrevistas. A vantagem da entrevista é a flexibilidade, que está ausente no questionário.

O ponto principal para o sucesso de um estudo Delphi é a seleção dos participantes, em razão de que os resultados de um estudo Delphi dependem da cooperação e dos seus respectivos conhecimentos. Pessoas que podem, devem contribuir com idéias importantes devem necessariamente ser incluídas. No estudo Delphi, os convidados a participar do grupo não necessariamente devem ser representativos de uma comunidade, mas devem ter grande experiência e conhecimento do tema a ser debatido. O método Delphi é usado na construção de cenários, ou seja, as respostas obtidas aos questionários enviados aos participantes permitirão a visualização do cenário esperado, para o tema da pesquisa e para o período abordado.

Mediante a aplicação dos questionários via *e-mail*, Método Delphi, estamos falando de “interpretativismo”, epistemologia, e suas necessidades de validade (GIROD-SÉVILLE; PERRET, 2001):

- a interpretação desenvolvida pelo pesquisador é reveladora da experiência vivida;
- ela enraíza histórica e temporariamente;
- ela é coerente; e

- é uma compreensão da realidade estudada.

O autor foi participante do sistema de varejo no período aqui pesquisado, porém a pesquisa, a análise, a interpretação daquele momento foi feita *a posteriori*, no momento atual.

4.1 Coleta de Dados

Após a identificação das pessoas com grande conhecimento de bancos de varejo e cenários (especialistas), foi enviada a cada um deles uma carta, explicando o objetivo da pesquisa e o funcionamento de cada participante dentro desta pesquisa. Esclareceu-se que os demais participantes não conhecerão as respostas de cada participante, mas conhecerão apenas as sínteses e os nomes dos participantes. Anexo à carta-convite, foi enviado o 1º questionário e posteriormente foi enviado o 2º questionário, complementando as perguntas. Após os dois primeiros questionários, seriam feitos, baseados na primeira síntese, o 3º e o 4º questionários que junto com a primeira síntese permitiram chegar ao final da pesquisa. Em virtude do consenso obtido nas respostas aos questionários 1 e 2, pode ser eliminada a necessidade dos questionários 3 e 4.

Os questionários, com questões fechadas e/ou semi-abertas, foram enviados às pessoas selecionadas (Quadro 1) todas envolvidas na área e com grande conhecimento em bancos de varejo.

Nome	Função/Instituição
Roberto Bornhausen	ex-presidente do Unibanco, Febraban e Felaban
Mailson da Nóbrega	ex-ministro da Fazenda e consultor econômico e político
Gustavo Loyola	ex-presidente do Banco Central do Brasil e atualmente consultor econômico e político
Gilberto Nobre	ex-diretor de Câmbio do Banco Central do Brasil e ex-vice-presidente do Banco Econômico Excel
Fabio Barbosa	presidente do Banco Real, presidente da Febraban e futuro presidente do conglomerado Santander (já assumiu a posição em função da compra do Banco Real pelo Santander).
Roberto Setúbal	Presidente do Banco Itaú
Gabriel Ferreira	Diretor do Unibanco
Elcio Aníbal de Lucca	Presidente da Serasa
Fernando Byington Egydio Martins	Executivo Vice-Presidente do Banco Real ABN AMRO (atualmente Santander)
Norton V. Fritzsche	Diretor de Queluz Gestão de Ativos Ltda (ex-diretor do Bamerindus).
Sérgio Proença	Ex-diretor do Bamerindus. Diretor da Queluz – Gestão de Ativos Ltda
Belmiro Castor	ex-diretor do Bamerindus, área internacional
Marcio Cypriano	Presidente do Bradesco

Quadro 1 – Especialistas do Setor Bancário. Fonte: dados da pesquisa (2008).

4.2 Instrumento de Coleta de Dados

Questionários (1 e 2), síntese de 1,2, que, pela eliminação dos questionários 3 e 4, fica sendo também a síntese geral.

Não foram necessárias entrevistas com os participantes. As perguntas incluídas nos questionários 1 e 2 buscavam respostas que afirmassem ou não a possibilidade do crescimento da massa crítica em crédito, incluindo o habitacional, e número de clientes, de tal forma a saber se isto poderia ou não acontecer de forma orgânica, uma vez que havia o consenso estabelecido de que o impacto da estabilização no Brasil e a sua respectiva consolidação provocaria nos bancos de varejo a necessidade de um crescimento de massa crítica de clientes que proporcionariam o crescimento da massa crítica de negócios, tarifas e crédito.

4.3 Técnicas de Análise de Dados

As respostas foram investigadas, primeiramente, por respondente, e os dados colhidos foram consolidados mediante a síntese de todas as respostas a cada pergunta, o que permitiu verificar o consenso das respostas e constatar a não-existência/discrepância do conteúdo das respostas e das informações delas emanadas.

Inicialmente os dados colhidos com os questionários 1 e 2 foram consolidados nas sínteses 1 e 2, pois, em razão de ser pequeno o número de participantes e o consenso estabelecido nas respostas aos questionários 1 e 2, que eram fundamentais para a problemática levantada nesta dissertação, chegou-se à conclusão de que não haveria a necessidade de efetuar os questionários 3 e 4.

4.4 Produtos Gerados

A pesquisa gerou uma conclusão que deverá ser monitorada na sua evolução, mostrando o cenário possível para os bancos de varejo no período 2009/2013, mostrando, entre as variáveis, sobretudo, o comportamento econômico do Brasil, pois a concorrência no sistema financeiro de varejo acontecerá na realidade, no campo do crédito, e, para que isso aconteça organicamente, será necessária uma economia em desenvolvimento e estável. Não se pode esquecer de que consumo e crédito não são elementos de desenvolvimento econômico sustentável. Desenvolvimento econômico sustentável é:

- infra-estrutura;
- energia;
- portos, aeroportos; e

- educação, saúde (OLIVEIRA, 2008).

A proposição a ser observada nesta pesquisa é a de que os bancos de varejo em um cenário de estabilidade, provocado pela estabilização do Brasil, vão precisar de uma massa crítica de clientes e de negócios maior, que é o impacto da estabilização, e em seguida, é saber se esse crescimento acontecerá de forma orgânica e/ou através de aquisições e fusões. Salvo uma crise mundial, o crédito vai continuar aumentando a um ritmo muito maior do que o do crescimento do PIB por muitos anos (NÓBREGA, 2007).

Este estudo utilizou as seguintes fontes: entrevistas, levantamento (questionário – Delphi), documentos, relatórios preparados por autoridades monetárias nacionais e internacionais e observação direta *a posteriori*.

A pesquisa tem uma forte conotação de “observação participante”, pois o mestrando vivenciou as transformações dos bancos de varejo de 1970 à 2004. A observação participante é uma forma utilizada com frequência na pesquisa qualitativa. Uma das definições para esta observação é apresentada por Denzin (apud FLICK, 2004, p. 152):

a observação participante será definida como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de representantes e informantes, a participação e a observação diretas e a introspecção. Os aspectos principais do método consistem no fato de o pesquisador mergulhar de cabeça no campo, dele observar a partir de uma perspectiva de membro, mas também de influenciar o que é observado graças a sua participação.

No final existiu o objetivo da análise das evidências, que é resumir as observações, visando a responder às questões da pesquisa. (SELLTIZ et al., 1974). Especificamente, porém, o objetivo da análise das evidências consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou recombinar evidências, tendo em vista as proposições iniciadas do estudo (YIN, 2001).

4.5 A Retórica do Positivismo *vis-à-vis* o “Interpretativismo”

A pesquisa normalmente é classificada de positivista ou “interpretativista” o que leva a se julgar trabalhos “interpretativistas” com critérios positivistas.

Fala-se das diferenças entre pesquisas positivistas e “interpretativistas” quando, na realidade, mais do que diferenças, aparentemente, similaridades maiores existem, o que contribui para os estudantes adquirirem conhecimento a partir de um conjunto de critérios que pode ser utilizado para avaliar a qualidade da pesquisa interpretativa.

A pesquisa positivista tende a formar conhecimento com base na realidade que existe além da mentalidade humana. Esta realidade providencia a fundação do conhecimento humano. A pesquisa “interpretativista” reconhece que o conhecimento que eles formulam reflete um objetivo particular, cultura, experiência, história e assim por diante. O conhecimento é formado mediante a construção social do mundo.

Todos acreditam que a estrutura que eles constroem para entender o mundo é realizada socialmente e que pesquisa é uma jornada contínua a fim de encontrar meios para melhorar a compreensão da realidade.

Enquanto, para os positivistas os objetos que pesquisam têm qualidades que existem independentemente do pesquisador, para os “interpretativistas”, as qualidades encontradas no objeto que é pesquisado são socialmente constituídas (WEBER, 2004).

O enfoque “interpretativista” em pesquisa despontou em anos recentes, como alternativa ao enfoque mais tradicional, o positivista. Por enfoque “interpretativista” está-se referindo a procedimentos associados com hermenêutica, fenomenologia e a estudo de casos. Por positivista, está-se referindo a procedimentos associados a inferências estatísticas, teste de hipóteses, análise matemática e modelos experimentais. O objetivo maior, como contribuição do artigo de Lee (1991), é refutar

a noção de que os enfoques positivistas e “interpretativistas” são opostos e irreconciliáveis. Esta refutação consiste em um modelo que integra os dois modelos e que considera mutuamente de suporte um ao outro. Desta forma, os dois enfoques manterão uma coexistência separada, mas sem problemas, sendo reconhecida uma legitimidade dos procedimentos de cada enfoque separada da legitimidade da sua integração e colaboração. Assim é demonstrado como pesquisadores positivistas podem se beneficiar da utilização dos procedimentos “interpretativistas”, adicionando aos procedimentos positivistas e vice versa (LEE, 1991).

Que enfoque se deveria tomar para a pesquisa organizacional? O positivismo afirma que o seu enfoque, dos seus métodos – os métodos da ciência natural – são, só eles verdadeiros métodos científicos, enquanto o enfoque interpretativo contra-argumenta que o estudo das pessoas e suas instituições pedem métodos estranhos àqueles de ciência natural. Desta forma, o enfoque positivista e “interpretativista” parecem ter uma posição de antagonismo.

Ainda que ambos os enfoques tenham algo para contribuir, como, portanto, podem os dois ser integrados de maneira que os pesquisadores organizacionais, possam, simultaneamente, ter os benefícios dos dois, enfoques, em lugar de apenas um deles?

Esta é a proposta de Lee (1991), que consiste em “três níveis de compreensão”:

- primeiro nível - pertence ao sujeito humano observado. Esta compreensão consiste no senso comum do dia a dia;
- segundo nível - pertence ao pesquisador na sua observação. Esta compreensão é a leitura ou interpretação do primeiro nível, feita pelo pesquisador; e
- terceiro nível - Também pertence ao pesquisador organizacional. Esta compreensão é uma que o pesquisador cria e testa para que possa explicar a realidade empírica que está investigando.

“Interpretativista” - a realidade e o indivíduo que a observa não podem estar separados. Lembra-se mais uma vez que a interpretação está sendo feita a *posteriori*, após o momento envolvido na pesquisa em que o autor era um executivo envolvido no tema da análise e da pesquisa.

É, portanto, uma pesquisa com característica “interpretativista”, em que se procurou validar, por meio de entrevistas e Método Delphi, a análise feita, principalmente quanto aos pontos fundamentais da pesquisa:

- impacto da estabilização do Brasil nos bancos de varejo - necessidade de maior crescimento de massa crítica de clientes e, conseqüentemente, de negócios, ou seja, principalmente, tarifas e crédito incluindo o habitacional; e
- reação dos bancos de varejo quanto à necessidade estabelecida no item anterior (Método Delphi – período 2009/2013) - o crescimento da massa crítica de clientes e de negócios, necessária em função da estabilização econômica e política do Brasil, poderá ocorrer de forma orgânica ou deverá acontecer também com fusões e aquisições?

4.6 Técnicas de Cenários e o Método Delphi: uma Aplicação para o Ambiente Brasileiro

O trabalho de Grisi e Brito (2003) tem por objetivo apresentar as principais discussões no Brasil e no mundo acerca do uso da Técnica de Cenários, em especial com a aplicação , em sua execução da Método Delphi.

A utilização do método Delphi provoca o aparecimento de cenários que parecem ser suficientes para instrumentalizar organizações na elaboração de estratégias de longo prazo no âmbito brasileiro. Decisões estratégicas encontram nestes cenários o necessário suporte e a indispensável fundamentação para um

planejamento equilibrado e flexível. A idéia de cenários acabou por tornar-se, em Administração, sinônimo de reflexão sobre o futuro e suas múltiplas possibilidades.

A primeira experiência de planejamento de organizações com uso de cenários ocorre em solo europeu sob o título “*Une image de la France en l’ an 2000*” (SHWARTZ, 2000 apud GRISI; BRITTO, 2003), um cenário promovido pela Datar, organismo de Administração Pública da França em 1971. Ressalta-se, ainda, que foi apenas na petrolífera Shell que a técnica de cenários encontrou o lugar para ganhar maior impulso e consistência teórica.

Na opinião de Bontempo (2000 apud GRISI; BRITTO, 2003), o grande desafio corporativo é a adaptação à mudança, a qual deve ocorrer em três níveis:

1. reação a mudanças não previstas;
2. antecipação a mudanças, isto é, visualizar o que tem probabilidade de ocorrer e se preparar para essa nova realidade; e
3. liderança antes as transformações, ou seja, criar as mudanças às quais os outros devam reagir.

A prospecção é, neste entendimento, uma condição essencial para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. Os cenários são, portanto, “plataforma para conversações estratégicas que levam à aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões – chave e prioridades.” (SCHWARTZ 2000 apud GRISI; BRITTO,2003).

O Método Delphi implica rodadas com especialistas, no tema tratado, que estabelecem as variáveis e indicadores críticos e avaliam os eventos prováveis, havendo o aperfeiçoamento das hipóteses e julgamentos após cada fase (busca do cenário mais provável). No caso da dissertação. foram abordadas fundamentalmente as seguintes informações e variáveis:

- confirmação de que o impacto de estabilização econômica e política do Brasil resultaria em uma necessidade de um crescimento de massa crítica de clientes e de negócios;
- confirmação de que o crescimento de maior massa crítica de clientes e de negócios para os bancos de varejo poderá ser formada de forma orgânica pelo aumento da base de clientes mediante o crescimento econômico do País, pois o desenvolvimento econômico dará expansão às classes C e D que terão demanda de crédito (2009/2013);
- o crescimento do crédito bancário nos próximos cinco anos (2009 a 2013) deverá ser suficiente para manter a viabilização dos diversos bancos de varejo existentes no momento da pesquisa. O crédito habitacional deverá crescer a um ritmo muito superior ao do crédito em geral;
- haverá, também, a possibilidade de desenvolvimento de crédito com clientes antigos em função da expectativa de queda da taxa de juros e do spread bancário; e
- o crédito será o principal fator de concorrência entre bancos.

Segundo Schoemaker (1992 apud GRISI; BRITTO, 2003), no tópico da Construção de Cenários, podemos identificar os seguintes momentos:

- definir o escopo;
- identificar os principais grupos de interesse;
- identificar as tendências básicas;
- identificar as incertezas relevantes; e

- construir os cenários, apoiado nas várias abordagens, que são feitas através dos questionários enviados e respondidos pelos participantes.

No caso abordado pela dissertação, considera-se o aumento do volume do crédito e do número de clientes que serão os fatores geradores de receita. Considerando um estudo publicado pelo *The Economist*, depois da educação, o crédito é o maior elemento, fator de inclusão social. Por consequência, o aumento de clientes “bancarizáveis” é um fator de geração de desenvolvimento econômico. Assim sendo, o fortalecimento do sistema financeiro é de interesse de toda a sociedade, pois é a linha de partida para o desenvolvimento do setor produtivo. Acredita-se que as conclusões obtidas neste trabalho permitirão a integração destas perspectivas ao planejamento estratégico de cada banco, porém alguns bancos poderão ter mais sucesso do que outros na concorrência, o que então poderia ensejar uma situação em que os bancos com pouco sucesso na concorrência poderiam ficar em uma posição de pouco crescimento de sua massa crítica de negócios e de clientes e, então, possivelmente, seria necessária a sua venda.

Aí, provoca-se a integração dos cenários ao planejamento estratégico. Sendo assim, avaliando essa técnica sob o ponto de vista do planejamento estratégico, Bontempo (2000 apud GRISI; BRITTO, 2003) afirma que os cenários podem ser usados para:

- identificar sinais de advertência;
- avaliar a robustez de suas competências;
- gerar melhores opções estratégicas;
- avaliar o risco retorno de cada opinião frente às incertezas;
- ajudar a comunicar a mensagem da empresa; e
- pensar globalmente para desenvolver alianças estratégicas.

O método Delphi tem uma estrutura bastante simples. Um questionário interativo circula por um grupo de peritos em busca da formação de consenso entre os participantes. Esse processo é repetido por sucessivas rodadas do questionário até que a divergência de opiniões entre especialistas tenha se reduzido a um nível satisfatório; e o consenso estabelecido possibilite a formação do cenário possível.

4.7 Cenários

A globalização das economias no mundo está criando mais complexidades para o planejamento do negócio e agravando as incertezas sobre o ambiente dos negócios. A antecipação do futuro é estéril se não acompanhada por sistemático e compreensivo planejamento (GODET, 1994). Quando se pode identificar as tendências de longo prazo, torna-se possível antecipar várias das conseqüências dos novos desenvolvimentos. O mais importante é o reconhecimento de que conscientemente, se pode influenciar o futuro em direções nas quais se intenta que a evolução aconteça.

O pensamento prospectivo deve ser global. Dificilmente um problema pode ser tratado isoladamente. O futuro não pode ser considerado como uma linha simples e predeterminada, uma simples extensão do passado, razão pela qual se terão vários possíveis futuros. Em outras palavras, o futuro é explicado não somente pelo passado mas também pela imagem do futuro, expressa no presente.

Os olhos do futuro iluminam o presente; vendo nesta luz, o futuro é hoje a razão de ser.

Assim sendo cenários são instrumentos para estratégia ou para gestão. Entre estas duas posições extremas ficam várias posições intermediárias.

Hoje Peter Schwartz está popularizando o conceito de cenários em países de língua inglesa e tem vencido o Michael Porter, que tem incorporado a noção de cenário nos seus mais relevantes trabalhos.

O uso da palavra cenário pode ser perigoso para pensamento futuro, se não houver algum fundamento científico. Cenário não é uma realidade futura, mas uma maneira de antecipar o futuro, iluminando o presente em termos de antecipar os futuros desejáveis. Um enfoque de cenário será respeitado quando houver os pré-requisitos de relevância, consistência, possibilidade de transformar-se em realidade e transparência. O cenário não é o fim em si mesmo, apenas adquire significado quando seus resultados e implicações são transformados em ações reais.

Entre os métodos envolvendo “*expert consultation*”, pode-se analisar o Método Delphi. O Método Delphi envolve “o uso sistemático de avaliação intuitiva, de um grupo de conhecedores do assunto” (DALKEY; HERMER, 1963 apud GODET, 1994). De acordo com Helmer e Rischer (1959), um dos fundadores da técnica, Delphi foi desenvolvida para satisfazer as necessidades do exército dos E.U.A. De acordo com alguns autores, aconteceram inúmeras aplicações nos E.U.A. e também na Europa.

O Método Delphi interroga especialistas no assunto pesquisado, por meio de sucessivos questionários, para trazer à realidade uma convergência de opiniões e identificar claramente um possível consenso. As questões tratam das probabilidades de certas hipóteses ou eventos. A qualidade dos resultados é dependente do cuidado em preparar as questões e na escolha dos participantes. O participante deve ser realmente alguém com habilidade para responder o questionário. O ponto de vista de um grupo de especialistas é superior ao ponto de vista de um especialista. G. Ducos (1983 apud GODET, 1994) lembra que cada participante é solicitado a responder somente às questões para as quais ele se considera o mais competente. Não existe, naturalmente, nenhuma razão pela qual não se poderia alterar o método e fazer Delphi um sistema mais útil instrumento de antecipação de eventos.

Pode-se observar que o futuro é múltiplo ou que o futuro não é necessariamente único; a descrição de um futuro potencial e o progresso / evolução para este futuro compreender o cenário. A palavra “cenário” foi introduzida em futurologia por Herman Kahn em seu livro *L’an 2000* (Ano 2000) publicado em 1968, mas o uso aí era muito mais literário, a imaginação sendo usada para produzir situações de satisfação total ou apocalípticas, o que foi tentado também pelos autores Anatole France (*Island of Pingüins*) e George Orwell (1984) (Ano 1949).

5 RESULTADO DA PESQUISA QUALITATIVA – ANÁLISE DO PERÍODO 1970 - 2008

O objetivo deste capítulo é descrever o resultado de uma pesquisa qualitativa e descritiva sobre o período de 1970 a 2008 com referência ao Sistema Financeiro de Varejo. Foi uma pesquisa histórica, conforme o próprio período indica.

A confiabilidade que se havia estabelecido quanto ao sistema financeiro brasileiro fez com que se pensasse que estas organizações utilizavam importantes processos sistemáticos de planejamento, liderança e controle, porém, como se verifica por ocasião do Plano Cruzado (1986), muitas vezes, não se percebia no resultado a consequência da inflação em suas instituições. A inflação, inclusive, não deixava clara a análise de eficiência ou não da instituição financeira. O fator risco ficava quase que eliminado, na percepção descrita anteriormente, até que acontece a quebra do Banco Econômico (1995) e cria-se um abalo de credibilidade no sistema financeiro brasileiro provocando um *flight to quality* dos depósitos.

É importante lembrar que foi longo o tempo para concluir o diagnóstico das origens e chegar às idéias para lidar com a crônica inflação brasileira. No início, entre meados da década de 1970 – quando o problema se tornou evidente – e a primeira metade dos anos 1980, as tentativas de enfrentá-lo seguiram o receituário clássico: austeridade fiscal e monetária. Mario Henrique Simonsen foi o pioneiro na identificação da inércia inflacionária. Em estudo escrito antes de se tornar ministro da Fazenda (74/79), ele apontara o efeito retro-alimentador da correção monetária.

Complementando é importante considerar, enumerar, algumas características de acontecimentos do início dos anos 1970 e que propiciavam um processo de internacionalização por parte de uma empresa, principalmente regional, englobando a América do Sul, como está a frente, relativas a geopolítica, finanças, clientes e concorrentes dos bancos de varejo existentes na época:

1. o Governo brasileiro e o empresário começam a focar como elemento importante de sua estratégia o desenvolvimento do comércio exterior (exportação / importação) e, principalmente, buscando agregar à pauta brasileira de exportação produtos semi-manufaturados e manufaturados, diminuindo o percentual da participação de commodities;
2. o fortalecimento do sistema financeiro brasileiro e o seu envolvimento no movimento de associações dos países sul-americanos eram fatores muito importantes para o posicionamento que o Brasil queria tomar de uma certa liderança diplomática e comercial na região. A internacionalização de um banco brasileiro, neste cenário, poderia auxiliar a internacionalização das empresas brasileiras, pois o desenvolvimento do comércio exterior brasileiro, principalmente exportação, pelo menos na sua fase inicial, necessitava muito de apoio que seria dado por um banco brasileiro internacionalizado;
3. até aquele momento, a internacionalização vinha sendo mais exercida por dois bancos estatais: Banco do Brasil e Banco do Estado de São Paulo (Banespa), hoje Santander, em que ambos atuavam, naquele momento, como extensão dos seus respectivos governos e exerciam, com a abertura das suas subsidiárias / agências, também um papel político, muitas vezes importante junto ao país host;
4. nos anos 1970, o Ministério das Relações Exteriores do Brasil estabelece a política de africanização, promovendo o fortalecimento das relações diplomáticas e comerciais entre o Brasil e países africanos, que teve um sucesso inicial no relacionamento com a Nigéria;
5. os países da América do Sul buscavam fórmulas de desenvolver associações como Mercosul, Pacto Andino, Bloco Sul-Americano, que acabariam proporcionando uma ampliação do mercado inter-regional. Percebia-se a necessidade da associação para o fortalecimento, no

diálogo, principalmente entre os países sul-americanos e a Comunidade Européia e / ou Estados Unidos da América;

6. nos anos 1970 houve dois grandes aumentos de preço do petróleo que geraram os chamados “petro-dólares”, para os países produtores de petróleo, que foram depositados em grandes bancos dos Estado Unidos e / ou europeus e que necessitavam recolocá-los em empréstimos internacionais de maneira a rentabilizar esta liquidez; e
7. até aquela época, somente os bancos estrangeiros, principalmente os ianques, Boston, Chase e Citibank, estavam representados em quase todos os países da América do Sul, tendo, portanto, melhor condição para acompanhar a internacionalização do seu cliente;

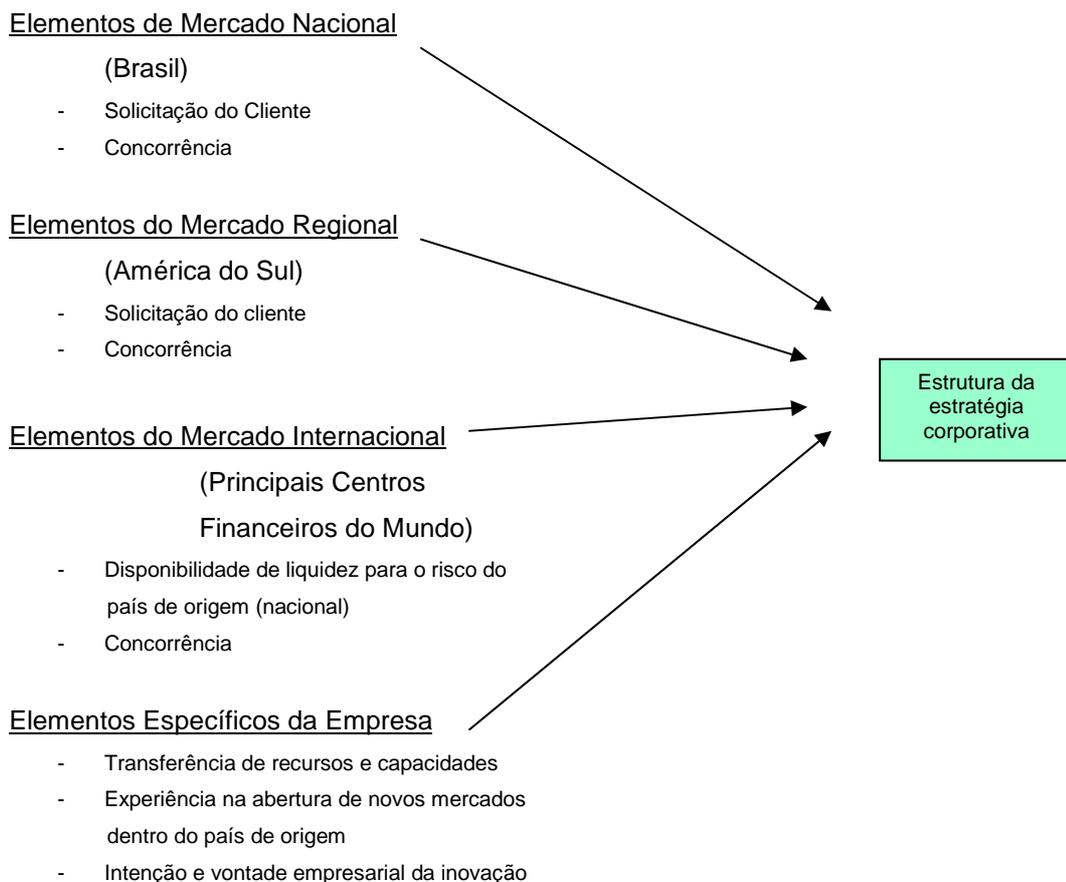


Figura 1 - Processo de Análise. Fonte: elaboração do autor (2008).

Este cenário era bastante favorável a um processo de internacionalização. As condições foram alteradas em 1982, com a moratória da dívida externa brasileira, após a do México, e a situação por que passava a Argentina. Esta alteração foi uma ameaça de instabilidade à América Latina.

Entende-se, portanto, que no cenário financeiro havia uma conveniência (visão interna) em se pensar em uma estratégia visando à diferenciação – internacionalização – e o cenário de negócios (visão externa) tinha várias características que também favoreciam esta decisão, conforme mostrado. Portanto, houve uma internacionalização buscando a diferenciação, que daria a vantagem competitiva sustentável, apoiada também, pelo cenário externo e propõe-se, conforme quadro, um gráfico inicial para o processo decisório da internacionalização.

É importante lembrar que o ambiente geral de passagem de um cenário inflacionário a várias tentativas de estabilização econômica no Brasil era comum às organizações financeiras de varejo. Já o ambiente específico, nicho de atuação, nível de capacitação, capacidade de reação de estratégias emergentes é o que fará toda uma diferenciação na atuação e ressurgimento de cada organização. Os autores destacam o fato de que, embora as organizações concentrem acompanhamento e planejamento no seu ambiente específico, o geral não deve ser esquecido. Chiavenato (1994) comenta que as empresas constituem organizações inventadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais, buscando atingir certos objetivos. Se isso for conseguido, então, a empresa será considerada eficaz e terá condições de sobrevivência e crescimento, na medida em que o resultado conseguido por meio de seus produtos e serviços for maior do que o volume despendido na obtenção e aplicação de recursos. A estratégia empresarial é, segundo Chiavenato (1994), o primeiro e principal passo para atingir essa manobra. Como o ambiente das empresas é objeto de mudanças, a estratégia empresarial também precisa mudar para que a empresa não perca competitividade e para que aproveite as oportunidades.

Segundo Porter (2004), a vantagem competitiva, hoje em dia, é temporária, pois uma posição de mercado pode ser rapidamente copiada pela concorrência.

Com arrimo nestas considerações, delinea-se um dos temas desta pesquisa, que busca entender a evolução do sistema financeiro de varejo no Brasil, no período 1970-2008, e o seu relacionamento com o contexto macro e micro-econômico naquele momento no Brasil.

Os dados apresentados acerca de fusões / aquisições (1994/2007) de bancos de varejo no período analisado conduzem este estudo aos seguintes questionamentos que se configuram como base para o problema da pesquisa:

- o conceito de estratégia foi considerado na gestão dos bancos de varejo no período de 1970/2008?
- O cenário macro / micro-econômico do Brasil, até como consequência das várias tentativas de estabilização da economia brasileira, foram fatores importantes para as fusões e / ou aquisições?
- A manutenção do processo de estabilização econômica e política no Brasil deverá produzir a certo momento, de alguma forma, um novo processo de ajuste por meio de alguma consolidação / concentração do sistema financeiro de varejo no Brasil?

É importante neste ponto meditar sobre a compra do Bank of Boston pelo Banco Itaú, a compra do Sudameris pelo ABN AMRO e a aquisição do Real ABN pelo Santander, principalmente levando em conta a idéia de que são pontos citados e considerados por toda a imprensa especializada em assuntos econômicos e financeiros:

- 1 redução de taxa de juros;
- 2 redução de “spreads” bancários;
- 3 pouca melhoria na distribuição de renda;
- 4 não expressivo crescimento do PIB;

5 aumento expressivo do volume de crédito; e

6 expansão do crédito habitacional.

É importante lembrar que o crédito habitacional representava apenas 1,7% do PIB em 2006, em comparação com 14% no Chile, 10% no México, 80% nos EUA, 100% na Holanda e 130% na Suíça. (NÓBREGA, 2008a).

Nestas condições, é interessante analisar as mudanças ocorridas no sistema bancário brasileiro no contexto de alta e baixa inflação, em termos de seu tamanho, de sua dimensão e de seu grau de concentração. Nos anos 1970, 1980 e 1990, pode-se estabelecer, *grosso modo*, como características gerais do sistema bancário brasileiro, uma elevada participação do setor financeiro no PIB, expressando o grande crescimento que o setor teve no período de alta inflação (PAULA, 1998). Importante participação do segmento público no sistema bancário, tanto de bancos federais quanto de estaduais, o “sobredimensionamento” do setor, e como revela a amplitude da rede de agências bancárias. São características que estiveram, até antes da implantação do Plano Real, associadas à adaptação do sistema bancário brasileiro ao quadro de alta inflação no contexto da moeda indexada, revelando o setor bancário grande capacidade de extrair vantagens de uma conjuntura de instabilidade macroeconômica (alta inflação, crise fiscal – financeira do Estado, fracasso dos planos de estabilização, etc.), obtendo elevadas receitas com os “ganhos” com a arbitragem inflacionária do dinheiro (PAULA, 1998).

Dois eventos importantes recentes são representados por:

- desregulamentação financeira efetuada pela reforma bancária de 1988:
 - proliferação de novos bancos de pequeno e médio porte;
 - diminuição na participação do segmento público no sistema bancário e uma tendência à desconcentração bancária, em particular no segmento privado; e

- o crescimento do segmento privado.
- estabilização de preços com o Plano Real, que alterou radicalmente o horizonte de possibilidades nos negócios bancários, ocasionando de imediato um encolhimento no tamanho no produto do setor bancário; diminuição na quantidade de instituições bancárias e agências e no número de funcionários e uma certa tendência à concentração no mercado bancário (PAULA, 1998).

A reforma de 1988 permitiu que os bancos comerciais, de investimento ou de desenvolvimento, as financeiras e as de crédito imobiliários, se reorganizassem como única instituição – os bancos múltiplos – que para ser criada deve ter no mínimo duas carteiras, sendo que uma delas tem que ser obrigatoriamente comercial ou de investimento.

Mais recentemente, as dificuldades na transição do sistema bancário para a estabilidade, somadas aos efeitos das mudanças na política econômica em função dos impactos da crise mexicana sobre a economia brasileira, ocasionando uma onda de empréstimos em atraso e em liquidação que vieram a fragilizar fortemente o setor bancário, levaram o País à beira de uma crise bancária no ano de 1995.

Diante desse quadro, o Governo brasileiro adotou um conjunto de medidas voltadas à reestruturação e ao fortalecimento do sistema financeiro nacional:

- incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras;
- Programa de Estímulo a Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER);
- aprovação do estatuto e regulamento do Fundo de Garantia de Créditos (FGC);

- dificultou-se a constituição de novas instituições financeiras e criaram-se incentivos para os processos de fusão, incorporação e transferência de controle acionário; e
- o Governo procedeu a uma mudança radical na sua política sobre a permissão de entrada do capital estrangeiro no setor bancário brasileiro.

A drástica elevação dos juros acarretou, em março de 1995, uma desaceleração no crescimento do crédito e um forte aumento da taxa de inadimplência e ao virtual fim das receitas inflacionárias estava o País sob o risco de uma crise bancária sistêmica, o que só foi evitado em razão do lançamento do PROER. Neste contexto, busca-se ampliar as parcelas de mercado, das principais instituições mediante aquisição de instituições financeiras domésticas (PAULA, 1998).

No ano de 1995, é evidente a queda na participação percentual das instituições financeiras no PIB, passando de 12,4% em 1994 para 6,9% em 1995, o que pode ser explicado em parte pela adaptação das instituições financeiras às novas condições de estabilidade, em virtude da busca retração das receitas inflacionárias e, em parte, pela adoção de uma política monetária altamente restritiva que, ao mesmo tempo, reduziu a capacidade das instituições financeiras em ofertar crédito e ocasionou um aumento no grau de inadimplência (PAULA, 1998).

Recentemente, em função do impacto do Plano Real e afrouxamento no acesso à entrada dos bancos estrangeiros no mercado doméstico, inclusive no segmento de varejo, o decréscimo no número de instituições financeiras, a diminuição na quantidade de agência bancárias e no número de empregados do setor, houve uma tendência recente de aumento no grau de concentração do setor bancário (PAULA, 1998).

“A experiência internacional, mostra que a adaptação do sistema bancário à baixa inflação é um processo gradual e relativamente lento”. (PAULA, 1998).

Com a crise do *subprime*, instituições como Bradesco e Itaú sobem no *ranking*. A crise das hipotecas de alto risco nos Estados Unidos serviu não só para o Brasil mostrar seu vigor no cenário global, mas também como um estímulo ao avanço dos grandes bancos locais no *ranking* das maiores instituições do mundo por valor de mercado. No mundo, estes bancos brasileiros estão entre os 25 maiores. Em junho 2007, antes do “estouro” da crise, Itaú e Bradesco ocupavam as 40^a e 41^a posições, respectivamente (BELLOTTO, 2008). De acordo com o economista João Augusto Frota, da consultoria Lopes Filho, “há de se levar em conta uma conjunção de fatores positivos, como os sólidos fundamentos da economia brasileira e dos bancos. Tudo coincidiu favoravelmente.”

Para o vice-presidente do Bradesco, Milton Vargas, o avanço do banco no *ranking* dos maiores grupos financeiros reflete o ambiente local favorável, com uma economia estável, um sistema financeiro sólido, seguro, com regras transparentes, além do potencial de o Bradesco gerar resultados.

De acordo com o economista da Lopes Filho, o avanço no *ranking* dos grandes grupos financeiros melhora a condição para os bancos emitirem ações, se capitalizarem e alavancarem suas operações. Ele ressalta que esse não é o caso de instituições como Bradesco, Itaú e Unibanco, uma vez que estão em situação bastante confortável em termos de indicadores de liquidez, Basiléia e inadimplência.

O avanço entre os maiores grupos do mundo também é um facilitador para a internacionalização desses bancos. De acordo com Vargas (2008), vice presidente do Bradesco,

não é o caso do Bradesco. Está de olho no mercado doméstico. A estabilização da economia local, com aumento de emprego e renda, gera oportunidades, especialmente entre a população de baixa renda. O potencial de ganho está no Brasil.

5.1 As Diversas Estratégias Utilizadas (1970 – 2008)

Deve-se lembrar de que, até 1986, todos os bancos de varejo trabalhavam com a estratégia substancialmente focada em captação (depósitos), em função da inflação que era alta e de que a prioridade não era para créditos, dado o seu alto risco, mas sim para a captação, depósitos e aplicação em dívida interna dos Governos Federal e estaduais. Naquele momento, os bancos tiveram que adotar estratégias formais que resultassem em um processo controlado e consciente para atingir os objetivos há pouco citados, cabendo a responsabilidade por todo esse processo aos executivos dos bancos, que tinham como objetivos delinear orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos, ao ponto de que, nos anos 1970, o tamanho, *designer* e localização das próprias agências bancárias foram estrategicamente deliberados, visando a atingir e impressionar um público em potencial, ao mesmo tempo em que eles funcionavam como uma defesa do capital do banco, protegendo contra a inflação.

Toda a estratégia destes anos, para citar Porter (1985), usava o cenário como ferramenta no arsenal dos estrategistas dos bancos. Neste ponto, quase se poderia afirmar que havia também algo da escola de *designer* (ANDREWS apud MINTZBERG et al., 2000), no sentido de que a estrutura devia seguir a estratégia, com gerentes bem treinados no atendimento de pessoas físicas, na captação de negócios, aqui incluídas as pessoas jurídicas, e a criação de produtos de captação. Aqui também, de certa forma, foi utilizado o famoso modelo SWOT – *Strength, Weakness, Opportunity and Threat* (Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça), pelo qual os planejadores faziam uma avaliação externa das ameaças dos concorrentes e decisões do Governo e das oportunidades que podiam surgir. Internamente avaliavam forças e fraquezas da própria organização, desde o *marketing* até o RH.

Foi no ano de 1980 que Michael Porter publicou *Competitive Strategy*”, que aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores, fazendo desta, em pouco tempo, a escola dominante na área.

A estratégia competitiva é uma área básica, dependendo criticamente de uma compreensão sutil das indústrias e dos concorrentes. A estratégia competitiva continua sendo básica, um apoio para a reflexão sobre competição entre os setores e posicionamento dentro do setor. A estratégia competitiva é uma análise que definiria como a empresa poderia competir com mais eficácia, fortalecendo a sua posição no mercado. Assim sendo, cada empresa, competindo em uma indústria, possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Considerando que a estratégia competitiva na sua essência busca o desenvolvimento de uma fórmula que defina para a empresa a forma como competirá, quais deveriam ser suas metas e qual o instrumental necessário para levar-se a cabo essas metas, expressaremos na seqüência dois métodos para a formulação estratégica (PORTER, 2004).

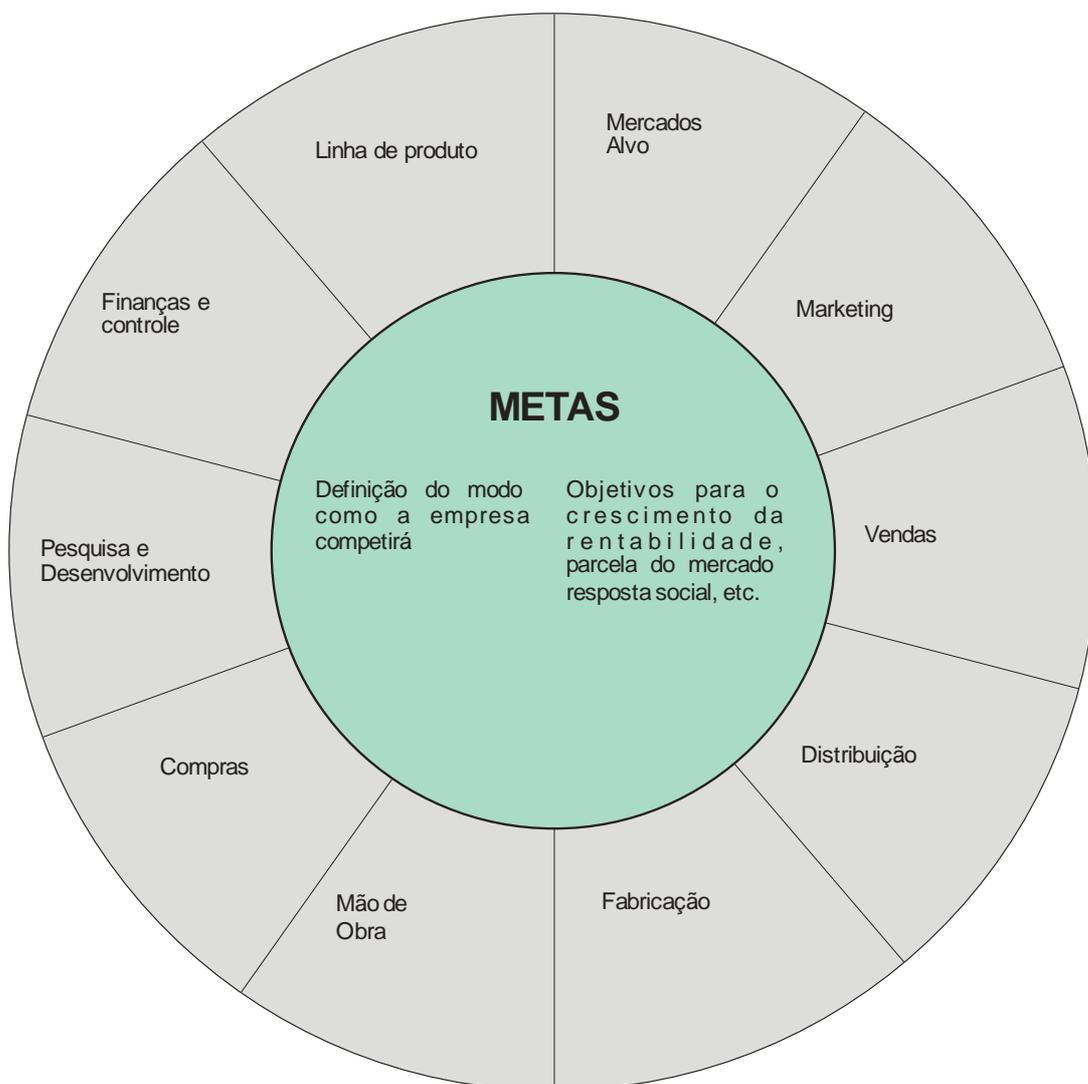


Figura 2 - A roda da estratégia competitiva. Fonte: Porter (2004).

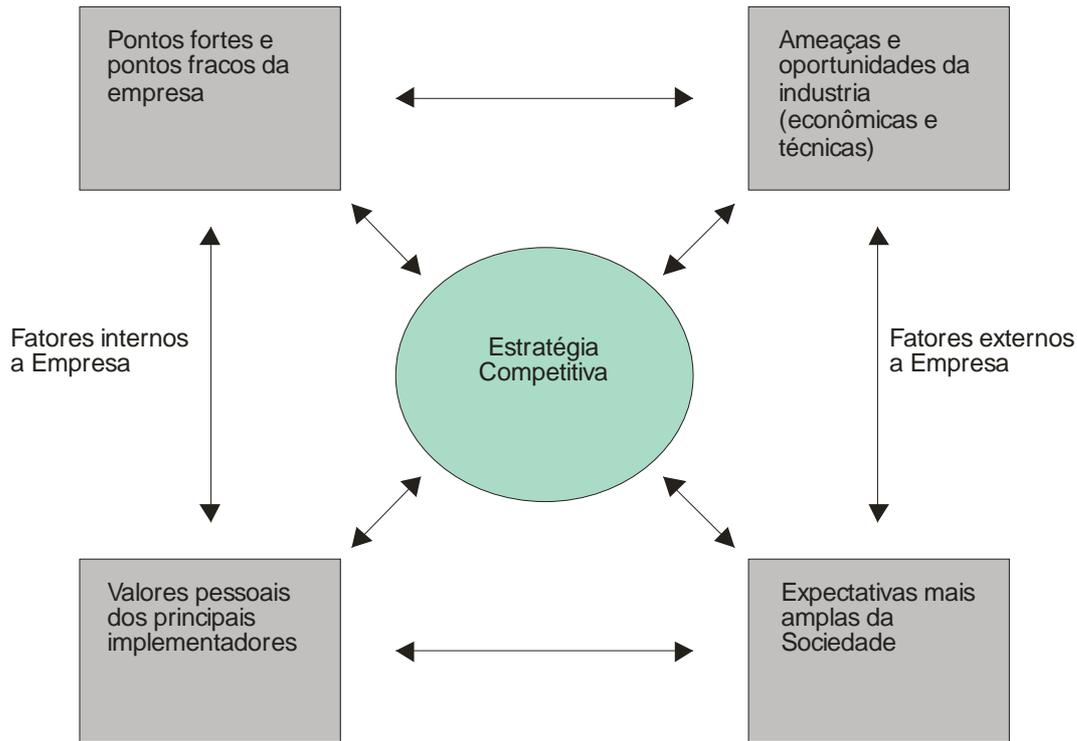


Figura 3 - Estratégia competitiva. Fonte: Porter (2004).

Nesta ilustração, conforme Porter (2004), consideram-se quatro fatores básicos que definem os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso:

- os pontos fortes e os fracos representam o perfil de ativos e as qualificações com relação à concorrência;
- os valores pessoais de uma empresa são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos;
- os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos; e
- os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo.

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente.” (PORTER, 2004).

A esta altura já se pode perceber que a estratégia deve ser tão deliberada quando possível, sem perder de vista, em nenhum momento, os cenários emergentes que possam surgir. Para Andrews (????), “A simplicidade é a essência da boa arte.” Uma concepção de estratégia traz simplicidade para as organizações complexas.

Até que se conheça a estratégia, não se pode começar a especificar a estrutura apropriada. É importante não ser esquecida a noção de que cada planejamento é para ser executado conforme o especificado.

Segundo Porter (1996), a vantagem competitiva hoje pode ser um pouco mais temporária; uma posição de uma empresa poderá ser mais rapidamente copiada pela concorrência.

Os diversos conceitos de estratégia aqui mencionados foram encontrados/aplicados pelos bancos de varejo ao longo da pesquisa, realizada no período 1970/2008.

Aconteceu em março de 1986, o Plano Cruzado, a primeira tentativa formal de estabilização do Brasil, utilizando-se de uma terapia de choque. Até então a estratégia que era deliberada, focalizando o controle de toda a situação, necessita ser substituída por uma estratégia nova, que é a emergente, porque, no período sem inflação, os bancos perderam sua receita e descobriram que a estrutura antes montada exigia para sua rentabilidade elevada taxa de inflação. Aqui, neste momento, os bancos bem administrados fazem um comitê, visando a prepará-los para quando o Brasil atingisse uma estabilização sustentável. Isto foi uma estratégia a médio prazo. A estratégia emergencial – estabelecimento de uma política de crédito – foi utilizada para restabelecer a lucratividade, inclusive efetuando demissões dos salários mais altos, em percentuais de no mínimo 10% (dez por cento) da folha de pagamento.

Passou-se a enfatizar e melhor trabalhar a política de oferta de crédito a pessoas jurídicas e físicas. Houve naquele momento a capacidade dos bancos em experimentar, receber informações e contribuições de todas as pessoas informadas

e envolvidas na organização e que podiam contribuir para o surgimento de melhores produtos; momento aquele em que a Escola de Aprendizado (PRAHALAD; HAMMEL apud MINTZBERG et al., 2000) foi também preconizada como estratégia do setor. De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação, tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ele. Baseia-se em descrição de fatos e situações em vez de prescrição.

No final de 1986, fracassa o Plano Cruzado, estoura a inflação, e o crédito que parecia ser bom risco durante a vigência do plano cruzado, com o retorno da inflação e a alta da taxa de juros, transforma-se em uma grande quantidade de CL (crédito em liquidação). Como o enfoque do crédito voltava a ser um mau risco pela inflação e alta de juros, como rentabilizar os bancos? Vê-se necessário o aprendizado do crédito. Estabelecida como estratégia emergente – captação / depósitos – aquela que era uma estratégia deliberada antes de 1986.

Com a preocupação da perda dos lucros da inflação, enfatiza-se o pensamento da necessidade de crescimento pelo aumento de sua massa crítica de clientes e negócios.

A partir de 1987, as diversas tentativas de estabilização do Brasil, originam, cada uma delas, de alguma forma, uma diminuição na rentabilidade dos bancos. Os bancos viveram de 1987 a 1992 buscando sempre soluções emergenciais, na tentativa de se adaptar às novas decisões do Governo, com uma preocupação de planejamento formal, no sentido de reduzir custos operacionais, buscar eficiências, crescimento do segmento de pessoa física, principalmente por meio de folha de pagamento, objetivando o restabelecimento da lucratividade.

A inflação de 1987, 1988 e 1989 permite aos bancos uma rentabilidade suficiente para provisionar aquele crédito em liquidação originado pelo fracasso do Plano Cruzado.

Todas estas mudanças de cenários e a estabilização feita em 1994 (Plano Real) vão originar, a partir de 1995, a fragilização, de certa forma, no sistema financeiro brasileiro.

Esse cenário, originado após a implementação do Plano Real em julho de 1994, coincidentemente com o aparecimento de debilidade econômica financeira de alguns bancos, mostra que o problema de “massa crítica” podia, talvez, ser solucionado com aquisições e / ou fusões.

Criou-se um cenário no Brasil em 1995, de instabilidade do sistema financeiro de varejo, que, por meio de autorização do Banco Central para compra, fusão e empréstimo do PROER, facilita a solução, evitando uma crise sistêmica para o País. O cenário de estabilidade e a necessidade de aumentar, fazer crescer a massa crítica de clientes e / ou negócios motivam o processo de aquisições de bancos. É claro que o cenário das dificuldades há pouco exposto fez com que o Banco Central do Brasil se tornasse mais flexível, permitindo não só aquisições entre bancos nacionais, mas também com bancos estrangeiros, daí a importância dos bancos se agruparem em fusões ou aquisições, para assim buscarem um ambiente de estabilidade, diversificado e mais favorável.

Os bancos estrangeiros vieram para o Brasil por diferentes motivações, mas existia certa similaridade entre eles, na sua estratégia:

- 1 os espanhóis – Bilbao Vizcaya e Santander – e os portugueses – Espírito Santo e Caixa Geral de Depósito – precisavam de um crescimento que não havia sido obtido na Europa. Os espanhóis, mais fortes que os portugueses, e com mais relacionamento comercial com os outros países da América do Sul, globalizaram suas atividades em praticamente toda a América Latina, enquanto os portugueses tentaram este crescimento somente no Brasil;
- 2 acreditavam, alguns deles, que o Brasil era um mercado promissor e “sub-bancarizado” e faziam aquisições erradas, porém por menor preço, comprando bancos sem massa crítica e, ao perceberem as dificuldades do crescimento orgânico, efetivam a venda da instituição adquirida:
 - a. Banco Bilbao Viscaya comprou o Excel Econômico, que havia comprado o Econômico e vendeu para o Bradesco;

- b. Caixa Geral de Depósito comprou o Bandeirantes, que havia comprado o Banorte e vendeu para o Unibanco;
- c. Banco Espírito Santo e Credit Agricole compram o Banco Boa Vista e vendem para o Bradesco;
- d. Banco Sudameris Brasil comprou o América do Sul e finalmente foi todo vendido ao Real. Nestas transações, foram, como resultado final, eliminados: Excel; Econômico; Bandeirantes; Banorte; Banco Boa Vista; Sudameris Brasil; e América do Sul;
- e. Santander comprou: Banco Noroeste; Geral do Comércio; Bozzano Simonsen; Banespa; e Real ABN.

E deverá ser apenas uma instituição financeira, havendo uma redução de 11 instituições.

- 3 na realidade, dos vários bancos estrangeiros que se implantaram no Brasil de 1995 a 2000, somente permaneceram o Santander e HSBC, que tinham uma estratégia de crescimento e fortalecimento no Brasil e na América Latina, buscando construir “um Banco Sul-Americano”. O Santander percebeu, desde o início, as reais dificuldades do cenário para bancos de varejo no Brasil e optou por fazer um grande investimento no Brasil, estabelecendo já, desde o início, uma aceitável massa crítica. O HSBC optou por comprar o Bamerindus, que vinha sofrendo da sua situação econômica / financeira e tinha uma pequena massa crítica e, por isso, embora sendo um dos grandes bancos do mundo não apresentou uma performance correta nos seus primeiros anos no Brasil.

Concluindo, pode-se afirmar ter sido possível observar que todas as ações e movimentos dos participantes estrangeiros do sistema financeiro brasileiro de varejo foram baseados em alguma estratégia, no entanto, a implementação ou aplicação da estratégia é que eventualmente pode ter sido errada, como nos casos dos

bancos Bilbao Viscaya, Caixa Geral de Depósito, Banco Espírito Santo e Credit Agricole.

Talvez, em conclusão, se possa garantir que sempre houve uma estratégia fundamentando as ações dos participantes do sistema financeiro brasileiro de varejo, fossem elas deliberadas ou emergentes, conforme o momento vivenciado. É certo afirmar que o período analisado é pródigo em estratégias emergenciais pela necessidade quase que perene de constantes ajustes à nova realidade que se apresentava, e, como em todos os bancos, a imagem da segurança, credibilidade, e *good management* passava a ser importante diferencial. Foi isto que em 1995 apressou a quebra dos bancos, começando pelo Banco Econômico e, em seguida, Nacional e Bamerindus que já tiveram mais tempo e suportes legais de estruturar sua venda no mercado, uma vez que o público sabia que estes dois bancos não seriam fechados, como aconteceu com o Banco Econômico, e que criou uma instabilidade no mercado. Na realidade, esta segurança diminuiu em muito a ansiedade dos clientes do mercado.

O cenário externo aos bancos, criado na maioria das vezes em função das diversas tentativas de estabilização da economia brasileira e das legislações pertinentes, orientava o gestor do banco das diversas mudanças de foco e defesa a serem implementadas. Na experiência do Plano Cruzado, vivida pelos bancos, dois pontos ficaram na cabeça de cada gestor:

- a necessidade de crescimento da massa crítica de clientes e negócios, e
- o reconhecimento da dificuldade deste crescimento ser orgânico.

Esses pontos vieram à tona, novamente, na implementação do Plano Real.

Esta situação pode ser constatada na leitura de alguns artigos econômicos dos economistas Maílson da Nóbrega, Gustavo Loyola, Sonia Racy e Miriam Leitão e Maria Clara R. M. Prado, nos jornais O Estado de São Paulo, A Folha de São Paulo e a Gazeta Mercantil.

Pode-se observar que o cenário micro e macro-econômico foram fundamentais no redesenho do sistema financeiro de varejo no Brasil.

Os bancos que sobreviveram foram os que reagiram rápido e adequadamente à situação externa. Falando nos objetivos, hipóteses e pressupostos para uma estabilização contínua e progressiva no Brasil, o foco da massa crítica (na realidade, também se pode falar de eliminação de concorrentes) continuaria sendo uma preocupação preponderante. Exemplo disto é a aquisição, pelo Banco Itaú, do Bank of Boston.

Segundo Kotler (2002), um desempenho lucrativo para a empresa depende da satisfação das necessidades e interesses dos clientes. No caso, os bancos com tanta similaridade entre os serviços prestados, o diferencial para o cliente passa a ser a qualidade com que esses serviços são prestados, já que, de acordo com Porter (2000), tais serviços se assemelham tanto que se pode tratar o mercado de varejo como um mercado de *commodities* e, nestas condições, que a vantagem competitiva, a longo prazo, será estabelecida pela qualidade do serviço.

A diferenciação de serviços, qualificado com o nível de qualidade, o grau de automatização e o nível necessário de investimento a serem feitos pelos bancos existentes já constrói uma barreira para evitar a entrada de mais concorrentes neste mercado, pois um serviço de qualidade, de alguma forma, enseja lealdade dos clientes, visto que, em um mercado deste tipo, a necessidade de fazer-se diferente dos seus concorrentes pelo serviço prestado é cada vez mais relevante (KOTLER, 2002).

É importante lembrar o fato de que, com os movimentos de formação de blocos econômicos sul-americanos e/ou latino-americanos, houve toda uma movimentação dos bancos comerciais de varejo em considerarem a sua internacionalização, seja por alianças estratégicas específicas e/ou instalações próprias (filiais, subsidiárias, sucursais) em outro país.

No Brasil, o Banco Real (privado), o Banco do Brasil e o Banespa (governo federal e estadual, respectivamente) foram os que realmente se internacionalizaram

de início, por meio de rede própria. Mais tarde o Itaú se estabeleceu de forma muito forte e planejada na Argentina, Portugal (presença europeia) e USA (presença na América do Norte).

Neste momento, existe, portanto, uma concorrência no Brasil e mediante a internacionalização, na forma de como oferecer os serviços internacionais.

A estabilidade advinda do Plano Real fez com que surgissem as fragilidades do sistema financeiro do Brasil, principalmente dos bancos de varejo e o cenário para o futuro mostra a necessidade de se ter um banco bem capitalizado, massa crítica de clientes e, por consequência, massa crítica de negócios efetuados, capacidade de gerar negócios e *cross selling* globalizada. Há verdadeira mudança no *business* antes do Plano Cruzado / depois do Plano Real.

Portanto, resta claro que os movimentos de aquisições, tanto por parte de bancos nacionais, como por parte dos estrangeiros, foi facilitado por interesses do BACEN em buscar um reequilíbrio fortalecido para o sistema financeiro brasileiro de varejo, evitando uma crise sistêmica. Ambos os tipos de compradores adquiriram, corretamente ou não, no primeiro momento, como parte de uma gestão estratégica. Fica evidente, também, pela análise precedida, que este processo de aquisição foi motivado pelas tentativas de estabilização do Brasil e uma muito melhor supervisão bancária por parte do Banco Central do Brasil. Esta estabilização foi consolidada pelo Plano Real.

Ficaram fundamentalmente os seguintes bancos de varejo:

- Banco do Brasil
- Caixa Econômica Federal
- Caixa Econômica São Paulo
- Bradesco
- Itaú
- Santander (em fase de absorção do Real)
- Unibanco
- Safra
- BIC

- HSBC

Falava-se, no fim do primeiro semestre, da possível absorção da Caixa Econômica do Estado de São Paulo pelo Banco do Brasil, o que foi materializado em novembro 2008.

A aquisição da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil poderá estabelecer o seu posicionamento de maneira mais garantida. O Banco do Brasil ainda perde a primeira posição, em virtude da fusão Banco Itaú / Unibanco. O líder tem vantagens competitivas importantes.

Um estudo da Austin Rating para a revista *Dinheiro*, com base nos balanços dos bancos em dezembro de 2007, dá uma boa idéia da força atual dos bancos. O Banco do Brasil lidera o mercado, com ativos totais de R\$ 358 bilhões e uma participação de mercado de 14,8%. Em seguida aparecem Bradesco, Itaú, Caixa Econômica Federal, Real ABN Amro, Unibanco, HSBC, Safra e Nossa Caixa. A recente compra do Real ABN Amro pelo Santander (ainda não consolidada) deverá mudar esse *ranking*, colocando os espanhóis mais próximos do Itaú e do Bradesco. Mas o que acontecerá com a venda da Nossa Caixa?

É certo que o principal beneficiado será o Banco do Brasil, principalmente após a fusão do Banco Itaú / Unibanco, realizada recentemente. Tentando se reaproximar da posição de líder de mercado perdida.

O RANKING ATUAL			O QUE ACONTECE SE O COMPRADOR FOR...	
Participação dos bancos por ativos totais (em dezembro/2007) em R\$ bilhões				
Posição Banco	Ativos	% de mercado		
1º Banco do Brasil	357,8	14,8	... O BANCO DO BRASIL Mantém a posição no ranking e aumenta participação de mercado para 16,8%	... O SANTANDER Sobe para a terceira posição*, com participação de mercado de 13,6%
2º Bradesco	341,2	14,1		
3º Itaú	294,9	12,2		
4º Caixa Econ. Federal	249,6	10,3	... O BRADESCO Sobe para o topo do ranking, com participação de mercado de 16%	... O UNIBANCO Sobe para o quinto lugar, com participação de mercado de 8,1%
5º Real ABN Amro	159,5	6,6		
6º Unibanco	149,6	6,2		
7º Santander	122,4	5,1		
8º HSBC	70,8	2,9		
9º Votorantim	66,4	2,7		
11º Nossa Caixa	47,4	2,0	... O ITAÚ Sobe para o segundo lugar, com participação de mercado de 14,1%	... O HSBC Mantém a posição no ranking e aumenta sua participação de mercado para 4,9%

* Inclui Banco Real ABN Amro. Obs.: Simulação pressupõe soma dos ativos totais em dezembro/2007, inclusive depósitos judiciais da Nossa Caixa.

Fonte: Austin Rating

Quadro 2 - *Ranking* Atual: previsão de compra. Fonte: Consultoria Austin Rating (2007).

Complementando este capítulo, é importante esclarecer que o PROER – financiamento utilizado pelo BACEN para evitar a crise do sistema financeiro – parece ter sido corretamente aplicado pelo BACEN, pois deixar que o sistema financeiro ingressasse em uma crise sistêmica seria o caos. Em anos recentes, programas para evitar crises sistêmicas foram criados na França, Itália, Japão, Estados Unidos e nos países escandinavos. Na América Latina, o mesmo aconteceu na Argentina, Brasil, Chile e Colômbia.

As diversas tentativas de estabilização do Brasil (1986 a 1994) levaram, ao longo do período indicado, os bancos do sistema financeiro brasileiro, principalmente os de varejo, a irem se adaptando, de maneira que o fim da inflação elevada, com o Plano Real (1994), que reduziu substancialmente os ganhos inflacionários apropriados pelos bancos, não impedisse que eles mantivessem lucro crescente nos anos seguintes. A reação foi o rápido crescimento das operações de crédito, aprendizado adquirido por ocasião do Plano Cruzado, com *spreads* elevados, o início da ênfase da cobrança de serviços (TARIFAS), que em alguns bancos já cobrem totalmente a folha de salários da instituição financeira, o que confirma, uma

vez mais, a necessidade de “massa crítica” de número de cliente e de volume de negócios que mantenha o resultado positivo, satisfatório da instituição financeira. Ao mesmo tempo, o gestor de um banco de varejo deve considerar / refletir sobre o fato de que muitas vezes a razão pela qual se tem conta naquela instituição, o local da conta corrente do assalariado está ligado com a decisão do empregador em que banco efetuar o pagamento da sua folha de salários. Portanto, muitas vezes, a pessoa física está ligada a alguma pessoa jurídica. Deve-se, porém, observar, como será visto, que se esta falando de um cenário no futuro, com menores taxas de juros e diminuição dos *spreads* bancários, principalmente por meio da concorrência pela oferta de crédito.

É importante também considerar que o setor bancário brasileiro possui concorrentes fortes, não é concentrado, mas carece de competição. Esta é a visão geral do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) do Ministério da Justiça sobre o mercado financeiro. O órgão antitruste retomou, com força, o julgamento de fusões e aquisições bancárias, ao aprovar a compra do ABN AMRO pelo Santander, e deverá receber novos negócios do setor para analisar em 2008 (BASILE, 2008). Para verificar os impactos daquele negócio – o maior do setor já realizado no Brasil – sobre a concorrência, o CADE descreveu a participação de mercado dos principais bancos do País em cada segmento de serviços prestados por eles. A conclusão de que há poucos bancos com mais de 20% de participação num determinado serviço. Conclui-se, portanto, que o setor financeiro é bastante pulverizado no Brasil.

Perfil moderado

Concentração bancária, em % dos ativos*

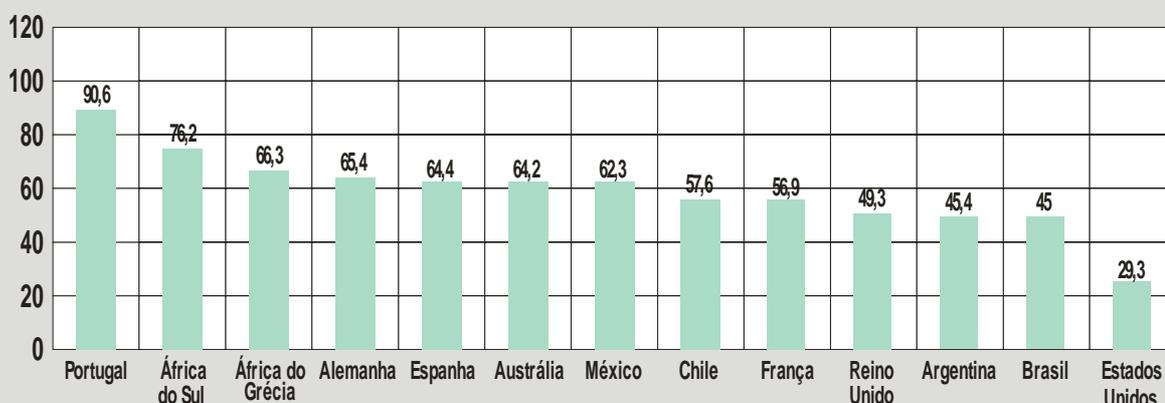


Gráfico 1 - Concentração Bancária, em % dos ativos. Fonte: Cade e Banco Mundial (2007 apud CUEVA, 2008).

Tabela 2 – Concentração Bancária: participação dos bancos, em %

Estatais na frente

Participação dos bancos, em %**

Banco	Nos depósitos totais	Nos depósitos à vista	Em poupança	Em depósitos a prazo	Empréstimos e leasing	Gestão de recursos de terceiros***
Banco do Brasil	21,7	29,5	20	16,6	21,4	19,07
Caixa Econômica Federal	16,8	7,2	32,8	11,1	7,9	5,7
Bradesco	10,9	17,9	13,9	8,6	15,4	14,9
Itaú	9,2	15,8	11,8	6,5	10,9	16,7
Santander-ABNAMRO	11,9	9,4	6,9	16,8	13,6	4,5
HSBC	5,5	4,4	0,9	9	3,8	8,7
Unibanco	4,6	4	3,9	5,7	6,9	N/D
Nossa Caixa	3,6	1,7	4,6	4,2	N/D	N/D
Outros	15,7	10	5	21,6	16,6	25,1

Fontes: Cade e Banco Mundial *Entre os três maiores bancos; dados de 2004 ** Dados de julho de 2007 *** Dados de 2006

Fonte: Cade e Banco Mundial (2007 apud CUEVA, 2008).

Em nove setores de atividade bancária analisados pelo CADE, há apenas seis casos de participação maior do que 20%. Estes casos envolvem:

- o Banco do Brasil nos mercados de depósitos nacionais (21,7%), de depósitos à vista (29%), de poupança (20%) e de empréstimos e arrendamento mercantil (21,4%);
- a Caixa Econômica Federal no mercado de poupança (32,8%); e

- o Bradesco no mercado de seguros (21,9%).

“Esta análise inicial permite ao CADE concluir que a concentração no setor é menor do que diz o senso comum. – Os grandes bancos são vistos como verdadeiros monólitos, mas disputam acirradamente em vários setores.” (CUEVA, 2008), conselheiro do CADE. Nestas condições, define-se que o Brasil está entre os países onde há menos concentração, só perdendo para os Estados Unidos. Com dados do Banco Mundial, fez-se a soma dos três maiores bancos em ativos comerciais em cada país:

- EUA – 29,3%;
- Brasil (B.Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco) – 45%;
- Argentina – 45,4%;
- Reino Unido – 49,3%;
- França – 56,9%;
- Chile – 57,6%;
- Austrália – 64,2%;
- Alemanha – 65,4%; e
- Portugal – 90,6%.

O objetivo da colaboração entre Banco Central do Brasil e CADE é chegar a uma orientação comum de análise de fusões bancárias. A idéia é que o Banco Central fique com os casos em que há risco sistêmico – as fusões em que possíveis boatos sobre a não-aprovação podem ocasionar correrias de consumidores e, com isso, levar bancos à falência. Nos demais casos, o CADE fará a análise e o Banco Central do Brasil fornecerá dados para ajudá-lo, ou seja, há uma intenção de que o

CADE e o Banco Central do Brasil possam sempre colaborar nas análises sobre o sistema financeiro no Brasil, sem perder de vista qualquer potencial de risco sistêmico (CUEVA, 2008).

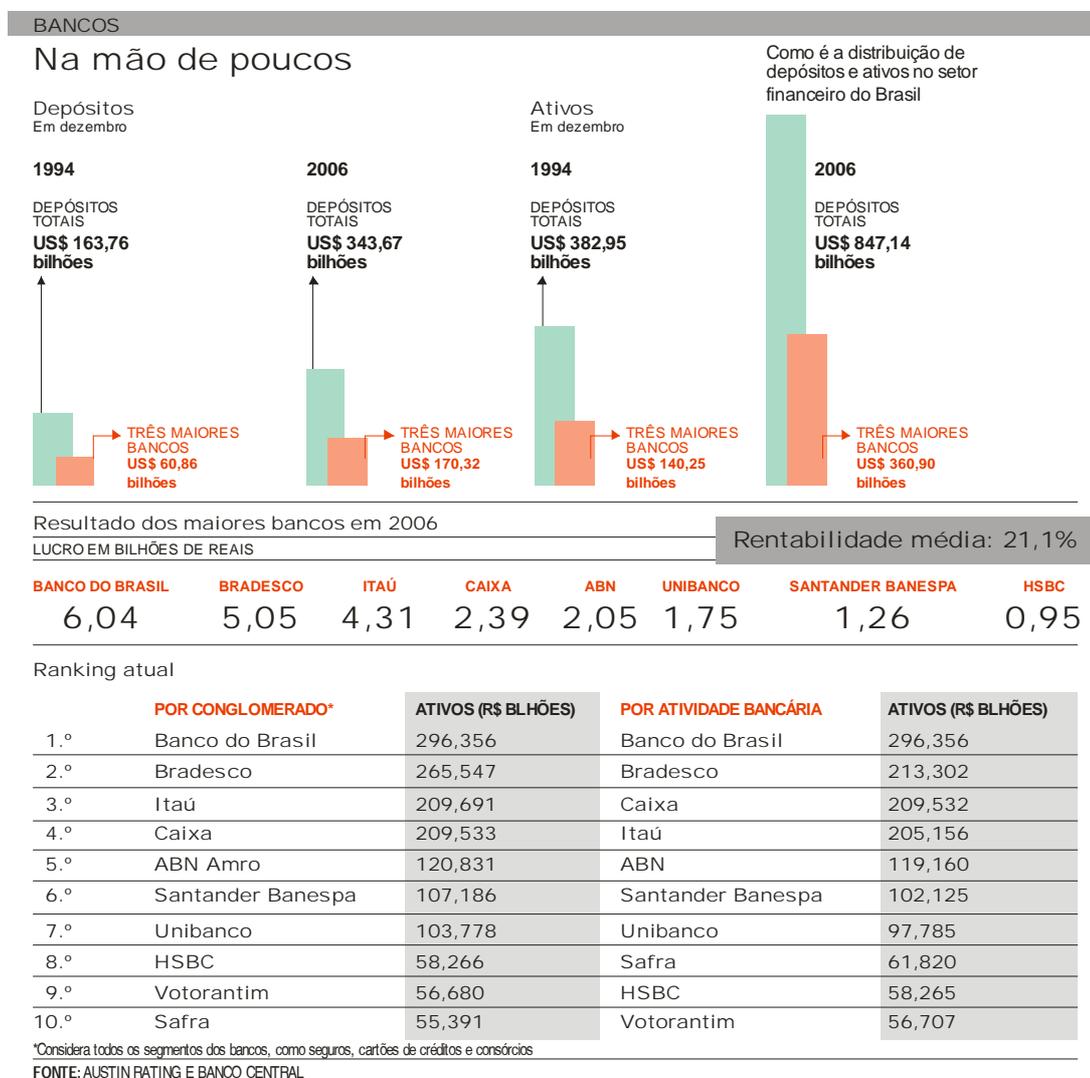


Gráfico 2 - Na mão de poucos. Fonte: Austin e Banco Central (2008 apud CUEVA, 2008).

É importante considerar que a necessidade de melhor distribuição de renda para a população brasileira e dos demais países da América Latina seja questão importante para a estratégia dos bancos, e isto porque, ao traçar cenários sobre o futuro do sistema bancário na região, eles destacam que a redução da desigualdade aumenta o potencial de “bancarização” e de acesso a produtos financeiros e que esse é um dos grandes desafios para o setor nos próximos, ou seja, maior número de clientes necessitam qualificar-se como “bancarizáveis”.

“A distribuição de renda, ainda é muito excludente, a renda é muito desigual, apesar de estar melhorando”, afirmou Salles (2008), presidente e controlador do Unibanco. Segundo ele, as classes A e B representam apenas 12% da população. “Para atingir outros públicos, de menor poder aquisitivo, os bancos tiveram de criar produtos como as financeiras.” E há grandes oportunidades de expansão do crédito para a baixa renda.

Classe C

46% da população

86,2 milhões de pessoas com renda família média de 1.062 reais.

Classe D/E

39% da população

72,9 milhões e pessoas com renda familiar média de 580 reais.

Comportamento concorrencial no segmento bancário brasileiro.

De acordo com Nakane, há uma situação em que os bancos auferem lucros elevados. O mercado tem *spreads* bancários altos. Pergunta-se a concorrência é baixa, há um alto poder de mercado? Com fundamento em estudos disponíveis, a principal conclusão é que o poder de mercado, no seu sentido tradicional, não parece ser importante para o setor, porém, a assimetria da informação é importante, o que, inclusive, pode explicar a manutenção de altos *spreads*. Nos testes para verificar o poder de mercado (NAKANE, 2007):

- cartel conluio é sempre rejeitado;

- concorrência perfeita e quase sempre rejeitada; e

- a estrutura de mercado é imperfeita, porém com elevado grau de concorrência.

Se o poder de mercado não é relevante no setor bancário, como conciliar com elevados *spreads* ? O setor bancário tem peculiaridades:

- informação assimétrica;
- fidelização de clientes;
- custos de transparência (*switching costs*); e
- risco moral e seleção adversa.

A informação assimétrica eleva os custos de transferência para clientes, criando efeitos *lock-in* e possibilita bancos extraírem rendas informacionais.

Se o banco reduz taxas do cheque especial, conjunto de clientes arriscados aumenta.

- Implicação testável 1: taxas de empréstimos respondem assimetricamente a variações nos custos dos fundos., respondendo mais a elevações do que a reduções.

- Implicação testável 2: aumentos na taxa de empréstimo reduzem inadimplência.

Aplicação com dados de janeiro 1997 a junho 2004 para cheque especial confirma ambas as implicações (NAKANE, 2007).

Sustenta-se que o problema de competição no mercado bancário é ainda mais sofisticado do que poder-se-ia pensar a princípio. Os trabalhos de Nakane (2002) e Belaisch (2002) é que os resultados alcançados por ambos são antes negativos que positivos. Vale dizer, a partir das evidências destes trabalhos pode-se concluir que a estrutura de mercado do setor bancário brasileiro não é representada por nenhuma das estruturas de mercado extremas (concorrência perfeita e cartel) e, portanto, caracteriza-se como uma estrutura imperfeita. Tais trabalhos, contudo, não permitem identificar qual estrutura imperfeita melhor descreve esse mercado. De qualquer forma, há em todos os estudos razoável consenso de que, de forma geral, bancos operam em estruturas de mercado imperfeitas nas quais há um certo grau de concorrência. (GOLDBERG, 2004).

5.2 Os Efeitos da Estrutura de Mercado (Concentração e Consolidação)

A evolução na tecnologia da informação, a globalização e a desregulamentação provocaram mudanças radicais na estrutura do setor bancário. As inovações e a maior concorrência tendem a reduzir os *spreads* das atividades bancárias tradicionais ao longo de uma estabilização econômica e política e conduzem a aquisição e / ou fusões entre bancos ou instituições financeiras outras. A segunda parte desta afirmação acontece a partir de 1995 e então, quanto à primeira parte, perguntar-se se ela acontecerá ao longo do período de consolidação da estabilização, quando a grande atividade de concorrência acontecerá através da oferta do crédito, momento em que a redução do *spread* pode ser elemento fundamental.

Esta tendência afeta tanto os bancos de países desenvolvidos como os de países em desenvolvimento, porém existem diferenças da maneira pela qual se manifestam nos dois grupos e países, tais como:

- Países em desenvolvimento - a maior parte da consolidação acontece via investimento estrangeiro, que não foi o que na realidade aconteceu no Brasil, o que já se analisou neste trabalho.

- Países desenvolvidos - a maior parte da consolidação ocorre no mercado local.

A América Latina, de um modo geral, não constituiu exceção. Durante os anos 1990, a região se caracterizou por uma consolidação bancária com entrada de bancos estrangeiros, em parte em razão de crises financeiras e regulamentos restritivos às instituições pequenas ou especializadas. Deve ser lembrado o fato de que no caso brasileiro, muitos bancos estrangeiros entraram, adquiriram bancos e, após constatarem a dificuldade do crescimento orgânico, venderam as suas participações a bancos nacionais.

A Tabela 3 mostra uma drástica diminuição de bancos comerciais na região, porém, em geral, não experimentou aumento da concentração bancária tão pronunciada como o que se observa nos países desenvolvidos.

Tabela 3 - Queda do número de Bancos na América Latina

País	Número de bancos		Alteração	
	1996	2002	Número	Porcentagem
Argentina	117	80	-37	-32
Brasil	253	177	-76	-30
Chile	31	25	-6	-18
Colômbia	39	27	-12	-31
Costa Rica	30	21	-9	-29
México	40	32	-9	-21
Peru	22	15	-7	-32
El Salvador	18	13	-5	-28

Fonte: Superintendências bancárias (apud TONOOKA; KOYAMA, 2003).

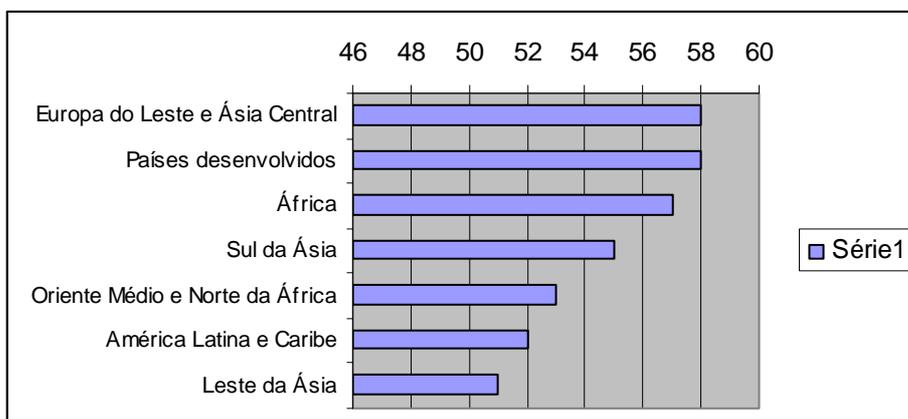
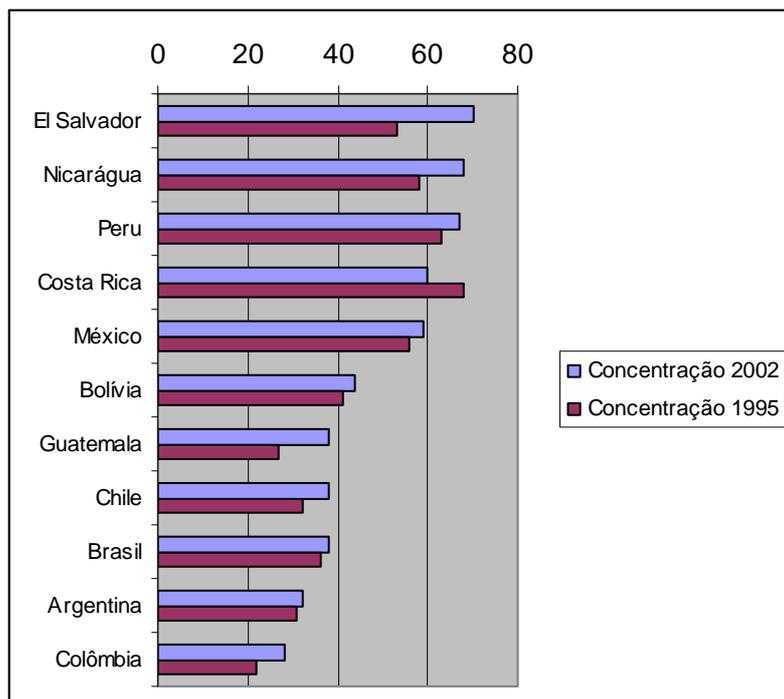


Gráfico 3 - Concentração de Bancos por Regiões 2002. Fonte: Bankscope (apud TONOOKA; KOYAMA, 2003).



Nota: A concentração se mede como a proporção de ativos os maiores bancos.

Gráfico 4 - Concentração de bancos na América Latina, 1995 e 2002 (em percentagem). Fonte: Superintendências bancárias (apud TONOOKA; KOYAMA, 2003).

Existem algumas evidências de que mercados altamente concentrados se caracterizam pelo pagamento de juros baixos para depósito e cobrança de altas taxas de juros em empréstimos.

Estes estudos, de um modo geral, avaliam a estrutura do mercado que sugere o nível de concorrência, medindo de que maneira os bancos reagem à flutuação de custos, e chegam à conclusão de que os mercados mais competitivos são os que mais reagem (BIKKER, 2002 apud TONOOKA; KOYAMA, 2003). Aplicando esta metodologia em 50 países, Claessens e Laeven (2003b apud TONOOKA; KOYAMA, 2003), não encontram evidência de que a concentração do sistema bancário se traduza em uma baixa concorrência. Em muitos países, o aumento da concentração bancária foi consequência da entrada de bancos estrangeiros, após eliminação de barreiras de entrada.

Existem argumentos analíticos que apóiam a hipótese de que a consolidação bancária pode levar a um sistema com maior concorrência e eficiência (STRAHAN, 1999; YANELLE 1997 apud TONOOKA; KOYAMA, 2003).

Assim sendo, a concorrência e a concentração podem caminhar na mesma direção.

Os estudos empíricos que se concentram em países desenvolvidos não provam que a consolidação melhore a eficiência, e chegam à conclusão de que, na média, as economias de escala são pequenas. Não se pode utilizar, portanto, a redução de custos para justificar a formação de grandes conglomerados bancários (BERGER; STRAHAN 1999 apud TONOOKA; KOYAMA, 2003). Portanto, será importante analisar num futuro se existe economia de escala no Brasil, no setor bancário.

Uma forma simples de analisar se existem economias de escala é estabelecer uma correlação entre os custos administrativos de um banco e o tamanho do banco (ativos totais) na América Latina ou, fundamentalmente, no Brasil, e compará-los com bancos de países desenvolvidos. Foi verificado que os bancos latino-americanos têm custos administrativos mais elevados, porém, após toda a reestruturação por que passaram os bancos brasileiros, principalmente depois do Plano Real, seria interessante refazer este estudo no Brasil para verificar quais seriam as novas classificações.

Maior concentração pode também traduzir-se em vantagem, pois é provável que os grandes bancos estejam mais diversificados e, portanto, possam melhor enfrentar os choques econômicos do que os bancos médios e pequenos. Afirmam alguns autores (BECK; DEMIRGUC-KUNT; LEVINE, 2003) que é mais fácil e eficiente controlar alguns poucos grandes bancos. Portanto, a probabilidade de encontrar gestões deficientes e riscos excessivos é menor nos sistemas mais concentrados. É possível, no entanto, que, à medida que os bancos crescem, se transformam em instituições complexas, o que dificulta a sua supervisão. Na realidade, o que se verifica é a necessidade de um Banco Central independente, com grande capacidade de supervisão e regras muito bem definidas para o comportamento e atuação das instituições financeiras.

Concentração bancária poderia ter um efeito de estabilização. Sistemas bancários concentrados aparentemente têm menos possibilidades de crises

bancárias sistêmicas. Existem algumas evidências de que o efeito de estabilização é menor quando a concentração é muito grande.

Aparentemente todas estas conclusões podem ser questionadas com o evento do *subprime*, excesso de alavancagem, que foi o que aconteceu em alguns bancos envolvidos nestas últimas ocorrências.

Concluindo, a concentração diminui a fragilidade, enquanto a baixa concorrência aumenta a fragilidade (BECK; DEMIRGUC-KUNT; LEVINE, 2003).

O sistema britânico se caracteriza por ter poucos bancos grandes e uma boa estabilidade, enquanto o sistema dos Estados Unidos se caracteriza por ter baixa concentração e certa instabilidade.

Ainda que os anos 1990 tenham sido de desaparecimento de muitos bancos na América Latina, o aumento da concentração bancária foi limitado e ainda hoje permanece relativamente baixa na região. Contrariamente à opinião geral, o baixo nível de concentração não conduziu a maior concorrência, que deveria gerar *spreads* e custos administrativos mais baixos. Cabe a reflexão, porém, de que provavelmente a concentração bancária reduz a fragilidade do sistema bancário no País.

Utilizando a taxa de juros para o preço e como definição de mercado as modalidades de empréstimos, não foi encontrada nenhuma relação entre a taxa de juros dos empréstimos e a concentração (TONOOKA; KOYAMA, 2003).

Tabela 4 - Arrancada Brasileira: ranking das principais instituições financeiras do Brasil e Estados Unidos

Empresa	País	Setor	Lucro líquido 1º trim. 07 (US\$ milhões)	Lucro líquido 1º trim. 08 (US\$ milhões)
1ª JP Morgan Chase	US	Bancos	4.787	2.373
2ª Wells Fargo	US	Bancos	2.244	1.999
3ª Morgan Stanley	US	Inst. intermediação de crédito	2.672	1.551
4ª Goldman Sachs	US	Corretora de títulos e commodities	3.197	1.511
5ª Brasil	BR	Bancos	687	1.342
6ª BankAmerica	US	Bancos	5.255	1.210
7ª Bradesco	BR	Bancos	832	1.202
8ª Itaubanco	BR	Bancos	927	1.168
9ª US Bancorp	US	Bancos	1.130	1.090
10ª American Express	US	Inst. intermediação de crédito	1.057	991
11ª Bank of NY Mellon	US	Bancos	434	746
12ª Capital One Financ	US	Inst. intermediação de crédito	675	549
13ª State Street Corp	US	Bancos	314	530
14ª Lehman Bros Hids	US	Corretora de títulos e commodities	1.146	489
15ª MasterCard	US	Inst. intermediação de crédito	215	447
16ª BB&T	US	Bancos	421	428
17ª Unibanco	BR	Bancos	283	423
18ª Northern Trust	US	Bancos	187	385
19ª PNC Bank	US	Bancos	459	377
20ª Regions Finl	US	Bancos	333	337

Fonte: Economática (2008 apud NASCIMENTO 2008).

Tabela 5 - Desempenho dos principais bancos do Brasil (em R\$ milhões): evolução

	Ativo Total			Patrimônio Líquido			Lucro Líquido			
	mar-07	mar-08	Evol. %	mar-07	mar-08	Evol. %	mar-07	mar-08	Evol. %	
Banco do Brasil*	321.898	404.872	25,8	21.638	25.407	17,4	1.409	2.347	66,6	
Bradesco*	281.944	355.517	26,1	26.029	32.909	26,4	1.705	2.102	23,3	
Itau Holding Fin*	257.850	327.624	27,1	24.971	29.267	17,2	1.902	2.043	7,5	
ABN Amro Bank*	131.327	162.118	23,4	10.199	12.782	25,3	622	655	5,3	
Unibanco*	115.191	156.211	35,6	10.286	12.209	18,7	581	741	27,5	
Santander										
Banespa**	106.731	126.881	18,9	8.778	9.584	9,2	559	388	-30,5	
Bic Banco*	7.924	10.937	38,0	589	1.630	176,7	48	92	90,5	
TOTAL	1.222.865	1.544.161	26,3	102.489	123.788	20,8	6.825	8.369	22,6	
	Total de Crédito			Provisão (saldo)			Eficiência %		Rentabilidade PL %	
	mar-07	mar-08	Evol. %	mar-07	mar-08	Evol. %	mar-07	mar-08	mar-07	mar-08
Banco do Brasil*	140.387	172.760	23,1	9.133	10.694	17,1	58,7	55,4	26,0	37,0
Bradesco*	101.473	139.019	37,0	6.775	8.104	19,6	43,7	45,8	26,2	25,6
Itau Holding Fin*	91.180	125.660	37,8	7.614	8.147	7,0	41,9	44,7	30,5	27,9
ABN Amro Bank*	51.302	68.698	33,9	2.556	3.277	28,2	49,5	53,7	24,4	20,5
Unibanco*	47.001	66.153	40,7	2.672	3.051	14,2	45,6	45,1	22,6	24,3
Santander										
Banespa**	37.904	45.955	21,2	1.720	2.247	30,7	45,0	48,8	25,5	16,2
Bic Banco*	5.112	7.766	51,9	103	147	42,2	36,2	30,0	32,8	22,5
TOTAL	474.361	626.011	32,0	21.439	24.973	16,5	45,0	45,8	26,6	27,0

Fonte: Austin Rating * Consolidado ** Combinado (2008 apud NASCIMENTO, 2008).

Se após a divulgação dos resultados das principais instituições financeiras no primeiro trimestre do ano passado, 2007, tivesse sido feita uma análise sobre o posicionamento dos bancos brasileiros em comparação aos dos Estados Unidos, nenhuma instituição brasileira apareceria entre as dez mais lucrativas do setor. Em função, todavia, da crise das hipotecas de alto risco nos Estados Unidos – que

prejudicou os resultados dos bancos e fez o lucro líquido dos 98 maiores de capital aberto despencar em torno de oito vezes, de US\$ 42,9 bilhões no primeiro trimestre de 2007 para US\$ 5,33 bilhões em igual período de 2008 – com uma economia em crescimento no Brasil, que principalmente aqueceu a demanda por crédito, mudou esse cenário radicalmente (NASCIMENTO, 2008).

Em razão de tais mudanças, Banco do Brasil, Bradesco e Banco Itaú, hoje, estão entre os dez mais lucrativos. O trabalho da Economática ressalta que todos os dez maiores bancos dos Estados Unidos pioraram seus resultados, com o lucro líquido total analisado, representando hoje pouco mais de 10% do que era um ano antes (RODRIGUES, 2008b).

Rodrigues (2008b), presidente da Austin Rating, classificadora de risco, afirmou que o crédito foi o grande fator gerador dos bons resultados das instituições brasileiras. “O lucro dos bancos cresceu menos este ano (2008), por conta do achatamento das margens, devido aos aumentos nos custos com captação não repassados integralmente, mas continua em forte expansão e o crédito foi a grande alavanca e superou todas as expectativas, dos analistas e dos próprios bancos.” “O mercado esperava (um crescimento do crédito) entre 22 / 25%. Agora, esperamos entre 28% e 30% para o ano.” (2008).

Após medida do Banco Central do Brasil que obrigou o recolhimento do compulsório para as operações de *leasing*, os bancos de primeira linha aumentaram as emissões de certificados de depósitos bancário (CDBs), pagando taxas de até 105% do CDI para grandes volumes de investimento, com o objetivo de captar recursos para financiar as operações de crédito (ROSA, 2008).

5.3 Evolução dos Mercados Financeiros

A contínua melhora dos fundamentos macroeconômicos, decorrente da manutenção da política econômica responsável, do bom desempenho do setor

externo e aumento do fluxo de capitais estrangeiros, trouxe uma evolução positiva dos indicadores do mercado financeiro doméstico ao longo do ano de 2007. Nesse período, as taxas de inflação corrente e as expectativas inflacionárias estiveram consistentemente alinhadas com a trajetória de metas (RELATÓRIO, 2007).

A partir do final do mês de julho (2007), o agravamento da crise do setor de hipotecas de alto risco nos Estados Unidos e as incertezas de seus efeitos sobre o lado real da economia global elevaram a volatilidade dos mercados financeiros.

Internamente, a taxa de câmbio, o risco-país e as taxas de juros futuros apresentaram declínio intenso até meados de junho de 2007.

O fluxo cambial positivo favoreceu a política de recomposição das reservas internacionais, que atingiram US\$ 161,1 bilhões em 31 agosto 2007, ante US\$ 85,8 bilhões em dezembro 2006 e US\$ 208 bilhões em 30 de setembro 2008.

Com seus fundamentos econômicos mais sólidos, as economias asiáticas, em cenário de progressivo descolamento com relação à economia dos Estados Unidos e seus atuais problemas, dão sinais de que seus mercados bancários estão menos expostos às turbulências do mercado imobiliário dos Estados Unidos do que as instituições financeiras européias e ianques.

No Japão, o “Relatório de Estabilidade Financeira” de setembro de 2007, publicado pelo Banco do Japão, sustenta que, apesar da crise, o sistema financeiro local se mantém estável.

Considerando um cenário mais amplo, o crescimento chinês deve continuar sustentando a expansão da economia mundial, tanto direta como indiretamente. Também em linha com o crescimento das principais economias, outros países emergentes, liderados pela Índia e Rússia, continuarão a expandir-se de forma robusta.

O balanço geral de riscos ao crescimento global deteriorou-se ante o avanço das correções do mercado imobiliário dos Estados Unidos. A inadimplência nos

financiamentos concedidos no segmento *subprime* aumentou de forma preocupante e proporcionou um efeito em cascata no mercado de crédito global. A liquidez diminuiu e o custo de crédito aumentou. A pronta atuação dos principais bancos centrais, adicionando liquidez para regularizar o sistema favoreceu a redução da volatilidade. A turbulência acalmou, mas, em decorrência de seus efeitos sobre a confiança do consumidor em diversos países, a percepção de risco continua elevada. A persistência dessa situação poderá impactar negativamente o crescimento global.

Diferentemente das crises financeiras do passado, desta vez, o epicentro do problema não esteve localizado nas economias emergentes, no entanto, um eventual contágio financeiro pode afetar tantos os países desenvolvidos quanto os emergentes.

No curto prazo, persistirá muita incerteza residual nos mercados, e não se sabe quanto tempo será necessário para que ela seja dissipada. As preocupações com o *subprime* e com temas mais abrangentes do setor de crédito nos Estados Unidos continuarão a dominar o cenário macroeconômico.

5.4 Globalização

Componentes importantes da economia mundial estão mudando rapidamente em virtude da globalização da atividade. Assim é que o mundo dos bancos e das finanças está se transformando como consequência da globalização. Isto é importante porque é o setor financeiro a força que motiva, lidera as economias do mundo (WACHTEL, 2000).

- Apenas recentemente a função do setor financeiro foi considerada importante para o desenvolvimento econômico em países em desenvolvimento, onde a qualidade da intermediação financeira pode representar a velocidade do crescimento destes países;

- a tendência para a globalização é particularmente importante para o setor financeiro / bancário. Países que com sucesso competem na indústria globalizada terão setor financeiro superior, o que influenciará no resultado da economia como um todo. Para entender esta afirmação, é interessante entender como os bancos interferem no crescimento econômico (WACHTEL, 2000).

A globalização atravessou três grandes eras. A primeira se estendeu de 1492 – quando Colombo embarcou, inaugurando o comércio entre o Velho e o Novo Mundo – até por volta de 1800. Esta etapa reduziu o tamanho do mundo de grande para médio e envolveu basicamente países e músculos (FRIEDMAN, 2005).

A segunda grande era durou, mais ou menos, de 1800 a 2000 (sendo interrompida apenas pela Grande Depressão e pelas Primeira e Segunda Guerra Mundiais) e diminuiu o mundo do tamanho médio para o pequeno. O principal agente de mudança foram as empresas multinacionais que se expandiram em busca de mercados e mão-de-obra, movimento encabeçado pelas sociedades por ações - inglesas e holandesas e a Revolução Industrial. Queda dos custos de transporte e queda dos custos de comunicação - foi nesse período que assistimos à maturação de uma economia global propriamente dita, à constituição de um mercado de fato global, com a venda e revenda de produtos e mão-de-obra em escala mundial (FRIEDMAN, 2005).

Por volta do ano 2000, adentramos uma nova era, a terceira grande da globalização. Está encolhendo o tamanho do mundo de pequeno para minúsculo, como, também, ao mesmo tempo, aplainando o terreno. A força dinâmica é a recém-descoberta capacidade dos indivíduos de colaborarem e concorrerem no âmbito mundial (FRIEDMAN, 2005).

Agora, o que os indivíduos podem e devem indagar é: como é que eu me insiro na concorrência global e nas oportunidades que surgem a cada dia e como é que eu posso, por minha própria conta, colaborar com outras pessoas, em âmbito global? A globalização, neste estágio, possibilita a um número cada vez maior de pessoas se conectarem num piscar de olhos, e veremos todas as facetas da diversidade humana entrando na roda (FRIEDMAN, 2005).

A globalização – a remoção das barreiras ao livre comércio e a maior integração das economias nacionais – pode ser uma força favorável, com potencial de enriquecer todas as pessoas do mundo, em especial, as menos favorecidas. Se for esse o caso, entretanto, a maneira como a globalização é gerenciada, incluindo os contratos comerciais internacionais, que desempenham um papel muito importante na remoção dessas barreiras, bem como as políticas impostas aos países em desenvolvimento no processo da globalização, precisam ser radicalmente repensadas.

O desumano ataque terrorista ocorrido em 11 de setembro de 2001 em Nova York serviu para abrir nossos olhos de maneira veemente para o fato de que todos compartilhamos um único planeta. Somos uma comunidade global e com todas as comunidades, temos que seguir algumas regras para que possamos viver juntos. Estas regras devem ser imparciais e justas – e devem ser vistas como tal -, devem dar a devida atenção tanto aos pobres quanto aos poderosos, além de refletir um sentido básico de decência e justiça social. (STIGLITZ, 2002, p.17).

As crises na Ásia e na América Latina ameaçam as economias e a estabilidade de todos os países em desenvolvimento. Existe o medo de o contágio financeiro se espalhar por todo o mundo, de que a queda da moeda de um mercado emergente signifique que outras também virão a cair. Por algum tempo, em 1997 e 1998, a crise asiática parecia representar uma ameaça para toda a economia mundial (STIGLITZ, 2002).

Globalização refere-se ao crescimento, alargamento e aprofundamento das interconexões da população do mundo com todas as formas de troca (KHANNA, 2008).

Segundo Figueiredo (2000), o termo globalização começou a ser empregado na década de 1980 nas principais universidades norte-americanas, como Harvard e Columbia, derivando dele expressões como mundo sem fronteiras e empresas sem nacionalidade. O termo globalização é associado a uma série de complementos, como globalização de mercados, econômica e financeira, dependendo do enfoque pretendido em cada caso. Referido autor define globalização como o aumento da interdependência econômica dos países, envolvendo troca de bens, serviços, tecnologia e capital (OLIVEIRA, 2008).

Percebe-se, portanto, que não há um conceito estabelecido aceito por todos. Trata-se de um termo atual, podendo-se afirmar que a união da liberação e da desregulamentação dos mercados financeiros e de capital com a tecnologia da informação é responsável pela propagação do processo de globalização (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com Brito e Silva (2000 apud OLIVEIRA, 2008), alguns fatores contribuíram consideravelmente, para a aceleração das mudanças nas formas de internacionalização culminando com a globalização:

- a desregulamentação financeira, que possibilitou a gradual eliminação de barreiras aos fluxos financeiros internacionais, promovida por um crescente número de nações;
- o desenvolvimento de novas tecnologias nas áreas de telemática e gestão empresarial;
- a crescente participação dos chamados investidores institucionais nos mercados financeiros;
- a formação de blocos de comércio, com o NAFTA, a União Européia, o Mercosul e o desenvolvimento dos países da Ásia;
- a eliminação da guerra fria, a queda do muro de Berlim; e
- o fortalecimento do capitalismo.

Pode-se afirmar que a globalização possui características como a multinacionalização do processo produtivo, a diversificação e aceleração do fluxo de capital, a interação das economias e a convergência de valores e padrões culturais. Conforme Pilette Pilet (2000 apud OLIVEIRA, 2008, p. 253):

O primeiro efeito negativo que tem sido apontado é o desemprego. As empresas procuram concentrar sua produção no menor número de fábricas.

Os setores de serviços por sua vez, não estão garantindo emprego a todos os trabalhadores demitidos das indústrias e do setor agrícola.

Não se vê manifestação feita pelos chineses contra a globalização, pois é importante elemento de redução de pobreza na China (MAHBUBANI, 2008).

Constata-se que a maioria das desvantagens decorrentes da globalização ocorre nos países subdesenvolvidos, pois a mais desigualdade social e miséria, enquanto nos países desenvolvidos a globalização favorece a captação de recursos financeiros, o desenvolvimento do mercado de capitais e o fortalecimento das empresas multinacionais. Isto parece, no entanto, não ser mais uma regra absoluta, quando se verifica que em certos segmentos a Índia e a China competem positivamente com estes países, como os EUA e Europa.

Desta forma, o desenvolvimento das empresas e do mercado de capitais não envolve apenas produção, vendas e lucro, mas uma série de fatores e agentes interligados, como a globalização, a confiança, a ética, a transparência, os acionistas, os clientes, os fornecedores, o Governo, a comunidade e as instituições financeiras, que determinam o seu sucesso ou fracasso, impulsionando, principalmente as instituições financeiras, a serem cada vez maior, globalizadas, passando por um processo de consolidação. Acredita-se que, quanto maior for o compromisso, a responsabilidade social e a transparência da empresa perante a sociedade, mais ela conquistará o respeito e a fidelidade de seus clientes, ampliando suas chances de adquirir novos investimentos.

Os investidores do mercado de capitais desejam demonstrativos que possibilitem o conhecimento da empresa em que pretendem investir, ou seja, eles buscam transparência nas informações e prestações de contas objetivas. Os administradores, entretanto, precisam também de informações que respaldem suas decisões (OLIVEIRA, 2008).

Isto tudo, porém, acarreta custo para a empresa; daí a razão do tamanho da empresa ser um fator importante.

A globalização dos bancos é importante porque leva a um crescimento e a uma orientação ao mercado. Harley (2000 apud WACHTEL, 2000), observa que a integração recente do *global capital markets* é impressionante, mas, ainda assim, no final dos anos 1980, somente atingiu níveis de um século antes. O comércio internacional cresceu e investimentos internacionais são mais comuns. Serviços financeiros e intermediação financeira estão se globalizando rapidamente.

A globalização afeta o setor bancário em duas situações:

- serviços bancários e financeiros são o veículo para a globalização das economias do mundo. Bancos se globalizam porque acompanham as atividades dos seus clientes. A oferta de serviços internacionais pelos bancos reduz os custos de globalização em outras indústrias, incentiva a diversificação internacional e faz investimentos internacionais mais atrativos; e
- a indústria bancária, em si mesma está rapidamente se internacionalizando, o que surpreende, em razão de que tradicionalmente era uma indústria local com ligações com o Governo do seu país muito importantes. A zona do euro reduziu o risco cambial e assim todas as barreiras para bancos dentro da União Européia desapareceram. A ação do setor bancário se inicia na realidade, na Europa, quando a união monetária apareceu com maior força. Assim, a partir de 1998 / 1999, as “*M and As*”, atravessando fronteiras começaram.

Nos últimos 15 anos, várias resistências à instalação de bancos estrangeiros desapareceram em países como o Brasil e a Polônia.

Controle estrangeiro de bancos em alguns países estrangeiros.

(% do total de ativos em que o estrangeiro possui mais de 50% dos fundos próprios)

Tabela 6 - Participação acionária por estrangeiros (1994 e 1999)

Países	1994	1999
República Tcheca	6	49
Hungria	20	57
Polônia	2	53
Turquia	3	2
Argentina	18	49
Brasil	8	17
Chile	16	54
Colômbia	6	18
México	1	19
Peru	7	33
Venezuela	0,3	42
Coréia	1	4
Malásia	7	12
Tailândia	1	6

Fonte: Wachtel (2000).

Tabela 7 - Participação acionária por estrangeiros (1980/1993)

Países	Investimento como % do PIB, 1980	PIB per capita. Crescimento médio anual 1980 / 1993
Argentina	25	-0,5
Índia	21	3,0
Rússia	22	-1,0
Estados Unidos	20	1,7
Venezuela	26	-0,7

Fonte: Wachtel (2000).

A clara evidencia da relação entre setor financeiro e aumento do desenvolvimento econômico surge nos anos 1990, com os estudos de King e Levine (1993, apud WACHTEL, 2000) e de Wachtel e Rousseau (1995 apud WACHTEL, 2000), mostrando que o desenvolvimento do setor financeiro e em grande parte o serviço de intermediação financeira estão ligados com o crescimento econômico. A relação empírica entre setor financeiro e crescimento econômico é agora aceito em termos gerais e inclusive existe extensa literatura que consubstancia esse relacionamento (KHAN 2000 apud WACHTEL, 2000; LEVINE 1997 apud WACHTEL, 2000).

A grande consideração pela função dos bancos procede da ocorrência de crises bancárias em países desenvolvidos e em países em desenvolvimento.

Estas experiências levaram os economistas a encontrar algumas características associadas a problemas bancários:

- alta concentração;
- setor não competitivo;
- fracos critérios de empréstimos;
- fraco controle de risco;
- risco cambial; e
- critérios políticos na administração.

E se estabelecem como características desejáveis:

- independência de influência política;
- competição;
- regulamentação efetiva; e
- ótima supervisão bancária, exercida por um banco central independente.

Nestas condições, a globalização do setor bancário é algo eficiente porque melhora a prática e amplia o grau de supervisão bancária, assim como a presença de fortes bancos estrangeiros tende a reduzir fortemente a ocorrência de crises no setor.

A integração dos sistemas financeiros, que acontece com a abertura dos mercados financeiros, enseja um incentivo para manter, localmente, um sistema financeiro saudável.

5.5 Consolidação da Indústria de Serviços Financeiros: causas, conseqüências e implicações para o futuro (BERGER; DEMSETZ; STRAHAN, 1999)

No esquema montado no artigo indicado a seguir, a principal motivação atrás do esquema de consolidação é maximizar o valor do acionista. Valor pode ser maximizado através de “*M and As*”, crescendo o *market power* da empresa, assegurando o acesso a uma posição segura. O caminho da consolidação será, muitas vezes, resultado de mudanças econômicas nos cenários, que pode alterar a atuação das empresas do serviço financeiro (BERGER; DEMSETZ; STRAHAN, 1999).

Identificam-se cinco possíveis mudanças:

- progresso tecnológico;
- - melhoria nas condições financeiras;
- - excesso de capacidade ou restrições financeiras na indústria ou mercado;
- - consolidação internacional dos mercados; e
- - desregulamentação de restrições geográficas ou de produtos.

As conseqüências da consolidação não se constituem somente de efeitos diretos, como o aumento do *market power*, melhoria na eficiência, mas também apresentam efeitos indiretos. Como possível conseqüência indireta, poderá haver a redução de oferta de serviços financeiros para pequenos clientes.

Uma análise dinâmica considera que “*M and As*” são eventos dinâmicos que podem implicar mudanças organizacionais e comportamentos gerenciais.

Outra importante reflexão será analisar os efeitos externos da consolidação, pois as mudanças nas condições competitivas criadas pelo “*M and As*” podem provocar fortes reações pelas empresas rivais. Somente incluindo os efeitos externos, poder-se-ia ter a visão completa dos efeitos determinados pela consolidação. Nas várias “*M and As*” que aconteceram no Brasil, nos anos 1995 a 2000, não houve nenhum efeito externo negativo.

Empresas financeiras podem maximizar o seu valor mediante dois principais caminhos: aumentando o *market power* em estabelecendo os preços e aumentando a eficiência e normalmente terá como consequência final o aumento de sua massa de negócios e de clientes. Estudos europeus também sugerem que “*M and As*” podem ser motivadas pelo potencial ganho de eficiência.

Com base nas tendências existentes e mudanças nos ambientes econômicos, as consolidações futuras (EUA e Europa) deverão, aparentemente, envolver grandes instituições financeiras em diferentes mercados. Este não seria o cenário para o Brasil também? *Takeover* por instituições saudáveis de outras nações também pode ser parte da solução da necessidade de ter uma massa crítica maior (consolidação da indústria de serviços financeiros: causas, consequências e implicações para o futuro) (BERGER; DEMSETZ; STRAHAN, 1999).

O movimento observado nos últimos anos quanto a fusões e aquisições modificou a estrutura financeira local e se questiona quais são os efeitos da consolidação sobre a concorrência. Análises anteriores sobre *M and As* demonstram que a consolidação gera *market power*, que pode ser contrário ao consumidor.

Consistente com outras pesquisas a curto prazo, fusões aumentam *market power* e levam a mudanças da taxa de depósitos, o que não é favorável para o cliente. No longo prazo, entretanto, a instituição envolvida numa fusão tende a subir a taxa de remuneração de depósitos (FOCARELLI; PANETTA, 2003).

Estudo feito por Ramaswamy (1997) mostra numa pesquisa empírica que a fusão entre dois bancos exibindo características estratégicas similares estabelece, gera, uma performance melhor do que as fusões de bancos com características

estratégicas diferentes. A fusão do Chase Manhattan com o Chemical Bank reviveu o interesse em examinar o uso da fusão para garantir a vantagem competitiva. O consenso, baseado em diversos estudos, com poucas exceções, é de que “todas as coisas, sendo iguais, algum produto e mercado relacionados é melhor que nenhum.” Fusão horizontal é uma forma de fusão que traz as empresas, juntas, que manufaturam e / ou vendem os mesmos produtos e / ou serviços (ECKBO, 1980 apud RAMASWAMY, 1997).

Fusões e aquisições são as opções que mais foram pesquisadas na literatura de estratégia corporativa. Elaborando em todos os estudos, pode-se argumentar que fusões entre empresas que enfatizam características estratégicas similares resultarão em resultados com performances positivas. Caso uma empresa compita na base de custo baixo e eficiência nas operações e for realizar uma fusão com outra empresa que tenha similares características, a nova empresa resultante seria mais bem habilitada para explorar completamente os benefícios de sinergia da combinação de características similares (PRAHALAD; BETTIS, 1986 apud RAMASWAMY, 1997).

Importante dado para a hipótese inicial é a forma de considerar as características estratégicas. Ainda que essas características representem áreas distintas de uma operação organizacional, elas são tratadas em coletivo: grande parte da literatura em estratégia considera a posição estratégica da empresa como uma composição de atributos estratégicos importantes (MILES; SNOW, 1978 apud RAMASWAMY, 1997, MILLER; FRIESEN, 1978 apud RAMASWAMY, 1997; Porter, 1980 apud RAMASWAMY, 1997).

A hipótese elaborada por Ramaswamy (1997) sugere um aspecto de negativo efeito quando houver ausência de similaridade das características estratégicas entre as partes envolvidas na fusão.

Portanto, fala-se sempre no coletivo. É importante ficar evidente que, na maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento o setor bancário, historicamente, é altamente regulamentado, ainda que, a partir de 1980, tenha havido grande desregulamentação. Desta maneira, fusões tornaram-se uma forma

de crescimento viável, no setor bancário. Acaba-se verificando nas conclusões do artigo citado acima, após algumas análises, que a ausência de similaridade não necessariamente tinha um efeito negativo quanto a performance da nova empresa originada pela fusão.

A economia do setor bancário, micro-economia, tem sido um campo bastante explorado pela literatura econômica, principalmente a partir da década de 1980. Os temas, de início, foram tratados de modo mais restrito, porém quando ampliados e passaram a tratar de questões como produtividade, concorrência, mercado de crédito, regulação bancária, crises de liquidez, controle de risco, solvência etc.

Dessa forma, a micro-economia bancária passou a ser, cada vez mais, uma área de interesse, despertando a atenção de outras áreas da Ciência Econômica e contribuindo de maneira mais objetiva para debates de escopo mais amplo, como estabilidade financeira e desenvolvimento econômico (COSTA, 2004).

A investigação das causas e conseqüências da consolidação de bancos no Japão, durante o período 1990 / 2004, sugere que o conceito do governo, muito grande para quebrar, teve muita importância nas compras e fusões que aconteceram, assim como o ganho de eficiência foi importante fator no período pós-crise e o poder de mercado foi relevante na aquisição e / ou fusões no caso de bancos regionais e / ou bancos de atacado. - Consolidação de Bancos no Japão: Causas e Conseqüências (HOSONO; SAKAI; TSURU, 2007).

Compras e / ou fusões entre instituições financeiras tiveram aceleração, na sua efetivação, nas últimas duas décadas, no mundo. Este acontecimento na indústria bancária dá origem a importantes questões.

Contribuem para melhorar a eficiência das instituições financeiras que sobrevivem?

Contribuem para a estabilização do setor bancário ou apenas criam *market power* o que lhes permite fixar seus preços?

A maioria dos estudos tende a responder a estas perguntas, examinando lucratividade, eficiência e performance dos bancos após o movimento, mas a verdade é que pouco se conhece fora dos EUA e da Europa. Aqui a idéia é examinar este processo, sob a óptica de causas e conseqüências, entre bancos japoneses, no Japão. Havia treze bancos de varejo em 1980 que se reduziram a sete em 2005. Os bancos menores reduziram de 71 para 48 bancos, respectivamente.

Investigando as razões das fusões no período indicado:

- M and As tendem a ocorrer em regiões onde haja menos concentração; o que é consistente com *–too big to fail–* ou política de estabilização e hipótese de *market Power*;

Após períodos de crise

- bancos eficientes tendem a adquirir bancos ineficientes; o que é consistente com a hipótese de melhoria da eficiência;
- bancos deteriorados tendem a se consolidar com outro, nas mesmas condições; o que é consistente com *– too big to fail –* ou a hipótese de política de estabilização.

Depois de M and As

- bancos consolidados tendem a ter no primeiro instante um declínio em ROA então aumentar pelos cinco anos depois da consolidação;
- a consolidação in-market dá condições aos bancos consolidados para aumentarem a taxa de juros do empréstimo;
- os bancos consolidados não tendem a diminuir os créditos em liquidação;
- - os bancos consolidados tendem a diminuir o índice capital-to-aset;

- os bancos consolidados tendem a restringir empréstimos e crescimento ativos;
- os bancos consolidados tendem a não aumentar as despesas de propaganda.

Concluindo, a análise efetuada sugere que a política do governo de - *too big to fail* – ou sua tentativa de estabilização do mercado financeiro local, foram importantes razões para M and As. A melhoria da eficiência também parece ter motivado M and As depois da crise, assim como a hipótese de *marketing power*” o que leva a uma reflexão sobre a similaridade com o cenário brasileiro.

Consolidação de Bancos: Causas e Conseqüências

Berger, Demsetz e Stkahan (1999) revisaram a pesquisa relativa a causas e conseqüências de consolidação na indústria de serviços financeiros. Indicaram que a evidência é consistente com o aumento de *marketing power*, especialmente nos casos de consolidação dentro do mesmo mercado (in-market M and As), melhoria na eficiência de lucro, diversificação de riscos, mas, na média, muito pouca influência na melhoria da eficiência por custo. Okada (2005 apud BERGER; DEMSETZ; STKAHAN, 1999) estudou os dez maiores casos de fusões entre 1989 / 2000 e observou a influência do retorno em ações e que não havia influência da melhoria da eficiência, mas claramente havia um aproveitamento da política do Governo japonês - *too big to fail* – que precisava ser aproveitada. Uma análise feita por Yamori, Harimaya e Kondo (2005 apud BERGER; DEMSETZ; STKAHAN, 1999) conclui que a eficiência do lucro aumenta quando a participação de mercado na região aumenta. Sakai e Tsuru (2006 apud BERGER; DEMSETZ; STKAHAN, 1999) analisaram os motivos e conseqüências de M and As, no período de 1984 – 2002, para os bancos de crédito corporativo e concluem (os artigos aqui citados estão representados em todo este item):

- os bancos rentáveis e com menos eficiência em custo são mais inclinados a ser agentes de compra e / ou ser objetos de uma compra;

- bancos compradores melhoraram seu custo-eficiência, mas tiveram deterioração no seu índice capital-to asset depois da consolidação;
- a lucratividade melhora quando a diferença entre a lucratividade dos bancos envolvidos, anteriormente a M and As, era grande.

Hipóteses sobre o motivo da consolidação bancária

A – Melhoria da Eficiência

Esta hipótese sugere que um banco eficiente tende a comprar ou adquirir o negócio de um banco ineficiente.

B – Market Power

Market Power pode ser alterado se dois ou mais bancos operando no mesmo mercado se consolidam e, conseqüentemente, o mercado se torna mais concentrado. De acordo com esta hipótese, bancos operando na mesma região têm maior tendência para a consolidação.

C – Aproveitamento da política de *too big to fail*

O Governo pode promover a consolidação bancária de bancos de alguma forma debilitados:

1) organizando consolidações, “convencendo” bancos saudáveis a adquirir bancos não tão saudáveis; e

2) dando incentivos para que os bancos nem tão saudáveis se consolidem, estabelecendo um esquema de recapitalização para o banco consolidado.

D – Managerial Empire Building

Quando as estruturas de governança corporativas são fracas, a gerência tende a comprar outros bancos com o propósito de *empire-building*. Eles poderão ter benefícios financeiros ou não financeiros das instituições consolidadas. Assim, no caso de um banco que gaste muito em propaganda e em *intertainment*, tende a adquirir outros bancos e o banco consolidado não poderá obter ganhos de eficiência e não estará motivado para reduzir o tamanho e ou reestruturar o negócio. A gerência aumentará as despesas para seus próprios benefícios.

Todos estes elementos permitiram melhor compreender o período pesquisado, de 1970 / 2008, vivenciado pelo sistema financeiro de varejo no Brasil.

Este estudo permitiu melhor e mais profunda reflexão sobre a problemática expressa nesta dissertação e a percepção da sua importância e uma visão clara de que o caminho a ser tomado pelos bancos de varejo vai depender muito do desenvolvimento da economia brasileira, e que as instituições financeiras, ao longo do período de 1970/2008, sempre usaram estratégias, embora implementadas incorretamente algumas vezes, até por serem estratégias emergentes e o cenário ter sido mal compreendido, mal interpretado pelos gestores das instituições financeiras. Um elemento constante nas reflexões dos gestores foi sempre a possibilidade de crescimento orgânico da instituição em momentos de estabilidade econômica, ausência de inflação no País, mas, ao mesmo tempo, ao longo deste período, sempre se percebeu a dificuldade em se evitar fusões / aquisições para se atingir um maior crescimento de massa crítica para se manter um posicionamento que garante a sua viabilidade futura.

5.6 Redução da margem financeira dos bancos

Tabela 8 – Os resultados do Trimestre

Banco	Os resultados do trimestre Principais contas - R\$ bilhões			
	Crédito		Lucro líquido	
	% em 1 ano		% em 1 ano	
Bradesco	139	37,0	2,10	23,3
Itaú	126	37,8	2,04	7,5
ABN AMRO Real	69	33,9	0,65	5,3
Unibanco	66	40,7	0,74	27,5
Santander	46	21,2	0,38	-30,5
BicBanco	8	51,9	0,09	90,5
Total	453	35,7	6,02	11,2

Fonte: Austin Rating (2008 apud CARVALHO, 2008b).

Tabela 9 - Rentabilidade

Banco	Rentabilidade em %	
	mar/07	mar/08
Bradesco	26,2	25,6
Itaú	30,5	27,9
ABN AMRO Real	24,4	20,5
Unibanco	22,6	24,3
Santander	25,5	16,2
BicBanco	32,8	22,5

Fonte: Austin Rating (2008 apud CARVALHO, 2008b).

“A redução do juro básico, a mudança do mix de produtos na carteira e o aumento dos custos de captação afetaram a margem e desaceleraram a expansão do lucro dos bancos no primeiro trimestre 2008”. (CARVALHO; 2008b).

Os cinco maiores bancos privados divulgaram um resultado acumulado no primeiro trimestre 10,4% maior do que o de igual período de 2007, de acordo com levantamento feito pela Austin Ratings. Os lucros trimestrais dos bancos, em situações anteriores, aumentavam a uma taxa bem maior, lembrou o presidente da Austin Ratings, Erivelto Rodrigues (RODRIGUES, 2008).

“O custo médio de captação dos bancos subiu de 101% para 105% do Certificado de Depósito Interbancário (CDI). A elevação foi consequência da maior

demanda dos bancos por recursos no mercado doméstico dado o aperto de liquidez internacional e o aumento da demanda por crédito.”

Por outro lado, em função da concorrência, os bancos não puderam repassar todos os custos aos clientes.

Travaglia (2008), vice-presidente corporativo do Unibanco, afirmou “que a redução da margem dos bancos já era esperada neste ano diante da redução do juro e da ênfase nas operações de menor risco, como o financiamento de veículos e o crédito consignado”.

Tema constante das discussões econômicas no Brasil, o *spread* bancário tem sido “vítima de análises imperfeitas”, afirmam os pesquisadores Assaf Neto e Carvalho (2004), que desenvolveram um modelo mais elaborado de apuração dessa parcela dos juros em estudo realizado pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeira (FIPECAFI), de São Paulo, para a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

Assaf Neto e Carvalho (2004) observam que, em geral, o *spread* é tomado em sua forma bruta (receita de aplicação menos custo de captação), apresentada como lucro dos intermediários financeiros. “Nada mais incorreto tecnicamente”, sustentam os dois autores. Isso equivale a confundir o lucro bruto das empresas comerciais com o lucro líquido.

A partir dessa premissa, a pesquisa da FIPECAFI (2004) utiliza um modelo de apuração do *spread* bancário que traz diversas originalidades em relação às estruturas de cálculo mais tradicionais ou mais simplistas.

A fim de refinar o conceito, os autores consideram três categorias de *spread*:

- bruto - deduzido somente das despesas de captação;
- direto - após a exclusão de outras despesas diretamente identificáveis com os produtos; e

- líquido - obtido após a dedução das despesas indiretas apropriadas e dos impostos sobre os lucros.

Em um país como o Brasil, em que o mercado de capitais não é ainda desenvolvido, o crédito bancário tem papel ainda mais relevante para o financiamento de consumo, da atividade produtiva e para o investimento. A economia, porém, convive com elevadas taxas de juros e *spreads* bancários muito amplos.

- A magnitude do spread bancário brasileiro enseja estudos, dentre os quais há aqueles que abordam essa variável como consequência da concentração bancária;
- Fatores macro-econômicos também explicam a abertura excessiva do spread no Brasil. A volatilidade da taxa de juros básica tende a ampliar determinados riscos e, por conseguinte, quando menos estável for a taxa de juro básica, maior tende a ser a diferença entre as taxas de aplicação e de captação;
- Outro elemento importante é o próprio crescimento econômico. Se, por um lado, a redução do *spread* bancário constitui elemento favorável à expansão econômica, por outro, o crescimento do País pode viabilizar economias de escalas e a presença de mais instituições de porte, tendo por consequência a diminuição dos *spreads* bancários (CARTA IEDE - o Spread Bancário Resiste a Queda); nas condições atuais do Brasil, somente se houver compra de bancos por bancos estrangeiros, ainda não implantados no Brasil, o que parece difícil, ou compra / fusões entre as instituições existentes atualmente.

Essa é a visão simplista do problema, pois acredita que maior concorrência faria baixar os *spreads*, se sabemos que transformar uma instituição média em grande exige enormes investimentos que teriam que ser compensados por um grande e contínuo crescimento do PIB, no Brasil, o que não é a realidade.

A interação do *spread* com o coeficiente de *market share*, que reflete a concentração no setor bancário, experimentou sinal negativo; quanto maior a participação no mercado, menor a abertura entre as taxas de aplicação e de captação. O resultado obtido, portanto não confirma *a priori* com a idéia de que *spreads* mais baixos resultam de uma menor concentração setorial, o que significa *a priori* menos poder de monopólio.

- Desenvolvendo mais o argumento, a possibilidade de existirem ganhos de escala e dela resultarem um *spread* menor pode estar associada a uma estratégia de montar barreiras à entrada, atrelada à idéia de concorrência potencial. Isto inclui uma atuação visando à fidelização de clientela. Não seria porque o grande banco precisa, ao ter ganhos de escalas, usar este ganho para obter mais clientes? (CARTA IEDE - o Spread Bancário Resiste a Queda).

5.6.1 *Spread* Bancário no Brasil

Estudos internacionais destacam a importância dos elementos macroeconômicos na determinação do *spread* bancário, tais como taxa de inflação, taxa de juros e sua volatilidade, PIB, capacidade utilizada, etc.. No caso do Brasil, considerando a instabilidade macroeconômica que caracterizou a economia brasileira, é de se esperar que tais fatores tenham ainda uma importância significativa na explicação do *spread*.

Neste sentido, Afanasieff et al. (2002) investigaram se os fatores macro e microeconômico são relevantes para explicar o comportamento do *spread* no País. Os resultados sugerem que variáveis macroeconômicas, como a taxa básica de juros e o crescimento do PIB, são os fatores mais relevantes para explicar tal comportamento.

Verifica-se que a margem de intermediação do banco nas operações de empréstimo e de captação de depósitos é uma função crescente do seu *market*

share. Portanto, o *spread* bancário é uma função crescente do grau de concentração do setor bancário como um todo. Deve-se, também, considerar uma possível incerteza gerada pela falta de sincronização entre depósitos e empréstimos, assim como a probabilidade de inadimplência por parte dos tomadores de empréstimo. Qual será o resultado, caso a instituição financeira utilize o crédito como fator de concorrência na obtenção de novos clientes? Possível diminuição dos *spreads*?

A instabilidade macroeconômica reflete-se não apenas em alta volatilidade da taxa de juros, como também em elevado risco de crédito, ou seja, essa instabilidade enseja uma grande co-variância entre o retorno dos empréstimos e o retorno das aplicações no mercado interbancário.

Saunders and Schumacher (2000 apud OREIRO; PAULA, 2007) afirmaram:

- entre as variáveis microeconômicas, aquela que tem maior impacto sobre o *spread* bancário é o pagamento implícito de juros. Em outras palavras, os bancos compensam a renúncia de receita na forma de isenção de tarifas com maior margem de intermediação financeira;
- a estrutura de mercado do setor bancário tem pouca influência sobre os *spreads*. Com efeito, apenas o percentual de 0,20% das margens de intermediação pode, na média, ser explicado pelo poder de mercado dos bancos; e
- a volatilidade da taxa de juros tem impacto positivo e estatisticamente significativo sobre o *spread* bancário. Isso significa que quanto maior for a volatilidade da taxa básica de juros, maior será, em média, o *spread* cobrado pelos bancos.

Apesar do grande tamanho do sistema bancário brasileiro, os empréstimos bancários em proporção ao PIB, ainda que tenham aumentado nos últimos três anos, são muito modestos. Os *spreads* bancários permaneceram em níveis elevados nos últimos anos e isto seria o poder de mercado dos bancos, evidenciado

pelo aumento da concentração bancária no período recente. Novos estudos sobre o setor bancário brasileiro (BELAISCH, 2003 apud OREIRO; PAULA, 2007) mostram que a estrutura de mercado prevalecente nesse setor é essencialmente não competitiva - Nakane (2002 apud OREIRO; PAULA, 2007), usando séries temporais agregadas durante o período 1994 – 1998 encontrou evidência da existência de uma estrutura de mercado não competitiva no setor bancário brasileiro, entretanto, os resultados alcançados rejeitam a hipótese de que os bancos brasileiros formam um cartel.

Elemento que daria suporte a hipótese de que o *spread* no Brasil é resultado do poder de mercado dos bancos é a tendência recente de aumento da concentração do setor bancário. No período 1988 – 2003, o *market share* dos quinze maiores bancos privados no ativo total do sistema bancário passou de cerca de 29%, em junho de 1988, para aproximadamente 47% em janeiro de 2003. Caso a hipótese de poder de mercado dos bancos estiver correta, então os índices de concentração teriam que ter impacto sobre as taxas de empréstimo cobradas pelos bancos resultando em elevados índices de rentabilidade. De fato, no segmento varejista privado, no setor bancário, as evidências poderiam sugerir que este seria o caso. No período 1994 – 2001, os três maiores bancos privados brasileiros – Bradesco, Itaú e Unibanco – foi de 17,3%, bem superior à média de 11,8% das três grandes empresas, não financeiras nacionais – Petrobrás, Votorantim e CVRD (MALAGA et al., 2003 apud OREIRO; PAULA, 2007).

Por fim, para os propósitos de proposta de políticos para a redução do *spread* bancário no Brasil, os resultados do trabalho desses autores parecem indicar que a redução da taxa Selic é condição *sine qua non* para que se possa obter uma diminuição mais pronunciada e duradoura no *spread* no País. Este evento não evidencia ainda mais a necessidade de aumentar a massa crítica de negócios e / ou clientes para compensar a perda da receita de juros? (Diminuição da Selic e diminuição do *spread*) (Sistema Financeiro – Uma análise do setor bancário brasileiro).

O crédito privado representa importante motor de crescimento econômico. Desde Baghot (1873) e Schumpeter (1912) até trabalhos mais recentes como King e

Levine (1993) e Levine (1997), a literatura econômica sempre destacou a relevância dos mercados financeiros para o desenvolvimento econômico dos países. No caso específico brasileiro, onde os mercados de capitais respondem por uma parcela restrita de financiamento privado, o crédito bancário, em particular, desempenha papel fundamental na intermediação de poupança e, portanto, na viabilização de projetos de investimento. Para tanto, torna-se necessário que o acesso ao crédito seja amplo e os custos não comprometam a viabilidade dos projetos (COSTA, 2004).

A análise do caso brasileiro permite avaliar esses problemas do ponto de vista aplicado. O País tem ainda hoje uma baixa relação volume de crédito privado/PIB (2004). Essa razão estava perto de 26%, ante o 54% do Chile, cerca de 85% no Japão e mais de 100% na área do Euro (COSTA, 2004).

A questão dos juros e do *spreads* bancário no Brasil é cada vez mais temas de grande relevância. O que é *spread*? É definido como a diferença entre custo de captação e o custo cobrado por esse banco quando ele concede um empréstimo. Não se configura aí, porém, o lucro do banco, pois há que se deduzir os custos vinculados à atividade de captação e empréstimo. No caso do Brasil, o *spread* bancário é formado da agregação de vários fatores de custo e de margem.

Custos - referem-se a custos administrativos e demais custos operacionais vinculados à atividade bancária, custos regulatórios de intermediação financeira – onde entram compulsórios subsídios cruzados e contribuições para o sistema de seguro, depósito, custos fiscais e custos de inadimplência, vinculados ao risco de crédito implícito na concessão de empréstimos.

Margem - a remuneração do capital do banco, que é determinada pelos ganhos gerados na atividade de intermediação, deduzidos os custos inerentes à sua prática. Por margem como componente do *spread*, entende-se a parcela do *spread* que é apropriada pelos bancos depois de deduzidos todos os custos gerados na concessão do empréstimo realizado e recuperado. Essa parcela pode variar de banco para banco, de acordo com questões como eficiência, poder de mercado e principalmente escala. (Consolidação) (COSTA, 2004).

Tabela 10 - Composição do *Spread* Bancário no Brasil (abr./jun. 1999)

Componente	Participação Relativa
Despesas Administrativas	22%
Impostos Indiretos	14%
Inadimplência	35%
Lucro do Banco	18%
IR/CSLL	11%

Fonte: BACEN (Apud COSTA, 2004).

Tabela 11 - Composição do *Spread* Bancário no Brasil (ago. 2001)

Componente	Participação Relativa
Despesas Administrativas	19,20%
Impostos Indiretos	8,20%
Inadimplência	15,80%
Lucro do Banco	35,70%
IR/CSLL	21,00%

Fonte: BACEN (Apud COSTA, 2004).

Tabela 12 - Sistema Financeiro Nacional – Amostra Ampliada

Proporções sobre o <i>Spread</i>	
<i>Spread</i>	100%
Custo do FG C	0,21%
Custo Total do Compulsório	7,11%
Custo Compulsório DV	-6,77%
Custo Compulsório DP	0,33%
Custo Total Administrativo	44,37%
Cunha Tributária	16,18%
Impostos Diretos	14,03%
Impostos Indiretos	2,15%
Inadimplência	23,86%
Resíduo do Banco	8,27%

Fonte: Costa (2004).

Tabela 13 - Sistema Financeiro Nacional – Amostra Ampliada – CEF

Proporções sobre o <i>Spread</i>	
<i>Spread</i>	100%
Custo do FG C	0,26%
Custo Total do Compulsório	8,66%
Custo Compulsório DV	8,25%
Custo Compulsório DP	0,41%
Custo Total Administrativo	39,91%
Cunha Tributária	15,29%
Impostos Diretos	13,32%
Impostos Indiretos	1,97%
Inadimplência	28,62%
Resíduo do Banco	7,24%

Fonte: Costa (2004).

Tabela 14 - Bancos Privados

Proporções sobre o Spread	
<i>Spread</i>	100%
Custo do FG C	0,22%
Custo Total do Compulsório	8,93%
Custo Compulsório DV	8,59%
Custo Compulsório DP	0,34%
Custo Total Administrativo	16,22%
Cunha Tributária	15,80%
Impostos Diretos	13,78%
Impostos Indiretos	2,03%
Inadimplência	24,50%
Resíduo do Banco	34,33%

Fonte: Costa (2008).

Tabela 15 - Bancos Públicos

Proporções sobre o Spread	
<i>Spread</i>	100%
Custo do FG C	0,29%
Custo Total do Compulsório	7,60%
Custo Compulsório DV	7,28%
Custo Compulsório DP	0,32%
Custo Total Administrativo	79,76%
Cunha Tributária	16,69%
Impostos Diretos	14,62%
Impostos Indiretos	2,07%
Inadimplência	34,89%
Resíduo do Banco	- 39,23%

Fonte: Costa (2008).

O próximo quadro apresenta as decomposições referentes à metodologia original, à nova metodologia aplicada à amostra original e à nova metodologia aplicada à amostra ampliada, permitindo uma comparação dos resultados.

- 1 A decomposição original apresenta dois problemas:
 - a) seleção da amostra, ou não incorporar bancos públicos e por estar baseada em instituições com eficiência acima da média do setor, não representa o setor bancário brasileiro; e
 - b) problemas metodológicos impactam na precisão da decomposição – estimação dos custos administrativos. As parcelas relativas ao compulsório e inadimplência apresentam participações bem distintas.

Na situação do setor bancário brasileiro:

- 1 custos administrativos representam uma parcela importante; e

2 a inadimplência responde por uma parcela expressiva do *spread* bancário no Brasil (COSTA, 2004).

Tabela 16 - Comparativo.

Proporções sobre o spread	Metodologia Original	Metodologia nova mesma amostra	Amostra Ampliada
<i>Spread</i>	100%	100%	100%
Custo FGV	0,11%	0,22%	0,21%
Custo Compulsório	0,00%	10,66%	7,11%
Compulsório DV	0,00%	10,38%	6,77%
Compulsório OS	0,00%	0,28%	0,33%
Custo Administrativo	17,21%	25,44%	44,37%
Cunha Tributária	27,66%	16,32%	16,18%
Diretos	19,73%	14,26%	14,03%
Indiretos	7,94%	2,05%	2,15%
Inadimplência	16,73%	23,03%	23,86%
Resíduo do Banco	38,28%	24,33%	8,27%

Fonte: Costa (2004).

Os bancos privados apresentam indicadores de eficiência muito superiores à média do setor.

O sistema financeiro nacional, embora composto por alguns bancos eficientes e rentáveis, não apresenta, na média, retornos tão elevados no que se refere aos empréstimos da carteira livre, sugerindo que muitas transformações ainda devem ocorrer (COSTA, 2004).

Deve-se lembrar que Schumpeter estava convencido de que, sem crédito, a dinâmica capitalista não poderia funcionar. O crédito age como um verdadeiro motor da evolução e do desenvolvimento. Se a definição que ele dá em sua Teoria da Evolução Econômica é, às vezes, um pouco confusa, pode-se resumir o seu pensamento de que o crédito corresponde a um novo poder de compra introduzido na economia para financiar a inovação. Schumpeter menciona explicitamente a característica de inovação deste poder de compra. O crédito alimenta, assim, a dinâmica econômica: “O sistema capitalista de crédito nasce do financiamento de novas combinações. O sistema se desenvolve paralelamente com isto.” (KARKLINS-MARCHAY; 2004). O crédito corresponde à poupança existente, mas corresponde a um adiantamento sobre o valor que será criado graças ao crédito. Segundo o autor, somente o empreendedor, na sua essência, deveria ter a necessidade do crédito.

Diversos pontos considerados por Schumpeter constituem hoje o coração da teoria contemporânea de bancos:

- a importância da função da avaliação de projetos de inovação, a importância da informação e do controle dos clientes tomadores de empréstimo, a ligação entre a atividade bancária e o risco de inadimplência ligada ao financiamento da inovação, a explicação dos elementos pelos quais os bancos são obrigados a limitar a sua oferta de créditos (SCHUMPETER, 2005).

Uma característica bem precisa da obra de Keynes – *Théorie générale de l'emploi de l'intérêt et la monnaie*, 1939, é a teoria sobre a taxa de juros.

Muitos economistas sustentam que o valor da poupança corrente determinava o montante de capital disponível, que o valor para investimento corrente governaria a demanda e que a taxa de juros seria o fator de equilíbrio ou o preço determinado pelo ponto de intersecção da curva de oferta de poupança com a curva da demanda por investimento. A função da taxa de juros é, em última análise, manter o equilíbrio da demanda e da oferta de moeda. Na sua doutrina, fora a situação de pleno emprego, a situação da alta da taxa de juros sempre apareceu como indesejável. Esta circunstância contraria o investimento e, conseqüentemente, de forma indireta, o consumo. Ela tira a velocidade da atividade econômica e traz o risco de, em alguns casos, agravar o déficit do balanço de pagamentos em lugar de atenuá-lo.

Utilizando a taxa de juros para o preço e como definição de mercado as modalidades de empréstimos, não foi encontrada nenhuma relação entre a taxa de juros dos empréstimos e a concentração.

No que se refere à determinação da taxa de juros dos empréstimos, supor-se-á, tal como Stiglitz e Weiss (1981apud OREIRO, 2003), que essa variável é determinada de forma a maximizar o retorno esperado da carteira de empréstimos do banco. A hipótese básica subjacente à determinação da taxa de juros dos empréstimos é que a proporção esperada de empréstimos pagos é uma função inversa da taxa de juros e do nível percebido de fragilidade financeira. Neste contexto, a taxa de juros que maximiza o retorno esperado da carteira de

empréstimos do banco é independente do volume de crédito bancário, do grau de concentração do setor bancário e da taxa básica de juros (OREIRO, 2003).

Supor-se-á, também, que a taxa de juros assim determinada é inferior ao valor de equilíbrio dessa variável, ou seja, ao valor da taxa de juros, para o qual haveria igualdade entre demanda e oferta de crédito bancário.

No contexto do modelo aqui proposto, um aumento da taxa básica de juros induzirá os bancos a reduzir a oferta de crédito, aumentando assim o número de projetos de investimento que não conseguem obter financiamento junto ao setor bancário. Trata-se do assim chamado “canal de crédito” da política monetária, enfatizado recentemente pela literatura de inspiração novo-keynesiana (OREIRO, 2003).

O grau de concentração do setor bancário influencia a estratégia de composição dos balanços dos bancos e o *spread* bancário mediante a assim chamada “função de retenção de depósitos”. Uma parte dos depósitos criados por parte do banco não permanecerá no próprio banco, mas será transferida para outros bancos por meio dos cheques emitidos pelos tomadores dos empréstimos. A extensão em que cada banco pode esperar reter os depósitos resultantes de suas próprias operações de crédito depende do seu tamanho relativo aos demais bancos (TOBIN, 1998, p. 174 apud OREIRO, 2003).

Quanto maior for o tamanho do banco relativamente aos demais bancos, maior será a proporção dos depósitos criados pelas suas operações de crédito que ele será capaz de reter. Assim, o grau de concentração bancária determina, em conjunto com o volume de empréstimo e quando for o caso, em conjunto com a taxa de juros paga sobre os depósitos à vista, o volume total de depósitos à vista.

As principais conclusões baseadas em estes conceitos são (OREIRO, 2003):

- o *spread* bancário é uma função crescente do grau de concentração existente no setor bancário e decrescente da taxa básica de juros, ou seja, os bancos irão aumentar o *spread* como resposta a um aumento do grau de concentração na

“indústria bancária” e irão reduzir o *spread* como resposta a um aumento da taxa básica de juros;

- um aumento da taxa básica de juros não afeta a taxa de juros cobrada pelos bancos (redução do *spread*, caso haja pagamento sobre depósitos à vista) sobre seus empréstimos, mas reduz o volume ofertado pelo banco; e

- variações do grau de concentração do setor bancário têm efeito ambíguo sobre o volume ofertado de crédito por parte dos bancos.

Analisou-se estas afirmações, considerando a hipótese Stiglitz-Weiss de que a taxa de inadimplência é uma função crescente da taxa de juros dos empréstimos bancários e a função de retenção de depósitos de Tobin.

Neste contexto, Oreiro (2003), acentua que, para uma certa constelação de valores dos parâmetros das funções comportamentais, um aumento do grau de concentração do setor bancário, medido pela participação da empresa bancária nos ativos totais do setor em consideração, resultará num aumento do *spread* entre a taxa de juros dos empréstimos e o custo dos depósitos à vista. Isso ocorre porque um aumento do grau de concentração permite ao banco captar o mesmo volume de depósitos à vista, com um custo menor para a captação desses recursos. A taxa de juros dos empréstimos não é afetada por variações no grau de concentração do setor bancário. Outro resultado importante refere-se ao efeito de variações da taxa básica de juros sobre o volume ofertado de crédito bancário. Um aumento da taxa básica de juros levará o banco a reduzir o volume de crédito oferecido às empresas, aumentando, dessa forma, o nível de racionamento de crédito. Isso ocorre porque um aumento da taxa básica de juros fará aumentar a rentabilidade total dos ativos defensivos – a sua taxa própria de juros – estimulando os bancos a aumentar sua posição defensiva líquida. Dado o volume de depósitos à vista, um aumento da posição defensiva líquida do banco só será possível mediante uma redução da oferta de crédito bancário.

Pode-se inferir que a proporção esperada de depósitos retidos é uma função do grau de concentração do setor bancário: quanto maior o grau de concentração,

menor será o “vazamento” dos depósitos criados pelo banco por suas operações de crédito para outros bancos ou para o setor não bancário da economia (OREIRO, 2003).

5.7 Competitividade no Sistema Financeiro Brasileiro

A indústria bancária brasileira, conforme vários outros países, tem sinais de concentração. A concentração dos cinco primeiros bancos mostra (Data- base Junho 2000).

- Total de Ativos – 49,7%
- Total de empréstimo – 55,3%
- Total de depósitos – 57,9%

Foi aplicado um teste empírico de poder de mercado baseado em Bresmaham (1982) e Lau (1982) Os resultados mostraram que a indústria bancária no Brasil é altamente competitiva, ainda que a hipótese de uma concorrência perfeita seja rejeitada, assim como a de que os bancos brasileiros se comportam em um acordo de cartel também é rejeitada.

- Os bancos brasileiros mostram mais *market power* no longo prazo do que no curto prazo;

- os resultados são consistentes com o ponto de vista de que os bancos brasileiros têm algum *market power*, que é mais pronunciado no longo prazo do que no curto prazo;

- não se conhece a estrutura do mercado, na sua exatidão, mas os resultados da pesquisa fortemente rejeitam que a atitude “cartelizada” seja praticada por esses bancos; e

- portanto, os bancos brasileiros não podem ser descritos quanto a sua estrutura nem como uma concorrência perfeita nem como monopólio / cartel. (NAKANE, 2001).

O Banco do Brasil quer crescer com compras de outras instituições financeiras. Se fechar aquisições de quatro instituições estaduais, o banco agregará R\$ 39,2 bilhões em depósitos, o equivalente ao tamanho do Santander / Banespa. Executivos do Banco do Brasil avaliam a idéia de que concorrentes pretendem estabelecer “barreira” para impedir entrada em São Paulo (D’AMORIM, 2008).

Se conseguir concretizar a compra dos quatro bancos estaduais, (Piauí, Santa Catarina, Brasília e São Paulo), - o que está conseguindo -, o Banco do Brasil crescerá o equivalente ao tamanho do Santander / Banespa, agregando R\$ 39,217 bilhões em depósitos aos R\$ 188,282 bilhões que tinha no final de 2007 (D’AMORIM, 2008).

Considerando a carteira de crédito das instituições que serão adquiridas (BESC, BEP, BRB e Nossa Caixa) o Banco do Brasil levará com as negociações R\$ 11,526 bilhões, crescendo praticamente um Citibank e abriria uma diferença de R\$ 40 bilhões em relação ao segundo colocado neste *ranking*: o Bradesco (D’AMORIM, 2008), caso não tivesse havido a fusão Banco Itaú / Unibanco.

Os depósitos de curto e longo prazo são estratégicos para os bancos de varejo, pois atualmente o crédito é o principal elemento de crescimento do resultado de uma instituição financeira. Os depósitos à vista representam captação barata de recursos e, também, muito importante, uma base relevante de potenciais tomadores de crédito no futuro.

Com isso, levantamento feito pela consultoria Austin Rating, a pedido da Folha de São Paulo, ilustra o que está em jogo nessa nova estratégia de crescimento desencadeada pelo Banco do Brasil no início de 2007 e que agitou o mercado nas últimas semanas (Maio 2008), após o anúncio da intenção de comprar a Nossa Caixa, sem leilão, concretizada em novembro 2008.

Levando em conta os dados do balanço de 2007, dos quatro bancos em avaliação pelo Banco do Brasil, a Nossa Caixa é a que tem o maior volume de depósitos (R\$ 32,374 bilhões) – incluindo os depósitos judiciais – e de crédito (R\$ 8,738 bilhões). Assim, muito mais do que o interesse na quantidade de agências que o Banco paulista tem no Estado de São Paulo, o Banco do Brasil está de olho numa significativa fonte de receitas futuras. Segundo a Folha de São Paulo apurou, os executivos do Banco acreditam que o maior interesse dos seus concorrentes, especificamente o Bradesco e o Itaú, na Nossa Caixa seria estabelecer uma “barreira de entrada” ao Banco Federal em São Paulo.

A estratégia do Banco do Brasil de avançar sobre os bancos estaduais que sobraram depois do saneamento feito pelo Governo passado foi desencadeada depois de alertas de especialistas sobre as dificuldades que essas instituições poderão ter para se manter no mercado, num cenário de redução da taxa de juros (D’AMORIM, 2008). Falta de massa crítica de clientes e de volume de transações de crédito é conseqüência de poucos clientes.

Os juros sobem e demanda de crédito começa a cair. Os bancos começam a detectar desaceleração das operações de crédito por conta das altas dos juros. Desde abril, o Banco Central do Brasil elevou em um ponto percentual a Selic, mas as taxas futuras, que servem de base para os empréstimos pré-fixados, subiram mais de três pontos desde o início do ano. Segundo análise do economista chefe do Bradesco, Octavio de Barros, os empréstimos mostram que o movimento de desaceleração é observado nas principais modalidades relacionadas ao consumo: aquisição de veículos e bens, *leasing* e crédito pessoal, inclusive o consignado (TRAVAGLINI, FERNANDO, 2008).

A mudança pode até servir de alento ao sistema bancário, que andava preocupado com a forte aceleração do crédito. Ricardo Gelbaum, diretor executivo financeiro do Banco BMG, pondera que uma “parada técnica do crédito pode ser positiva para reavaliação das carteiras, dos prazos praticados e da qualidade dos empréstimos”. Segundo ele, havia muitas operações com prazos “exagerados”. “A medida que sobem os juros e o BC sinaliza que está preocupado com a demanda, os prazos ficam mais conservadores”. O Banco capta recurso de curto prazo e

empresta em operações longas. Para reduzir riscos, utiliza as expectativas futuras de juros como piso. Os juros futuros que há um ano estavam na casa de 11% superam os 13% agora.

A nota de grau de investimento recebida pelo Brasil por duas agências de classificação de risco poderia ter repercussões imediatas mais favoráveis para o País não fosse a difícil situação por que passa a indústria de fundos dos Estados Unidos. “Os efeitos positivos virão. Quando? Isto é difícil de dizer” - Diz Richard Brown, vice-presidente executivo do grupo *Developers Diversified Realty* (DDR), que está entre as três maiores empresas de *shopping centers* do EUA e do mundo. A *joint venture* possui hoje nove *shoppings* – oito no Estado de São Paulo e um em Brasília – e já anunciou a construção de dois empreendimentos – um em Manaus e outro em Londrina (BROWN, 2008).

O aumento das pressões concorrenciais, a partir da criação de mega-instituições financeiras, desencadeia reações defensivas, que se traduzem, em vários países, em ondas sucessivas de fusões. O caso canadense explicita esse movimento. Na Europa, a consolidação bancária está associada à constituição do mercado monetário e financeiro unificado, a partir da introdução do euro. Nesse movimento, a estrutura dos sistemas bancários domésticos está se modificando de modo considerável (CINTRA; FREITAS, 2000).

Nesse movimento, vários bancos procuram firmar-se como bancos globais, dado que as atividades no Exterior são fontes de importantes receitas.

5.8 Impacto de Basiléia II na Estrutura do Sistema Financeiro Brasileiro

Com a implementação do Plano Real em julho de 1994, iniciaram-se importantes modificações no sistema financeiro brasileiro. O fim da alta e crônica inflação causou profunda modificação no cenário macroeconômico, mudando as

perspectivas de rentabilidade e de estratégia de concorrência entre as instituições financeiras. Perderam-se os ganhos da inflação e começou o processo de expansão de crédito.

Neste contexto, o Banco Central do Brasil iniciou a implementação de mudanças na estrutura da regulamentação e supervisão *vis-à-vis* a mensuração, avaliação e administração de riscos e um mecanismo mais complexo para obter um maior controle interno da instituição financeira. A primeira iniciativa foi adotar mais austera posição do que a recomendada por Basiléia I de 8% (*capital over assets measured by risks*) elevando para 11%.

Novas medidas foram introduzidas em dezembro de 1999 pela Resolução CMN nº 2682, que incluía um sistema de *rating* dos créditos em nove classificações, sendo que cada nível de risco estaria associado a um percentual de provisão.

Em geral, o sistema financeiro brasileiro – público e privado – começou a operar, cada vez mais, de uma forma segura, mantendo adequada capacitação e reservas para suportar os riscos inerentes as suas atividades. Sem dúvida, a implementação do sistema de pagamentos brasileiro (mecanismos de transferência eletrônica) em 2002 também contribuiu para o resultado (CINTRA; PRATES, 2007).

A iniciativa de desenvolvimento de sistemas sofisticados de crédito e a mensuração dos respectivos riscos foram sendo absorvidas pelo Comitê de Basiléia e assim, em junho de 1999, o Comitê apresentou uma proposta de reformulação das regras de avaliação dos riscos de 1988, “*A new capital adequacy framework*” (Comitê de Basiléia 1999). Após muitas negociações, em junho 2004, os parâmetros fundamentais do chamado Acordo de Basiléia II foram estabelecidos. A nova proposta está baseada em três pilares:

- capital mínimo;
- supervisão da adequação de capital; e
- disciplina de mercado.

O primeiro pilar refere-se ao capital mínimo requerido e oferece um esquema de classificação do crédito que estabelece o correspondente nível de capital que necessita ser mantido para este respectivo *portfolio* de empréstimos.

O segundo pilar refere aos métodos de supervisão e trata-se de um estilo de supervisão anglo-saxão implementado por uma revisão contínua.

O terceiro é uma tentativa de incluir a disciplina de mercado, gerando para os participantes, tais como acionistas e clientes, informação suficiente para uma avaliação da administração de riscos tomados pelos bancos e os níveis de adequação de capital.

Espera-se que a união desses três pilares resulte num sistema financeiro internacional saudável e sólido (PEREIRA, 2005).

De acordo com as mudanças decorrentes do Acordo Basiléia I, e posteriormente do Acordo Basiléia II, em que há uma preocupação com o grau de risco da estrutura de ativos de um estabelecimento financeiro, observa-se que os bancos devem considerar as melhores formas para capturar, monitorar e reportar informação qualitativa e quantitativa, e verifica-se que o objetivo principal do Acordo Basiléia II é criar regras e procedimentos quanto à mensuração e à administração de riscos para o ajuste às práticas de mercado.

Assim é que, no período analisado, 1995 / 2000 – 2001 / 2004, os bancos não promoveram alterações substanciais em sua estrutura de capital, ou seja, não houve mudanças significativas, mas sugere-se que, com o Acordo Basiléia II, cujas regras buscam harmonizar a supervisão bancária, todos os bancos deverão se adequar às novas diretrizes, tanto com relação a capital mínimo, como no que concerne a transparência de suas atividades.

O Banco Central do Brasil estabeleceu um cronograma cauteloso para a implementação das novas regras estabelecidas, que vai até 2011.

O Comitê de Basileia considera que a segurança e a fortaleza do sistema financeiro somente podem ser obtidas com a combinação da supervisão, disciplina de mercado e uma administração interna efetiva dos riscos pelos bancos.

O Banco Central do Brasil na mesma direção, procurou regular os mesmos pontos, mediante uma construção gradual de um marco para a mensuração do risco, avaliação e administração das instituições financeiras (MAIA, 2003 apud CINTRA; PRATES, 2007; MENDONÇA 2006 apud CINTRA; PRATES, 2007). Com relação a Basileia II, o enfoque simplificado foi implementado como mandatório para todas instituições. As grandes instituições poderão escolher adotar o enfoque mais forte baseado num modelo e avaliação de risco interno. Dado o custo envolvido no desenvolvimento e implementação de modelos internos, esta opção será adotada apenas pelas grandes instituições, particularmente as internacionais (MENDONÇA, 2006 apud CINTRA; PRATES, 2007). De certa maneira, a adoção de regras diferentes passa a dar origem a diferentes condições de competitividade para as instituições, usando modelos internos. Por outro lado, agentes mais frágeis, seja em termos de tamanho, segmento ou região onde operam, podem piorar suas condições para ter crescimento do crédito, em termos de volume e preço.

Os grandes bancos talvez tenham *portfolio* de crédito *corporate* para pequenas e médias empresas, e varejo – mais diversificado que os bancos pequenos e, então, apresentam um risco menor (e o capital mínimo requerido também será menor). Um pequeno cliente tomador pode representar um alto risco para um banco pequeno, e gerará uma necessidade de capital maior que se este cliente tomar o mesmo crédito em uma grande instituição financeira. Este fato é uma vantagem competitiva para a grande instituição financeira em relação às pequenas, o que favoreceria uma maior concentração do setor financeiro. (CHIANAMEA, 2006 apud CINTRA; PRATES, 2007).

Concluindo, a implementação do novo acordo de Basileia (Basileia II) pode forçar / aumentar a concorrência, seja em termos nacionais, ou internacionais, favorecendo os grandes e fortes jogadores. A entrada de capital estrangeiro no sistema financeiro doméstico brasileiro ocorreu, principalmente, com aquisição e / ou fusões de bancos que estavam tendo problemas na administração de seus ativos, mas também a aquisição de grandes bancos (como a aquisição do Banco Real S.A. pelo ABN-AMRO que acaba de ser adquirido, no Brasil, pelo Santander). As mudanças na estrutura bancária, todavia, não resultaram apenas de ações das

autoridades econômicas. A flexibilização da legislação no Brasil foi de encontro às estratégias definidas pelos grandes bancos internacionais, que tentaram globalizar suas posições e diversificar suas fontes de rendas (FREITAS; PRATES, 2001, p. 97 apud CINTRA; PRATES, 2007).

Os bancos nacionais, por outro lado, apresentavam reações, na seqüência da transformação estrutural do sistema financeiro brasileiro. Criaram estratégias, adotaram novas tecnologias, criaram produtos e passaram a explorar mercados. Os três maiores bancos privados no País (Bradesco, Itaú e Unibanco) aumentaram os níveis da sua internacionalização, tendo mais de 20% dos seus ativos totais no mercado internacional no final de setembro 2002 (BALARIN, 2003 apud CINTRA; PRATES, 2007).

Tal quer significar que o ambiente competitivo encorajou a busca de escala e a fatia de mercado, por meio de fusões e aquisições, com impacto direto no nível de concentração do setor. Entre 1995 e 2005, o percentual de concentração de ativos dos dez maiores bancos aumentou de 64,4% para 68,8%. A concentração poderá crescer com a implementação das regras do novo acordo de capital (CINTRA; PRATES, 2007).

O novo acordo de capital do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia, denominado Basileia II, traz conceitos mais sofisticados de sensibilidade ao risco e substituirá o Basileia I, em vigor desde 1988. As novas regras continuam com o objetivo de dar maior solidez ao sistema financeiro internacional, entretanto, trocarão a padronização generalizada por um enfoque mais flexível, dando ênfase às metodologias de gerenciamento de risco dos bancos com a exigência de capitalismo à supervisão das autoridades bancárias e ao fortalecimento da disciplina de mercado (MARTIM; OLIVEIRA; SILVA, 2007).

O Acordo Basileia I surge, então, com o intuito de padronizar as normas de supervisão bancária em relação ao patrimônio líquido, compatibilizando-o com o grau de risco da estrutura de ativos de um estabelecimento financeiro. Apesar da contribuição dada para a estabilidade financeira, o Acordo "Basileia I" de 1988 não foi suficiente para impedir que ocorressem algumas crises capazes de abalar a

confiança no sistema, principalmente nos mercados denominados emergentes (FMI, 2001).

Surge o acordo Basileia II, por iniciativa do BIS, com adesão de mais de 100 países, como um conjunto de regras de harmonização da supervisão bancária, cuja adoção foi estimulada com a crise asiática de 1997 (PEREIRA, 2004 apud MARTINS; OLIVEIRA; SILVA, 2007).

5.9 Política Monetária e Estabilidade Financeira

Na América Latina, a entrada de bancos estrangeiros foi um ponto importante para a estabilização dos sistemas financeiros, fortalecendo a constituição de cada instituição financeira presente na região e dificultado pelas taxas de crescimento das suas economias o crescimento orgânico, impulsionando as instituições para novas aquisições e/ou fusões. A concorrência anterior era desigual, mas passou a ser muito mais próxima de uma igualdade.

Testou-se empiricamente a relação entre créditos vencidos (*non performing loans* – NPL) do sistema bancário brasileiro e fatores macroeconômicos, de risco sistêmico e de concentração bancária. Os resultados empíricos indicam que a variável de concentração bancária tem impacto estatisticamente significativos sobre NPL, sugerindo que sistemas bancários mais concentrados podem melhorar a estabilidade financeira. Esses resultados são importantes para a formulação de políticas de regulação do setor bancário (TABAK, 2007).

5.9.1 Pontos Políticos para Bancos Centrais

Estabeleceu-se a noção de que FSFDI era geralmente benéfica. Bancos estrangeiros, financeiramente fortes, melhoraram a administração de risco e, como

resultado, estabilizou-se o sistema financeiro em países receptores deste investimento, assim como a integração a mercados globais sofisticados – em termos de adequação de capital, alocação de capital, administração de risco e alocação de crédito. O FSFDI tinha que ser recebido dentro de um contexto de globalização. Outro ponto importante para os bancos centrais foi a assistência emergencial de liquidez (ELA) para instituições financeiras com operações em múltiplos países (CGFS, 2005).

O BIS e o Comitê de Basiléia para Supervisão Bancária criaram, em conjunto, o *Financial Stability Institute* (FSI), em 1999, para ajudar os supervisores do sistema financeiro, ao redor do mundo, melhorando e reforçando os respectivos sistemas financeiros.

Objetivos: a) promover bons níveis de supervisão e práticas globais, e acompanhar a implementação das mesmas em todos os países; b) fornecer aos supervisores as mais modernas informações em produtos de mercado, práticas e técnicas para ajuda-los adaptarem rapidamente os respectivos setores financeiros; c) ajudar os supervisores a desenvolverem soluções para seus inúmeros desafios e compartilhar experiências em seminários, fóruns de discussões e conferências; e d) ajudar os supervisores em utilizar as práticas e os instrumentos que lhes permitirá solucionar os problemas diários e atingir os objetivos mais ambiciosos.

Atividades principais: o FSI atinge seus objetivos através das seguintes atividades: a) eventos para os supervisores do sistema financeiro; b) o FSI organiza, via internet, recursos para aprendizado por parte dos supervisores; e c) publicações em geral para os supervisores do Sistema Financeiro (*The Financial Stability Institute – FSI – by BIS*).

As estatísticas sobre – Empréstimos dos Bancos Internacionais – coletadas pelos Bancos Centrais apoiado pelo *Eurocurrency Standing Committee* do BIS, desde o final dos anos 1970, têm sido utilizadas para monitorar as exposições de risco, no sistema financeiro internacional. Assim é que estas estatísticas já mostravam claros sinais de alarme sobre a acumulação de dívida externa dos

bancos antes das crises que atingiram, no começo da década dos anos 1980, os países emergentes.

Estas estatísticas são usadas cada vez com maior frequência em pesquisa econômica em questões relacionadas à estabilidade do sistema global (*Research on global financial stability: The use of BIS international financial statistics – by BIS*).

5.9.2 Avaliação de Riscos para a Estabilidade Financeira Global

Pode-se observar que há um aprofundamento e uma expansão da crise nos EUA para outros segmentos de mercado.

A expansão da deterioração do crédito, o enfraquecimento da economia e a queda dos preços dos créditos geram um elemento agressivo ao capital de importantes instituições financeiras. Estima-se esta perda potencial em aproximadamente o valor de US\$ 945 bilhões. Situada em uma perspectiva histórica, esta crise é de similar magnitude à aquela sofrida pelos bancos japoneses nos anos 1990. A incerteza sobre o tamanho desta crise eleva a situação de um risco sistêmico, o que também pode operacionalizar um estado de concentração bancária em função de compras e / ou fusões. Os empréstimos bancários tendem a provocar aumento na taxa de inadimplência, considerada um bom indicador quanto à análise de enfraquecimento do cenário econômico nos EUA, assim como os indicadores financeiros e *corporate*.

Os mercados emergentes, até o momento, sobrevivem de aceitável maneira, graças às melhorias dos seus fundamentos e o tamanho de suas reservas. Observa-se, porém, que existem vulnerabilidades econômicas em alguns países, o que os torna susceptíveis a uma deterioração do cenário externo; a Europa do leste, principalmente. As instituições financeiras de *emerging markets* ainda podem mostrar vulnerabilidades a um contágio ao *subprime* e / ou outros produtos de crédito estruturados (DATTELS, 2008).

Um trabalho apresentado pela supervisora do Banco Central da Argentina, Sr^a Verónica Vallés ao *Financial Stability Institute* (BIS), e que foi vencedor em 2006, desenvolveu um *rating system* para devedores *corporate* em países em desenvolvimento, por um período que inclui um lapso de grave crise econômica. Sem as considerações deste trabalho, não era possível construir um *rating system* quando o período considerado incluísse anos de crise. Este tipo de problema foi comum, por longo tempo, a muitas economias emergentes. Países em desenvolvimento experimentaram crises macroeconômicas durante os anos 1990 com graves conseqüências aos sistemas financeiros.

Dificuldades não devem desencorajar a implementação de Basiléia II em economias emergentes. As limitações serão desafios dos supervisores e as instituições financeiras deverão fazer esforços para adaptar o que é requerido às condições específicas de cada país. O objetivo principal de Basiléia II é atuar numa melhor administração de risco na indústria bancária e este é um objetivo que deve e tem que ser atingido.

As instituições financeiras terão que fazer um esforço para construir um *rating system* estável em economias emergentes e as autoridades supervisoras terão que estabelecer regras para validarem o *rate system* (VALLÉS, 2006).

Bancos estrangeiros possuem funções de sobrevivência empíricas diferentes dos outros bancos e não devem ser analisados conjuntamente. Os tempos de sobrevivência estimados nesse trabalho podem ser um importante pedaço de informação para a Supervisão do Banco Central do Brasil.

Cria-se o Índice de Fragilidade Financeira e os resultados sugerem que o setor bancário experimentou crescente fragilidade após novembro 1995, havendo indícios de que o PROER foi eficiente em evitar uma crise sistêmica (SALES; TANNURIPIANTO, 2007).

Março/08 Volume Crédito R\$ 993 bilhões – 35,8% do PIB

Abril/08 Volume Crédito R\$ 1 trilhão – 36,1% do PIB

Julho/08 Volume Crédito R\$ 1,086 trilhão – 37% do PIB

Nos últimos doze meses, o crescimento do crédito bancário somou 32,7% - informou o Banco Central do Brasil.

Mesmo com o aumento no volume de crédito bancário, a marca de R\$ 1 trilhão não representa novo recorde histórico na proporção com o PIB. O atual recorde ainda permanece sendo o mês de janeiro de 1995, quando o volume do crédito ofertado pelas instituições financeiras representava 36,8% do PIB, porém agora em julho foi atingido o percentual de 37% do PIB.

A demanda de recursos bancários por parte das pessoas físicas segue acompanhando o dinamismo do consumo das famílias, com ênfase para as modalidades de crédito pessoal e de leasing. No segmento de pessoas jurídicas, predominam as contratações com recursos domésticos, permanecendo o destaque para as operações de capital de giro. (BANCO CENTRAL apud MARTELLO, 2008).

O chefe do Departamento Econômico do Banco Central, Altamir Lopes, confirmou que a expectativa é de que o crédito bancário continue crescendo no resto deste ano, atingindo a marca de 40% do PIB em dezembro de 2008. Chile, México e EUA têm um volume de crédito bancário superior a 60% do PIB (MARTELLO, 2008).

Agnès Belaisch, técnica do Departamento do Hemisfério Ocidental do Fundo Monetário Internacional (FMI), assinala que o sistema financeiro nacional deixava a desejar no que concerne à intermediação.

Explica que a imagem que emergia no Brasil era de um sistema financeiro onde o papel tradicional de banco como intermediário de poupanças, coletando depósitos para estender o crédito, não predominava - "A intermediação financeira doméstica não tem exercido o papel que deveria: financiar o investimento e o crescimento." - acentuou Quartes (2008), subsecretário do Tesouro dos EUA, em reunião ocorrida em 19.06.03 com empresários ianques e brasileiros na Câmara de Comércio dos Estados Unidos, em Washington, um dia após o FMI divulgar o estudo de Agnès Belaisch.

Os dados eram os seguintes: Ativos totais do Sistema Financeiro Brasileiro - 77,1% do PIB; EUA - 77,3% do PIB. Mas as operações de crédito totais: Brasil - 24,8% do PIB, 2007 - 35% do PIB; EUA - 45,3% do PIB; e Chile - 70% do PIB.

A intermediação bancária, continua Quartes (2008), “deveria ser o cerne da atividade do setor no Brasil. Por meio dela, os bancos captam recursos no mercado e os direcionam a empréstimos” (em 2003). Observou Quartes (2008) que “os 20 maiores bancos brasileiros têm um quarto dos seus recursos aplicados em títulos da dívida pública”. Ele próprio observa que “parte dos pesados custos do sistema financeiro brasileiro se deve aos impostos, que também são, mais do que o dobro da média latino-americana”.

Em 2003, quando se reacendeu o debate sobre a importância da expansão do crédito e a diminuição do *spread* bancário já se verificou uma elevação da carga tributária para as instituições financeiras: a Lei nº. 10.684, de 30.05.03, artigo 18, elevou de 3% para 4% a alíquota do COFINS.

A concentração bancária é outro aspecto apontado por Agnès Belaisch em seu relatório sobre o sistema financeiro brasileiro. Ela cita, “Apenas dez bancos respondem por 75,8% dos ativos financeiros do Brasil e dois estatais (BB e CEF) detêm 35% do mercado. De 1995 para 2002, 25% dos bancos desapareceram”.

A estrutura do mercado local é competitiva, e os bancos brasileiros, afirma Trostner (Economista Chefe da Febraban), não atuam como cartel (FREITAS, 2008).

O presidente do Banco Central do Brasil, Henrique Meirelles, defendeu a importância do sistema bancário para a estabilidade econômica do país.

Segundo Meirelles, existe uma ligação explícita entre a estabilidade do sistema bancário e a economia. É o que estamos vivendo hoje no Brasil, onde a estabilidade financeira gera crescimento sustentado”. As afirmações do Presidente do BC foram feitas na abertura de um evento sobre o sistema bancário, em São Paulo. O setor bancário funciona como um mecanismo de inclusão social, ao permitir acesso ao crédito e à uma série de serviços. Tivemos uma elevação consistente no nível de

crédito nos últimos anos, mas ainda estamos atrás de uma série de países onde o crédito chega a 120% do PIB (CABRAL, 2008).

O número de bancos operando no País caiu 20% no período entre os anos 2000 e 2007, de acordo com a pesquisa anual “O Setor Bancário em Números”, divulgada pela FEBRABAN. De acordo com o trabalho, havia 192 bancos operando no País em 2000, número que foi reduzido para 155 em 2007. Segundo o trabalho, o número denota um “processo de concentração lento, porém constante, seguindo uma tendência mundial”. “A concentração bancária é um fenômeno que hoje se registra no mundo todo”, confirmou o consultor da FEBRABAM, Luiz Marques, em coletiva no lançamento do trabalho, indicado a pouco.

O menor número de bancos também não significa redução no número de correntistas. As contas correntes mostraram uma expansão significativa entre 2000 e 2007, período no qual passaram de 63,7 milhões para 112,1 milhões, uma variação de 76%. A quantidade de clientes que movimentaram suas contas via *internet banking* mais do que triplicou nesse período, passando de 8,3 milhões para 29,8 milhões – crescimento de 259% (CABRAL, 2008).

A verdade é que existe muita controvérsia sobre o tema concentração bancária. Em Portugal, para uns, existe concorrência bancária e, para outros, demasiada concentração. Qual será a evolução do seu sistema financeiro? Vai haver participantes nacionais ou haverá principalmente um sistema financeiro constituído por estrangeiros? (MARTINS, 2008).

Para se avaliar o sistema financeiro, utilizam-se indicadores financeiros (micro), capacidade da gestão da Diretoria Executiva (micro), análise do segmento financeiro (macro) e do País (macro) e depois comparam-se estes estudos com o que dizem as agências de análise de risco (Standard and Poors, Fincht e Moody's) sobre a competitividade do sistema bancário.

Crédito - O total de endividados no país cresce 47% em dois anos, assinala o Banco Central do Brasil (FOLHA, 2008). A inadimplência cai, mas o Governo teme que orçamento familiar para financiamentos esteja perto do limite. Dados do Banco

Central do Brasil revelam que 15,6 milhões de clientes de bancos têm dívidas superiores a R\$ 5.000,00. A alta é de 47% em pouco mais de dois anos. Em dezembro de 2005, havia 10,6 milhões de endividados nesse nível. No total, 80 milhões de clientes têm alguma dívida. Na média, cada cliente tem três dívidas diferentes, sendo duas delas os pagamentos da casa e do carro.

Apesar da inadimplência menor, o Banco Central acredita que o orçamento familiar para financiamentos esteja perto do limite, embora não cruze os números da dívida com a renda das famílias. Em fevereiro 2008, a dívida das pessoas físicas com os bancos somava R\$ 442,4%.

Por outro lado, a Losango quer dobrar o número de pontos de venda em 2008, com montagem de 250 quiosques dentro de lojas de varejo com as quais já possui acordo no Crédito Direto ao Consumidor. Nesses novos pontos de venda e também nos já existentes, a idéia é intensificar também a conquista de clientes da conta e do cartão de crédito Losango. A conta Losango começou a ser oferecida no início deste ano e já alcançou 160 mil clientes até maio. O objetivo é chegar a 500 mil este ano no produto, voltado para as classes C, D e E. O Mastercard aposta na classe C para expandir negócios (VIEIRA, 2008).

Deve-se lembrar que a falta de conhecimento sobre os potenciais usuários e os problemas de infra-estrutura são as principais dificuldades para o crescimento da indústria de crédito para populações de renda mais baixa na América Latina (ROSAS, 2008).

O Citibank acaba de comprar a corretora Intra para operar com pessoa física na Bolsa (CARVALHO, 2008). A expectativa de ampliação dos negócios no mercado de ações brasileiro fez o Citibank esquecer as graves perdas com a crise imobiliária dos Estados Unidos e fechar a compra da corretora Intra para entrar nas operações com pessoas físicas na bolsa.

O Banco do Brasil vai liberar R\$ 5 bilhões para financiamento imobiliário para clientes e não clientes, com a utilização de recursos do Sistema Financeiro da Habitação (SFH). O banco vai disponibilizar R\$ 5 bilhões para a aplicação no

mercado imobiliário, valor que corresponde a 10% da sua captação em caderneta de poupança. Segundo Aldemir Rendine, vice-presidente de novos negócios do Banco do Brasil, “uma característica desse mercado é a longa duração do relacionamento entre o banco e a sua clientela. O banco do Brasil conta agora também, com importante instrumento de fidelização da sua base”.

Financiamento entre as empresas tem expansão superior ao bancário, mostra Serasa (TRAVAGLINI, 2008b).

Tabela 17 - Dados dos balanços de 60 mil empresas em R\$ bilhões: financiamento da produção

Ano	Financiamento Mercantil	Crédito bancário de curto prazo	Crédito bancário de longo prazo
1996	92,178	116,115	121,175
1997	108,788	130,885	190,995
1998	121,962	129,647	179,559
1999	136,982	141,89	211,858
2000	157,456	147,859	230,399
2001	183,526	157,145	243,003
2002	200,829	181,235	280,86
2003	183,886	161,337	228,054
2004	204,309	144,659	217,944
2005	205,294	135,607	205,685
2006	214,208	149,017	204,044
2007	220,041	142,675	211,867

Fonte: Serasa (Apud TRAVAGLINI, 2008b).

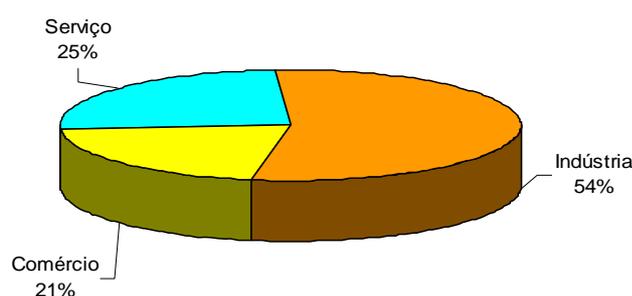


Gráfico 5. Financiamento Mercantil. Fonte: Serasa (Apud TRAVAGLINI, 2008b).

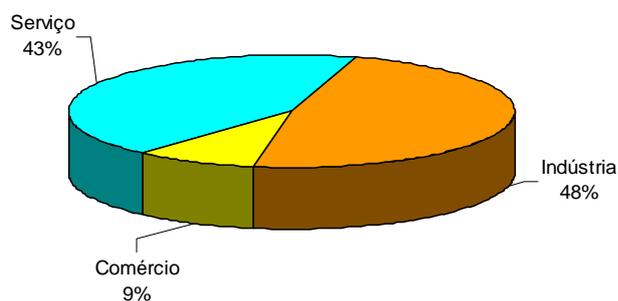


Gráfico 6 - Crédito Bancário. Fonte: Serasa (Apud TRAVAGLINI, 2008b).

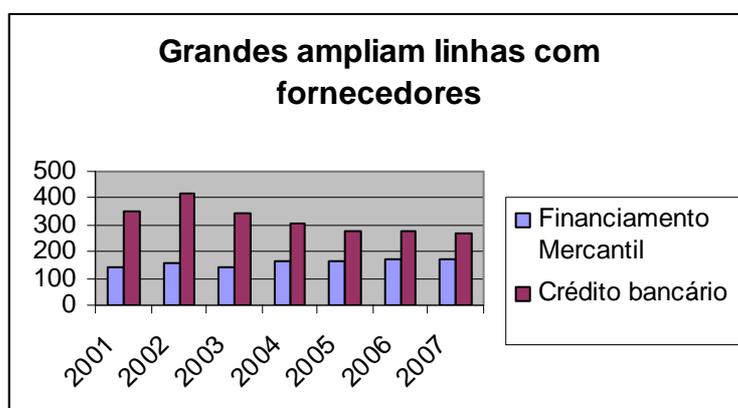


Gráfico 7 - Grandes ampliam linhas com fornecedores. Fonte: Serasa (Apud TRAVAGLINI, 2008b).

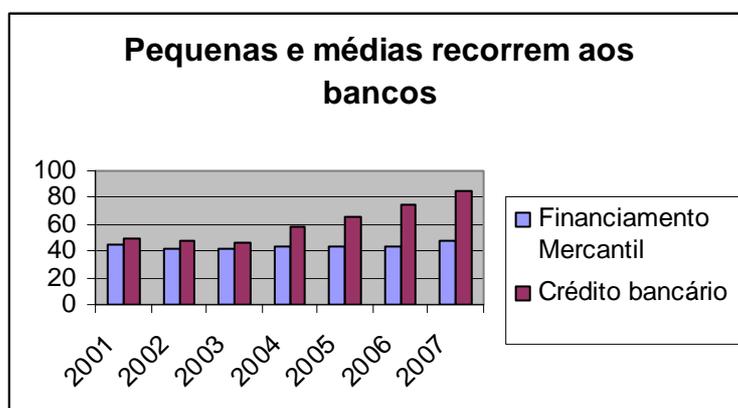


Gráfico 8 - Pequenas e médias recorrem aos bancos. Fonte: Serasa (Apud TRAVAGLINI, 2008b).

Conforme a prática usual do mercado, dentro de uma cadeia produtiva, cada fornecedor disponibiliza um determinado prazo de pagamento para seus clientes. Nesse período, o fabricante produz a nova mercadoria e vende o produto, também com um prazo para recebimento de seus clientes. Este crédito entre empresas é chamado de financiamento mercantil e cresce de forma ainda maior do crédito bancário, de acordo com o levantamento do Serasa (TRAVAGLINI, 2008b).

Desde 1996, o financiamento mercantil cresceu 139% em bases reais (já descontada a inflação), enquanto os empréstimos dos bancos para essas mesmas empresas avançaram 49%. Mesmo nos últimos quatro anos, período de retomada do crescimento bancário e das quedas das taxas de juros, o financiamento mercantil avançou 19,6% (TRAVAGLINI, 2008b).

Com o crescimento econômico, existe a necessidade de mais recursos para financiar o crescimento da produção. O fornecedor tem o pulso da empresa, uma vez que compartilham dos negócios de seus clientes de uma forma mais intensa, acentua Márcio Ferreira Torres, gerente de análise de crédito da Serasa (TRAVAGLINI, 2008b).

O Banco Central do Brasil tem instrumentos para restringir o crédito. O Banco Central tem quatro ferramentas legais que podem restringir a oferta de crédito no mercado:

- por intermédio da elevação do juro básico da economia (Selic);
- pelo aumento do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF);
- ambos elevam o custo do financiamento e conseqüentemente a demanda pelos recursos na praça (MONTEIRO, 2008);
- pode ser também pelo aumento da taxa dos depósitos compulsórios dos bancos que recolhem ao Banco Central uma quantia das captações feitas em depósitos à vista ou a prazo. Essa tem o efeito de enxugar a oferta de recursos no mercado;
- outra forma de restringir o crédito é pela estipulação de um limite nos prazos de financiamentos de algumas modalidades.

Para conter a atual escalada inflacionária, entre as medidas arquitetadas estavam:

- o aumento do IOF;
- o aumento da meta do superávit primário dos atuais 3,8% do PIB para 4,3%, sem esquecer de que a taxa básica de juros (Selic) retornaria à curva ascendente, iniciando período de contração monetária.

Há, no entanto, um consenso no Governo de que a subida dos índices do superávit primário pode não ser suficiente para manter a inflação dentro da meta estipulada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). No mês de julho 2008, o CMN definirá a meta de inflação de 2010, ano eleitoral. O mercado espera essa definição como sinal mais consistente da vontade do Governo de lidar com pressões inflacionárias. Não há dúvida de que contrair o crédito pode ter efeito sobre o aquecimento da economia. Seja qual for o limite dessa transmissão, o Governo enfrenta um sério desafio na questão do crédito.

Crédito teve significativa importância no atual ciclo de crescimento da economia brasileira. O controle da expansão desse crédito exige sintonia fina das autoridades econômicas e muita cautela.

6 RESULTADOS DA PESQUISA – APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI – PERÍODO 2009 A 2013

Considerando como ponto principal para o sucesso da pesquisa a seleção dos participantes, acredita-se que a lista apresentada, treze participantes, neste trabalho seja a melhor possível, representando profissionais altamente qualificados quanto ao tema considerado: perspectivas para os bancos de varejo para os próximos cinco anos, sendo que muitos participantes são de fato gestores principais de bancos de varejo.

Após o convite enviado aos possíveis participantes escolhidos, para a pesquisa sobre banco de varejo, obteve-se uma resposta afirmativa de 100% para a participação.

Foi explicado aos participantes que não haveria informação sobre a identificação das respostas obtidas ao respectivo autor daquela resposta, mas as sínteses das respostas poderiam ser distribuídas.

Todas as respostas a cada pergunta foram analisadas e procurou-se aí estabelecer uma síntese para cada resposta. As sínteses das respostas a cada pergunta é que permitirão estabelecer o cenário provável estabelecido pelos participantes da pesquisa efetuada e que permitirá a apresentação das conclusões a este trabalho.

6.1 Síntese das Respostas ao 1º Questionário

a) O crescimento do PIB nos próximos cinco anos (2009/2013) deverá ser em média algo entre 3,91% e 4,50% ao ano;

b) O crescimento do crédito bancário nos próximos cinco anos (2009 / 2013) deverá ser em média 15% a.a.. Haverá um crescimento maior nos primeiros anos (20%) e posteriormente deverá se apresentar uma diminuição de crescimento, com tendência mais baixas nos últimos anos considerados (10%).

O motor do crescimento do crédito continuará sendo resultado da estabilidade macroeconômica:

- redução da taxa de juros no médio prazo;
- crescimento da renda;
- expansão do PIB; e
- o crédito habitacional deve crescer a um ritmo muito superior ao do crédito em geral.

Há um grande déficit habitacional de oito milhões de domicílios em 2006 (FGV). A renda não deverá ser limitador desta expansão, mesmo porque ela deverá continuar se elevando em linha com o crescimento da economia. Imóveis populares, prazo e taxa serão as características importantes para as classes C e D, considerando-se provável, também algum programa federal que subsidie os juros para as classes C e D.

c) Aumento de Massa Crítica de Clientes e Negócios

Há uma tendência de pensamento de que a constituição de uma maior massa crítica de clientes e de negócios para os bancos de varejo poderá ser formada de maneira orgânica pelo aumento da base de clientes, mediante o crescimento econômico do País, pois o desenvolvimento econômico dará expansão às classes C e D, que terão demanda por crédito.

O argumento da base de clientes do setor financeiro passa por variáveis como: estabilidade econômica, crescimento do PIB, aumento de renda e a queda dos juros, e diminuição dos *spreads* bancários.

d) Bancos estrangeiros virem para o Brasil

É uma possibilidade muito baixa. A concorrência local é muito forte e não é fácil para um novo banco ganhar mercado no Brasil. Poderia ser no setor de varejo, pela massa crítica que ainda está desassistida ou assistida de forma parcial e precária (Banco Azteca, do México). É pouco provável o ingresso de varejo no Brasil e seria somente via aquisição.

6.2 Síntese das Respostas ao 2º Questionário

A autonomia formal talvez não seja obtida pelo Banco Central do Brasil a curto prazo, porém o sucesso obtido na condução da política monetária para combater a inflação concedeu legitimidade operacional à instituição. Os investidores internacionais tendem a premiar economias em que o Banco Central seja independente. Será importante que essa independência seja institucionalizada nos próximos anos, para dar maior segurança a todos.

A maior oferta e demanda de crédito está associada principalmente à inclusão dos informais e a melhora em geral, no poder aquisitivo da população. A informação positiva poderá contribuir para a oferta de crédito, mas este continuará basicamente atrelado à renda do cliente e a sua capacidade de pagamento. Cadastro negativo e renda serão os fatores que balizarão a oferta de crédito. A informação positiva poderá baratear o crédito. Melhorará a qualidade do crédito. A criação do cadastro positivo de crédito, a redução da informalidade na economia, a melhora dos padrões contábeis das empresas, obtenção de superávit fiscal nominal podem levar ao florescimento do mercado de crédito e do mercado de capitais em geral.

A economia brasileira se desenvolve através de:

- a) redução do setor informal;
- b) melhora da distribuição de renda;
- c) crescimento da importância do setor de serviços;
- d) o crescimento econômico depende da expansão do crédito; e

e) aumento da “bancarização” e o aumento da relação crédito / PIB depende de uma combinação de: queda da taxa de juros; ampliação dos prazos das operações de crédito; e elevação da renda dos consumidores.

Nestas condições, o crédito a pessoa física e o crédito habitacional terão um papel importante na alavancagem da massa geral nos próximos cinco anos.

Dependendo da economia brasileira, é possível que, em 2013, a relação crédito / PIB esteja em torno dos 60% a 70%.

A previsão de que haja um crescimento do crédito, o que permitirá não somente que os bancos continuem saudáveis, mas também que se promova uma maior “bancarização” no País. O crescimento dar-se-á em linha com as necessidades da economia. As grandes instituições varejistas terão, sem dúvida, massa crítica, mas continuará sendo verdadeira a idéia que a sobrevivência dos menores dependerá da sua capacidade de explorar nichos.

A oferta de crédito se beneficia da formalização, mas também ajuda a aumentá-la. O impacto será positivo sobre a oferta e demanda de crédito. A migração das classes D / E para a classe C - estima-se - que será responsável pela “bancarização”, que em 2007 já representava praticamente 50% da população.

A formalização é conseqüência direta de:

- abertura de capital das empresas. Isso obriga a uma formalização em cadeia;
- acesso ao crédito pelas pessoas jurídicas. A informalidade é incompatível com essa realidade; e
- fiscalização da Receita Federal e dos fiscos estaduais.

O impacto será o aumento imediato do volume de crédito concedido pelos bancos. Contribuí, a formalidade, com a melhoria das informações para a concessão de crédito. Esta transformação para a formalidade será uma consequência de uma reforma fiscal e tributária.

Há grande expectativa quanto ao crescimento do número de clientes e / ou de contas correntes. No final de 2007, havia, no Brasil, 148 mil pontos de atendimento. O número de contas correntes cresceu 76% de 2000 a 2007, que terminou com 112 milhões de contas correntes.

Existem estimativas indicativas de saldo de conta corrente existentes no final de cada ano conforme indicadas a seguir:

Tabela18- Estimativas de saldo em conta corrente no final de cada ano

Ano	Milhões
2008	120 a 150
2009	129 a155
2010	139 a 158
2011	150 a161
2012	160 a 164
2013	167

Fonte: dados da pesquisa (2008).

O saldo total de créditos a pessoas físicas deverá ter um crescimento inicial, nestes primeiros anos de entre 17% e 20% e em seguida apresentar um crescimento maior, em torno de 25% ao ano.

Deverá haver uma concorrência maior entre bancos apresentando novos modelos de segmentação e atendimento. Provavelmente, em função do crescimento do crédito, a rentabilidade dos bancos será afetada. Deverá haver, portanto, redução

dos custos de estrutura. Haverá provavelmente uma tendência de queda da rentabilidade (ROE e ROA) que deve se aproximar dos números internacionais.

O crédito será o principal fator de concorrência entre os bancos.

A concorrência crescente deve ser um dos fatores por trás da queda provável do retorno dos bancos varejistas no mercado brasileiro nos próximos anos.

A concentração deve aumentar, havendo a possibilidade de que as cinco maiores instituições possam vir a ter de 85% / 90% do *market share*. Os maiores bancos nacionais devem ter a tendência de aumentar os seus negócios da área internacional e os estatais (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) deverão apresentar uma queda gradual da sua importância pela dificuldade destas instituições libertarem-se da influência política. O aumento da concentração terá probabilidade de ser crescente.

7 DISCUSSÃO DE RESULTADOS OBTIDOS POR MEIO DA APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI

Foi observado ao longo deste trabalho o fato de que os bancos de varejo sempre tiveram sua estratégia mercadológica, cometendo algumas vezes enganos de interpretação e/ou de implementação e suas estratégias sempre estiveram ligadas a questão de cenários macro e microeconômicos da respectiva região de atuação. Da mesma forma os bancos estrangeiros que aqui se instalaram e permaneceram, Santander e HSBC, também tinham aparentemente, foco e estratégias muito bem desenvolvidas, não só no contexto do Brasil, como também no conceito da América Latina.

Portanto, o conceito de estratégia foi considerado na gestão dos bancos de varejo no período 1970 a 2008.

Foi também verificado na pesquisa qualitativa, descritiva e histórica feita, envolvendo passado, lugar, tempo e eventos conhecidos, o fato de que os cenários macro e microeconômicos do Brasil, até como consequência das várias tentativas de estabilização da economia brasileira, foram fatores importantes no estabelecimento de estratégias ao longo do tempo, pelos bancos de varejo, assim como elementos fundamentais para as decisões de fusões e/ou aquisições efetuadas a partir de 1996 no Brasil.

Constatou-se, por ocasião do Plano Cruzado e do Plano Real, planos de estabilização, claramente a necessidade de crescimento da massa crítica de clientes e negócios, para os bancos de varejo. E houve, por ocasião do Plano Cruzado a troca imediata da estratégia de captação para a oferta de crédito, tendo se restabelecido a de captação com o fracasso do Plano Cruzado, e, quando do Plano Real, acontece um processo bastante ativo de fusões e aquisições.

Em ambos os momentos houve reconhecimento da dificuldade do crescimento da massa crítica de clientes e negócios de forma orgânica. A fragilização

apresentada por alguns bancos após o Plano Real ofereceu a oportunidade de acelerar este crescimento através de aquisições e fusões.

A estabilização do Brasil provocou imediatamente, após 1994, um processo de consolidação bancária, lembrando-se de que a falta de massa crítica de negócios ocasionou prejuízo por algum tempo a alguns bancos de varejo na implantação do Plano Cruzado: de que também a oferta rápida de crédito causou perdas por meio do crédito em liquidação, em função do fracasso do Plano Cruzado; e que havia naquele cenário uma dificuldade em se obter o crescimento orgânico.

Com a aplicação do Método Delphi, na segunda parte deste trabalho, na forma descrita em metodologia e analisada em seus resultados, estabeleceu-se o consenso de que:

- A manutenção e a consolidação do processo de estabilização econômica e política no Brasil prescreve a necessidade de maior crescimento de massa crítica de clientes que gerarão maior massa crítica de tarifas e de negócios, principalmente crédito. Inclui-se aqui o crédito habitacional;
- O motor do crescimento do crédito continuará sendo resultado da estabilidade macroeconômica: a) redução de taxa de juros no médio prazo; b) crescimento da renda; e c) expansão do PIB;
- O crédito habitacional deverá crescer a um ritmo superior ao do crédito em geral. A renda não será um fator limitador desta expansão, pois imóveis populares, prazo e taxa serão características importantes para as classes C e D. Considera-se também, provável algum programa federal que subsidie os juros do crédito imobiliário para as classes C e D;
- As respostas obtidas aos questionários referentes à aplicação do Método Delphi definem que a constituição de maior massa crítica de clientes poderá ser obtida de maneira orgânica por intermédio do aumento da base de clientes em função do cenário previsto, pelos próprios participantes, para o

crescimento econômico do Brasil, em razão de que este desenvolvimento econômico dará expansão às classes C e D, que terão demanda pelo crédito que será ofertado pelos Bancos de Varejo.

- O cenário previsto diz que a possibilidade de novos bancos estrangeiros virem para o Brasil na forma de um banco de varejo é muito baixa e o seu ingresso seria somente via aquisição.
- Poderia vir no setor do varejão, para atender uma massa crítica de clientes que ainda não está assistida ou que esta assistida de forma precária (Banco Azteca, do México).
- Dependendo da economia brasileira, é possível, conforme indicação dos participantes no questionário do método Delphi, que em 2013 a relação volume de crédito/PIB esteja em torno dos 60% a 70%.
- A previsão de que haja um crescimento do crédito que permitirá não somente que os bancos continuem saudáveis, mas também que se promova maior “bancaização” no País.
- A concentração deve aumentar, havendo a possibilidade de que as cinco maiores instituições possam vir a ter 85% a 90% do *market share*.

Considerando a afirmação, feita pelos participantes do Método Delphi, de que o crescimento da massa crítica de clientes e de negócios acontecerá de forma orgânica, e levando em conta a sua dependência do desenvolvimento econômico do Brasil e o possível impacto da crise dos EUA na economia brasileira, recomenda-se o acompanhamento da possível perda de velocidade do desenvolvimento econômico do Brasil, principalmente nos pontos que afetem o crescimento / desenvolvimento das classes “C” e “D”, que seriam os novos clientes bancarizáveis.

Concluindo, o crescimento da massa crítica de negócios e de número de clientes, aparentemente, poderá acontecer de maneira orgânica, dada a possibilidade suficiente do crescimento do valor de crédito concedido aos clientes, e crescimento do número de clientes em virtude de maior número de clientes “bancarizáveis” nas classes “C” e “D”, mas tudo dependerá do crescimento da economia brasileira e a manutenção da capacidade de endividamento do brasileiro.

Este é um tema a ser acompanhado de muito próximo nos próximos cinco anos, analisando a viabilização de um crescimento orgânico da massa crítica necessária a cada instituição financeira de varejo, para a sua própria sobrevivência, que parece ser possível, e os cenários, macro e microeconômicos do Brasil, assim como o acompanhamento de êxitos desiguais na concorrência para o crescimento da carteira de crédito para cada banco.

Não seria ingênuo admitir que este crescimento ocorrerá harmonicamente, de forma proporcional a cada instituição financeira? Não se deve pensar em diferentes performances de cada instituição financeira ao longo do processo de concorrência? As diferentes performances na concorrência não poderão provocar uma fragilidade demasiado grande em alguma instituição financeira envolvida na pesquisa? Como o mercado deverá atuar em relação a esta instituição?

Esta argumentação não fica mais enfática após a aquisição da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil, do ABN – Real pelo Banco Santander e a fusão do Banco Itaú com o Unibanco?

Será que a estabilização de um país subdesenvolvido, com má distribuição de renda e com baixas taxas de crescimento não implica necessariamente, que para fortalecer-se os bancos de varejo, tenham que passar por um processo de fusões e/ou aquisições?

8 CONCLUSÃO

Provavelmente, a capilarização dos grandes bancos, através do uso de cartões de crédito, irá aproximando os clientes das classes C e D dos produtos bancários, aumentando a bancarização.

É importante a informação de que entre 100 milhões de cartões de crédito, 65 milhões têm como titulares pessoas da classe C e D (renda até R\$ 1.500,00) e que respondem por 48% dos gastos totais.

De acordo com o relatório emitido em 2007 pelo Banco Central do Brasil, apenas 31,9% da população em 2006 possuíam conta bancária.

O aumento da base de clientes, o aumento da “bancarização”, de forma orgânica, gera um custo alto para atender essas pessoas, e não é certo o resultado, o que leva a pensar sobre a opção de aquisição de clientes de outras instituições por meio de fusões e / ou aquisições, pois estas permitem ao comprador aumentar a base de clientes e simultaneamente reduzir os custos. Atente-se para os movimentos do Banco do Brasil para novas aquisições.

É limitada a “bancarização” de novos clientes, em um país como o Brasil, o que cria outra tendência de pensar que a consolidação ainda poderá estar presente nos próximos anos, talvez não como um novo ciclo de consolidação, mas casos acontecendo, tendo em vista as economias de escala proporcionadas pela tecnologia.

O aumento de clientes ensejará o crescimento dos negócios, pois será um potencial considerável para o crescimento do crédito e de tarifas. Será necessário que as instituições financeiras tenham a capacidade de trabalhar a equação que considera as variáveis de risco, retorno e originação de novos clientes, pois fundamentalmente deverão exercer uma habilidade em se relacionar com a

população brasileira não “bancaizada”, ainda, assim como de melhorarem a rentabilidade dos clientes já existentes em 2008.

Deve ser considerada a idéia de que os fatores abaixo indicados levam a pensar em um caminho de consolidação: necessidade de capital; investimento pesado em tecnologia e processos; pessoal altamente qualificado; Basiléia II; Sarbanes – Oxley; e Governança corporativa.

Verifica-se que a pesquisa, utilizando o Método Delphi, foi respondida por seus participantes nos meses de junho e julho de 2008, significando que o problema da crise dos Estados Unidos já era conhecida, porém, não havia ainda assumido as atuais proporções.

Constata-se que o mercado no Brasil, para compra e fusões com instituições financeiras é na atualidade um mercado disputado e escasso. Esta situação decorre da consolidação do setor financeiro nos últimos anos.

O crescimento da demanda brasileira por serviços bancários, resultado do aquecimento econômico, está fazendo com que as instituições centrem esforços mais fortemente agora na expansão da rede de agências (GAZETA, 2008).

O Bradesco, em seus 65 anos de existência, concilia crescimento orgânico com aquisições, segundo o seu presidente, Marcio Cypriano. Foram mais de 40 compras desde a sua fundação. “Mas hoje o mercado está enxuto (para aquisições)” expressa Cypriano. Agora, põe em prática um projeto bastante ambicioso de expansão da rede, que chegará ao final de 2009 com número superior a 3.700 agências.

O presidente da Febraban, Fábio Barbosa, diz que o cliente tem recorrido menos ao caixa nos últimos sete anos, preferindo opções como as operações em máquinas de auto-atendimento e por meio de internet, mas reconhece que a incorporação de novos segmentos da população ao sistema pode explicar a necessidade de mais lojas (BARBOSA, 2008).

O tamanho da rede brasileira também está longe do ideal. A média de agências por 100 mil habitantes nos países em desenvolvimento, conforme uma pesquisa do Banco Mundial era de 30,6 entre 2003 e 2004, enquanto no Brasil está em 9,4, acentua Barbosa (2008). Há que considerar a diferenciada distribuição da renda entre países desenvolvidos e emergentes. Segundo uma pesquisa da economista Liliana Rojas, para a Federação Latino Americana de Bancos (FELABAN), o Brasil encontra-se numa faixa regular de “bancarização”, com cerca de 40% da população atendida em termos de serviços financeiros, a mesma faixa da Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Panamá, Uruguai e Venezuela. O Chile é o país latino-americano mais bem posicionado com 50% a 60% da população com acesso a serviços financeiros. Os demais países da América Latina não se apresentam bem atendidos, inclusive a Argentina e o México.

“A tendência de alta da inflação força o governo a frear o crédito nos próximos meses, o que limita os resultados dos bancos no próximo ano”, diz Rodrigues (2007), presidente da Austin Rating, que estima, inclusive, uma disputa mais acirrada entre as instituições financeiras. “A inadimplência não é um risco que possa comprometer o rendimento dos bancos” - remata Rodrigues (2007).

Bancos fortes, seguros e competitivos são vitais para qualquer país que almeje uma trajetória de Desenvolvimento Econômico sustentável, que pretenda competir pelo menos de igual para igual no mercado mundial e que esteja preocupado em dar condições de desenvolvimento para a sociedade. Dois argumentos reforçam isso. O primeiro é que hoje, entre os cinco maiores bancos do mundo em valor de mercado, três são da China, o país que mais cresceu nos últimos 30 anos. O segundo é que um artigo publicado recentemente no semanário inglês – *The Economist* - sobre um estudo que revelava que o crédito depois da educação, é o fator mais importante para a inclusão social (BARBOSA, 2008), presidente da FEBRABAN e do Banco Real, Balanço Financeiro, Gazeta Mercantil.

Está-se, portanto, no caminho certo, pois há bancos fortes para suportar o crescimento econômico e aumento da demanda de crédito da população.

O crescimento da oferta de crédito ensejou como conseqüência o impulso na demanda pelo consumo, ocasionando um aumento no processo produtivo do País, do emprego e do investimento. O setor financeiro, atua cumprindo seu objetivo de participação na equação econômica que deverá produzir o Desenvolvimento Econômico para a sociedade brasileira, porém, conforme expresso anteriormente, o consumo com o crédito pode não ser âncora para o desenvolvimento sustentável.

Os EUA, estão, após a crise atual, repensando o seu modelo de endividamento para o consumo.

Micro, pequenas e médias empresas ganharam relevância na estratégia dos primeiros bancos do Brasil. As instituições financeiras criaram estruturas dedicadas a este público e lançaram outros produtos.

Avalia-se a idéia de que dois fatores estão impulsionando a expansão dos bancos no segmento de pequenas empresas. O primeiro é o crescimento econômico, que reduz o risco associado aos empréstimos. O segundo fator decorre da queda, nos últimos anos, da taxa de juros básica da economia, a Selic, reduzida de 19,75% ao ano em setembro de 2005 para 13% ao ano em julho de 2008. Os bancos aplicavam seus recursos livres em títulos do governo. Com a queda da Selic, tiveram que buscar opções, ampliando suas carteiras de crédito. Os empréstimos para pequenas empresas são os que apresentam melhor rentabilidade (GUIMARÃES, 2008).

Este crescimento, em sua respectiva explicação responde à necessidade de criar maior massa crítica de negócios e de clientes ativos, para cada banco. Na realidade, bancos não poupam esforços para entender a lógica operacional de seus novos clientes preferenciais e desenvolver produtos compatíveis (ZAPAROLLI, 2008).

Há, no entanto, uma necessidade de se defender maior controle sobre a oferta de crédito. Recomenda-se um endurecimento nas regras prudenciais para limitar a capacidade dos bancos emprestarem. “As regras de Basiléia não são fortes no que diz respeito aos riscos de liquidez e aos riscos de captação.” (FRAGA, 2008). Ele

sugere que o Brasil se antecipe aos movimentos de regulação que acredita que virão de fora, na esteira de uma nova arquitetura financeira mundial que se seguirá à crise deflagrada pelas “*subprimes*” dos EUA. Será necessário averiguar se a expansão do crédito de mais longo prazo está sendo acompanhada por um alongamento no prazo de captação dos bancos. Na avaliação de Fraga (2008), ex-presidente do Banco Central do Brasil, o crescimento econômico do Brasil foi, até agora, movido sobretudo pelo aumento do consumo e do crédito, porém “o consumo nunca foi ancora para o crescimento sustentável”.

O presidente da Febraban e do Santander no Brasil, Fabio Barbosa, assinala que os bancos brasileiros estão preparados para trabalhar com volumes crescentes de crédito, subir de 37% do PIB a 60% do PIB (conforme pesquisa Delphi feita) (BARBOSA, 2008).

O que é necessário, no entendimento de Barbosa (2008), é melhorar o sistema de informação sobre as pessoas para os bancos terem mais segurança ao conceder empréstimos. Por isso considera importante a aprovação do cadastro positivo de crédito (informações compartilhadas sobre bons pagadores) pelo Congresso. Refere-se à eliminação da assimetria de informações citada no questionário da pesquisa, que pode ser facilitador do crédito. Existe hoje um processo de substituição. Os bancos estão cada vez mais ampliando suas carteiras de crédito para compensar a queda nas aplicações em títulos públicos. E é esse crescimento do crédito que viabiliza essa expansão da economia, além de também aumentar a rentabilidade dos bancos.

A instituição está cumprindo o seu papel. Mostra o consenso obtido nas respostas ao questionário aplicado e o fato de que existe, mantidas as condições atuais, a possibilidade do crescimento da massa crítica de negócios e de clientes de maneira orgânica, mas a grande pergunta é: Este crescimento da massa crítica acontecerá de forma igual para todos os bancos? Diferenciação na distribuição poderá ocorrer como consequência de variadas performances no aspecto concorrência que poderá fragilizar algumas instituições.

Parece ser este um ponto importante da análise e discussão dos resultados da pesquisa efetuada, se estabelecido o consenso nas respostas, dando conta de que - o ponto central da concorrência entre os bancos de varejo vai ser o crédito; e existe a possibilidade afirmada pelos participantes de que o crescimento da massa crítica de clientes e de negócios a ser efetivada, para manter a viabilidade econômica dos bancos de varejo, aconteça de forma orgânica.

Um novo elemento a ser considerado para reflexão é a influência, o impacto da crise dos EUA no processo econômico brasileiro. A possível diminuição de velocidade do desenvolvimento econômico no Brasil não deverá ser questionada, e em que medida poderia afetar o crescimento orgânico citado?

A diminuição da liquidez bancária, até somada a uma perda de velocidade do crescimento da economia brasileira, poderá contribuir enormemente para que o crescimento não possa ser orgânico. Como o aumento da “bancarização”, o crescimento do poder aquisitivo da classe “C” e “D”, o crescimento do volume do crédito a ser ofertado pelo sistema bancário estão todos condicionados a evolução da economia brasileira, passam, estes fatores, a ser questionados em função do cenário econômico internacional e do tempo de duração da recessão nos EUA e na Europa.

Hoje, quase todas as localidades no Brasil e todos os segmentos da sociedade têm acesso ao sistema bancário.

Os clientes com *internet banking* passaram de meros 8,3 milhões, no ano 2000, para nada menos do que 29,8 milhões no ano passado (2007), ou uma expansão de 259%. Isso representa inclusão social.

Boa parte dos consecutivos registros de lucros recordes do setor financeiro ao longo dos últimos anos está atrelada principalmente ao ganho gerado pela atuação no mercado de crédito, em larga escala, bem como receitas com prestação de serviços (RODRIGUES, 2008), presidente da Austin Rating, Balanço Financeiro, Gazeta Mercantil, “as operações de crédito realizadas pelas pessoas físicas foi o principal propulsor, e em parte, devido a ampliação do número de clientes bancários

em virtude da mudança estrutural da pirâmide de renda (principalmente na base), fator que permitiu a entrada de tomadores de crédito em classes mais baixas de renda que, por sua vez, está exigindo do setor financeiro o desenvolvimento de produtos para atender esse novo cenário.

Há um consenso de que o Plano Cruzado (1986), as várias seguintes tentativas de estabilização do Brasil, até 1994, com a implementação do Plano Real, modificam o cenário financeiro e é possível, portanto, falar em setor financeiro antes de 1986 e depois de 1994, modificando a atuação dos bancos nos diferentes períodos, em virtude da adoção das diferentes estratégias nos respectivos períodos.

Preocupado com o forte crescimento do crédito, o Banco Central do Brasil intensificou o monitoramento aos bancos nos últimos meses. As instituições sentiram o aperto da fiscalização, mas avaliam como saudável a preocupação em cuidar do risco de mercado. Segundo as instituições, a preocupação do Banco Central do Brasil está mais concentrada no risco de liquidez, ou seja, no eventual descasamento dos prazos de captação de recursos em relação a duração média das carteiras de crédito. Isso representa, na prática, o quanto os bancos teriam de caixa ante as necessidades de recurso (TRAVAGLINI; CARVALHO, 2008). Esta atitude, correta, poderia frear a velocidade do crescimento da carteira de crédito?

Um reflexo da necessidade do crescimento de massa crítica de negócios (crédito) e de número de clientes levou o Banco do Brasil a querer incorporar a Nossa Caixa. Enquanto esperava para qualquer momento a formalização da proposta de incorporação pelo Banco do Brasil, o que aconteceu em novembro de 2008, a Nossa Caixa promoveu diversas etapas de preparação de venda, ao longo do 2º trimestre: a) demissão de funcionários antigos; b) contratação de novos, com salários menores; c) “zeragem” de estoque de crédito tributário; e d) reforço de provisões para questionamentos cíveis.

Concluiu-se que a melhor saída para a operação não ser questionada por bancos privados, que provavelmente teriam interesse em participar do seu leilão caso acontecesse, seria transformá-la em incorporação pela qual acaba o banco incorporado e seu CNPJ desaparece imediatamente (CARVALHO, 2008).

“Os bancos menores estão encontrando mais restrições para obter fundos. Os grandes começaram a pagar taxas mais elevadas e o dinheiro ficou mais caro ainda para os menores” - disse o presidente da Austin Ratings, Rodrigues (2008). Esta situação viabilizará o crescimento orgânico para os bancos pequenos e/ou médios?

Caso haja uma concentração e que as cinco maiores instituições financeiras tenham um *market share* de 90% a 95% a pergunta será se o saldo será suficiente para viabilizar economicamente as demais instituições financeiras de varejo.

Pode-se observar que, no período de 1970 a 2008, a cada movimento feito pelos componentes do sistema financeiro de varejo, sempre houve uma estratégia, deliberada ou emergente, orientando estas instituições. Foi por meio de uma visão de cenário que os gestores do sistema financeiro perceberam, principalmente no momento do Plano Cruzado (1986) e no Plano Real (1994), a necessidade de uma consolidação bancária, como consequência das diversas tentativas de estabilização do País.

Na avaliação de Francisco Luzon, diretor geral do Santander para as Américas, “a ampliação recente do acesso ao crédito bancário indica, tão logo a economia comece a esfriar, um aumento da taxa de inadimplência e das taxas de risco na intermediação bancária”. Acredita também que “a desaceleração da economia americana possa, pela via da demanda de bens brasileiros, afetar o ritmo de crescimento do país, como já está previsto nas projeções macroeconômicas do banco, que indicam alta de 4,17% do PIB para este ano e 4% para 2009.” Argumentou que “não se pode e nem se deve, lutar com uma mão contra a inflação de demanda subindo as taxas de juros e com outra (crédito) seguir atizando o fogo da demanda interna.” (NEUMANN, 2008).

Verifica-se o impacto nos bancos de varejo, quando Salles (2008), presidente do Unibanco, explana que teve a percepção de que “em um mundo cada vez mais globalizado, o poder da escala é fundamental, assim como sua capacidade de internacionalização”. Por que não, talvez complementar, sobretudo com a perda dos ganhos da inflação? Setúbal (2008), presidente do Itaú, complementa dizendo que

“as condições de mercado mudaram com o rápido processo de consolidação no setor bancário”.

“O fato que deflagrou a nossa mais recente rodada de negociações, em agosto de 2007, foi a notícia da venda do Banco Real ao Santander. Essa operação criou um grande competidor global muito forte no mercado local”. (SETÚBAL, 2008).

“Ficou claro para nós, no ano passado, que o Santander poderia tornar-se maior que o Unibanco”. (SALLES, 2008).

Essas afirmações mostram a necessidade de um crescimento de massa crítica de clientes e de negócios ser rápido. Há tempo para crescimento orgânico?

Completando, o processo de fusão, pode ser mais interessante do que a compra e/ou crescimento orgânico, pois por meio desta transação, se amplia a capitalização em conjunto com a escala, que dá acesso ao mercado internacional, acessando recursos lá de fora.

“O país terá um banco com escala e capitalização, que permitirão olhar para o mundo e identificar para onde faz sentido um banco brasileiro expandir”. (SALLES, 2008).

A confirmação da negociação da compra da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil não seria indicação de necessidade de aquisição, rápida, de massa crítica?

Falando da fusão do Banco Itaú com o Unibanco, Napolitano e Mano (2008) assinalam que no mercado brasileiro, o novo banco passou a ocupar uma liderança invejada pelo Banco do Brasil e por seus principais concorrentes privados, Bradesco e Santander. Quando se comparam ativos financeiros, o único que se aproxima é o Banco do Brasil – e somente se ele concretizar a compra, também, da Nossa Caixa e do Banco Votorantim, dada como certa pelo mercado.

O valor a ser possivelmente pago pelo Banco do Brasil pela compra da Nossa Caixa poderá ser excessivamente alto, porém, a compra do Banespa pelo Santander

também foi considerada cara pelo mercado na época, mas para o banco espanhol – Santander – era um novo negócio e uma oportunidade única, lembra Sandacreu (2008), analista da Austin Rating.

Este possível valor pode mostrar a necessidade de reconquistar a posição de liderança por parte do Banco do Brasil, porém, se a compra do Votorantim e a da Nossa Caixa envolver dinheiro, “pode faltar balanço” para o Banco do Brasil, ou seja, estas operações de compra podem comprometer os resultados futuros da Instituição, Sandacreu (2008).

A fusão do Itaú e Unibanco estabelece, para a esfera internacional, o primeiro banco brasileiro de porte global. Será o 16º maior do mundo em valor de mercado.

Estes acontecimentos modificam a estrutura, o jogo no mercado financeiro global.

A crise vai mudar o desenho do mercado bancário internacional?

Sem dúvida. Está claro que está emergindo a era dos megabancos de varejo. Vamos terminar esta crise com um número limitado desses gigantes – grandes demais para falir e também grandes demais para regular. Se esses bancos forem bem geridos e diversificados, podem ser mais estáveis e, assim, beneficiar o sistema financeiro. O problema é que, se um entrar em dificuldade, provavelmente todos irão (WOLF, 2008).

O questionamento que resulta de operações como essas, desse porte é o da contínua concentração do setor bancário e como afetará a concorrência que poderia facilitar a queda do *spread* bancário, mediante a necessidade do crescimento do volume de crédito ofertado pelos bancos, aos clientes.

A redação da Gazeta Mercantil (2008), fala algo bastante importante quando assinala que a compra da Nossa Caixa reforça movimento de reorganização do setor bancário no Brasil. Esta operação sucede a fusão entre Itaú e Unibanco e a aquisição do Banco Real pelo Santander.

Acredita-se que a consolidação dos bancos de varejo no Brasil não venha a ser um agente inibidor no exercício da concorrência (CIMATTI, 2008): como diminuem as possibilidades de outros grandes bancos, folhas de pagamento, outras opções deverão ser exercidas para continuar o seu crescimento na operação como hoje constituída; e a portabilidade das contas salário. Portanto, “os bancos terão que ser mais agressivos na manutenção e na busca de novos clientes”. (CIMATTI, 2008).

Quanto ao total de crédito, indicador esse muito importante, para constituição da massa crítica de transações, o Banco do Brasil, após a compra da Caixa passa a ter R\$ 213 bilhões, atrás do Itaú / Unibanco com R\$ 225 bilhões, porém o Banco do Brasil deve seguir comprando carteiras de crédito. O grande crescimento do Banco do Brasil pode ter sinais históricos que geram preocupações. A questão merece um olhar mais completo de custos e benefícios (FRAGA, 2008), ou seja, “no mundo real, os mercados falham, mas os governos também falham”, lembra ele.

Provavelmente, considerando todos os argumentos citados, questionamentos levantados e o novo cenário internacional, o crescimento da massa crítica de clientes e de negócios, será resultado de crescimento orgânico com atos de aquisição e/ou fusão.

REFERÊNCIAS

AFANASIEFF, T. S.; LHACER, P. M.; NAKANE, M. I. *The determinants of bank interest spread in Brazil. Money Affairs*, v. XV, n. 2, p. 183-207, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre; CARVALHO, L. Nelson. *A dimensão real do spread bancário para o ano de 2003*. FIDECABI, São Paulo, 2007.

AUSTIN RATING. Relatório Analítico. Disponível em: <<http://www.schahin.com.br/banco/downloads/balrating/BCO>>. Acesso em: 31 ago. 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Diário do Nordeste*. Fortaleza, 30 jan. 2008.

BARBOSA, Fábio. *Entrevista para Folha de São Paulo*. São Paulo, 31 ago. 2008.

BARROS; Luiz Carlos Mendonça de. *Papel crepom ou aço?* Folha de São Paulo, São Paulo, 8 fev.2008. Dinheiro, B2.

BASILE; Juliano. *Brasil quer atrair delatores de carteis.. Valor Econômico*, São Paulo, 02 fev. 2008. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/item/id/89026>>. Acesso em: 30 ago. 2008.

BECK, Thorsten; DEMIRGUC-KUNT, Asli; LEVINE, Ross. Bank Concentration and crises. *World Bank Policy Research. Working Paper 3041*, May, 2003.

BELLOTTO, Alessandra. *Bancos brasileiros entre os grandes*. Gazeta Mercantil, São Paulo, 20 mar. 2008. Finanças & Mercados, B1.

BERGER, Allen N.; DEMSETZ, Rebecca; STRAHAN, Philip E. The consolidation of the financial services industry: causes, consequences, and implications for the future. *Journal of Banking and Finance*, v.23,1999.

BRESMAHAN, T.F. *The oligopolu solutions is identified*. *Economics Letters*, v.10, n. 87, 1982.

CABRAL, Marcelo, *Sistema bancário promove estabilidade econômica, diz presidente do BC*. G1, São Paulo, maio, 2008. Seção Economia e Negócios. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL579903-9356,00.html>. Acesso em: 03 jun. 2008.

_____. *Pesquisa mostra aumento da concentração bancária no país*. G1, São Paulo, maio, 2008. Seção Economia e Negócios. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL580246-9356,00.html>. Acesso em: 03 jun. 2008.

CARMINATI, Edson. *Valor Econômico*. São Paulo, 30 nov. 2007.

CARVALHO; Maria Christina. *O funding e a concorrência pressionam os bancos médios*. *Valor Econômico*, São Paulo, 29 jan. 2007.

_____. *Bradesco e Itaú no seleto grupo dos maiores bancos internacionais*. *Valor Econômico*, São Paulo, 05 maio 2008a. *Finanças*.

_____. *Diminui a margem financeira dos bancos*. *Valor Econômico*, São Paulo, 09 maio 2008b. *Finanças*, C8.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CIMATTI, Sandro. *CVA Solutions*, *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 21 nov 2008.

CINTRA, Marco Antonio Macedo; PRATES, Daniela Magalhães. *The impact of Basiléia II on the structure of the Brazilian domestic financial system*. 2007.

_____.; FREITAS, Maria Cristina Penido. *As mega instituições e a instabilidade financeira: os desafios para a regulamentação prudencial*. *Revista de Economia Política*, v. 20, n. 2 (78), abr./jun. 2000.

CGFS. *Foreign direct investment in the financial sector – experiences in Asia, Central and Eastern Europe and Latin American*, CGFS Papers, n. 25, June 2005. BIS

CONSULTORIA Austin Rating. *Folha e São Paulo*, 15 fev. 2007.

COSTA, Ana Carla Abrão. Ensaio em microeconomia bancária. São Paulo, USP, 2004. Tese (Doutorado em economia)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CUEVA, Ricardo. Valor Econômico, São Paulo, 02. jan. 2008.

DATTELS, Peter et al., 2008. *Assessing Risk to Global Financial Stability*, by IMF. Financial Stability Institute. Disponível em: <<http://www.bis.org/fsi>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

D'AMORIM, Sheila. *BB quer crescer "um Santander" em compras*. Folha de São Paulo, São Paulo, 08 jun. 2008. Dinheiro, B10.

FIGUEIREDO, Eduardo Amazonas de. *Paradoxo da Globalização*, 2000.

FLICK, Uwe. *Uma introdução a pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRAGA, Armínio. Ex-presidente do Banco Central do Brasil. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 21 nov. 2008.

FREITAS, Newton. O sistema financeiro nacional & o FMI. Disponível em: <<http://www.newton.freitas.nom.br/artigos.asp?cod+19>>. Acesso em: 03 jun. 2008.

FRIEDMAN, Thomas L. *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: objetiva, 2005.

FIPECAFI. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. *Estudo sobre a estrutura da taxa de juros no Brasil: apuração do spread para a indústria bancária para o ano de 2003*. São Paulo, 2004.

_____. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. *Study on the assessment of the spread in the banking industry. Basis: First half of 2005*. São Paulo, 2005.

FOCARELLI, Dario; PANETTA, Fabio. Are Mergers Beneficial to Consumers? Evidence from the market for Bank Deposits. *The American Economic Review*, v. 93, n. 4, p 1152-1172, Nov. 2003.

FOLHA DE SÃO PAULO. Dinheiro. São Paulo, 22 jun. 2008.

FOLHA DE SÃO PAULO. Dinheiro. São Paulo, 08 fev. 2008

FRAGA, Arminio. Valor Econômico. São Paulo, 27 ago. 2008.

GALAS, Eduardo Santos. *O balanced scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação*. Fortaleza, UNIFOR, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2005.

GAZETA Mercantil. Balanço Financeiro, jun. 2008.

GIROD-SEVILLE, Martine; PERRET, Veronique. Epistemological Foundations, Chapter in Doing Management Research: A Comprehensive Guide” (Ed) Thietart Raymond-Alain, Sage Publications, 2001.

GODET, Michel. *From anticipation to action: a handbook of strategic prospective*. Paris: Unesco Publishing, 1994.

_____. *From Anticipation to Action: A handbook of strategic prospective*. Unesco. França, 2004.

GOLDBERG, Daniel. Notas sobre concorrência no sistema bancário. *Revista de Direito Bancário e de Mercado de Capitais*, n. 23 p. 32-52, 2004.

GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand; BRITTO, Ricardo Pitelle de. Técnica de Cenários e o Método Delphi: uma aplicação para o ambiente brasileiro. In: VI Semead USP, 2003, São Paulo. *Anais do VI Semead*, 2003.

GUIMARÃES, Andréa. *Empresários criticam excesso de exigências*. Valor Econômico. São Paulo, 31 ago. 2008.

HOSONO, Kaoru; SAKAI, Koji; TSURU, Kotaro. Consolidation of banks in Japan: causes and consequences. *National Bureau of economic research*. Massachusetts, Sep. 2007.

KARKLINS-MARCHAY, Alexis. *Joseph Schumpeter: vie, oeuvres, concepts*. Paris: Ellipses, 2004.

KEYNES, John Maynard. *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Paris: Payot & Rivages, 1969.

KHANNA, Parag. *The second world: empires and influence in the new global order*. New York: Random House, 2008. Prefácio.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2002.

_____. *Marketing para o século XXV: Como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2004.

LEE, Allen S. Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, v. 2, n. 4. Nov. 1991.

LEITE, Francisco Tarciso. *Metodologia Científica: iniciação à pesquisa científica*. Fortaleza. UNIFOR: 2004.

LOPES, Altamir. *A Selic perde o peso no custo do crédito*. Valor Econômico, São Paulo, 30 jan. 2007.

LOYOLA; Gustavo. Valor Econômico, São Paulo, 21 jan. 2007.

MADEIRA, Vitor. *Value Part*. Valor Econômico, São Paulo, 21 fev. 2007, p. C1.

MAHBUBANI; Kishore. *The new Asian Hemisphere: the irresistible shift of global power to the east*. Public Affairs. USA, 2008.

MARTELLO, Alexandre. *Crédito bancário atinge marca inédita de R\$ 1 trilhão em abril, diz BC*. G1, Brasília, maio, 2008. Seção Economia e Negócios. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL580012-9356,00.html>. Acesso em: 03 jun. 2008.

MARTIM, Gilmar Ramos; OLIVEIRA, Elyrouse Cavalcante de; SILVA, Alexandre C. Batista. Adequação de capital sob a perspectiva do acordo Basileia II: estudo em instituições bancárias brasileiras. In; ENCONTRO ANUAL DA ANPAD-ENANPAD, XXXI, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007. 1 CD-ROM.

MARTINS, Manuel. *Concentração bancária – sim ou não?* Community Forums. 2006. Disponível em: <<http://foros.recoletos.es/foros-diarioeconomico/thread.jspa?messgeID=10459>>. Acesso em: 03 jun. 2008.

MINTZBERG, Henry. *The strategy Concept 1: Five Os for Strategy*. Califórnia Management Review. Jun. 1987.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Viviane. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 jun. 2008.

NAKANE, Marcio I. *A test of competition in Brazilian Banking. Working Paper Serie 12 – Banco Central do Brasil*. Brasília, mar. 2001

_____. *Evidências do comportamento concorrencial no segmento bancário brasileiro*. Workshop Tendências, ago. 2007.

NAPOLITANO, Giuliana; MANO, Cristiane. *Exame*. São Paulo, 19 nov. 2008.

NASCIMENTO, Iolanda. *Brasileiros sobem, americanos caem*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 maio 2008.

_____; MONTEIRO, Viviane. *Banco do Brasil lucra 66% mais no trimestre*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 maio 2008.

NEUMANN, Denise. *Bancos devem rever modelo no Brasil e AL, diz Santander*. *Valor Econômico*. São Paulo, 13 jul. 2008.

NÓBREGA, Maílson. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 11 mar. 2007.

_____. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 10 fev. 2008a.

OLIVEIRA, Marcelle Colares. *Projeto Análise das Práticas de Governança Corporativa das Maiores e Melhores Sociedades Anônimas de Capital Fechado e Sociedades por Quotas do Brasil*. Fortaleza, 2008.

OPPENHEIMER, Andrés. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 27 jan. 2008.

OREIRO, José Luis. *Preferência pela liquidez, racionamento de crédito e concentração bancária*. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA POLÍTICA. VIII, Florianópolis. Anais... Florianópolis, 2003. 1 CD-ROM.

OREIRO, José Luis; PAULA, Luiz Fernando Rodrigues de; SILVA, Guilherme Jonas Costa da. Sprea bancário no Brasil: uma avaliação empírica recente. In PAULA, Luis Fernando Rodrigues de; OREIRO, José Luis (Org.) *Sistema financeiro: uma análise do setor bancário brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 9, p. 191 – 220.

PAULA, Luiz Fernando Rodrigues de. Tamanho, dimensão e concentração do sistema bancário no contexto de alta e baixa inflação no Brasil. *Nova Economia*, v.8, n.1, p. 87-116, jul./dez. 1998.

PEREIRA, Matias J. *Gestão do risco operacional: Uma avaliação do novo acordo de capitais – Basiléia II*. In: *Contribuciones a la economia*, Jan. 2005. Disponível em: <<http://www.eumed.net/CE>>. Acesso em: 30 mar. 2008.

PESSOA, Samuel. Valor Econômico, São Paulo, 19 jan. 2007.

PORTER; Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Elsevier. Rio de Janeiro 1984. p. 481.

_____. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.

_____. What is strategy? *Harvard Business Review*, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMASWAMY, Kannan. The performance impacto f strategic similarity in horizontal mergers: evicence from the U.S. Banking Industry. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, p. 697-715. 1997.

REICHSTUL, Daniel; LIMA, Gilberto Tadeu. Causalidade entre crédito bancário e nível de atividade econômica na região metropolitana de São Paulo: algumas evidências empíricas. *Nova Economia*, v.36, n 4, São Paulo, out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0101-41612006000400005&script=sci_arttext>. Acesso em: 03 jun. 2008.

RELATÓRIO de Estabilidade Financeira. Evolução mercados financeiros. Relatório de estabilidade financeira. Banco Central do Brasil, nov. 2007.

RESEARCH on global financial stability: *The use of BIS international financial statistics* – by BIS. CGFS Publications n. 29. Dez. 2007. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/cgfs29.htm>. Acesso em 15.04.08>. Acesso em; 30 mar. 2008.

RODRIGUES, Erivelto. *Austin Rating*. Folha de São Paulo, São Paulo, 15.02.07 p. B-2.

_____. Valor Econômico, São Paulo, 21.02.07 p. C1.

_____. Valor Econômico, São Paulo, 09.05.08. p. C8.

_____. Gazeta Mercantil, São Paulo, 15.05.08.

ROSA, Silvia. *Bancos emitem mais CDBs para financiar operações de crédito*. Gazeta Mercantil, São Paulo, 15 maio 2008. B5.

ROSAS, Rafael. *Infra-estrutura deficiente emperra o crédito*. Valor Econômico, São Paulo, 20 jun. 2008.

SALES, Adriana Soares; TANNURI-PIANTO, Maria Eduarda. *Explaining Bank Failures in Brazil: Macro and Contagion Effects*, out. 2007.

SALES, Pedro Moreira. Valor Econômico. São Paulo, 10 mar. 2008.

SANTACREU, Luis Miguel. Isto é dinheiro. São Paulo, 19 nov. 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. *Théorie de la mannaie et de la banque: l'essence de la monnaie*. Paris: L'Harmattan, 2005.

STIGLITZ, Joseph E., *A Globalização e seus malefícios*, São Paulo: Futura, 2002.
TABAK, Benjamim Miranda et al. *The Stability-concentration Relationship in the Brazilian Banking System*, 2007.

TONOOKA, Eduardo Kiyoshi; KOYAMA, Sergio Mikio. *Taxa de juros e Concentração Bancária no Brasil. Working Paper 12* – Banco Central do Brasil, 2003. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/prc/wps/port/wp62.asp?idiom=P>>. Acesso em: 07 maio 2008.

TRAVAGLIA. Valor Econômico, São Paulo, 09 maio 2008, p. C8.

TRAVAGLINI, Fernando. *Alta do juro tira fôlego do crédito*. Valor Econômico. São Paulo, 06 jun. 2008a. Finanças C1.

_____. Crédito mercantil avança mais rápido. Valor Econômico. São Paulo, 04 jun.2008b. Finanças.

_____; CARVALHO, Maria Christina. Bancos consideram positiva a fiscalização mais intensa do BC. Valor Econômico. São Paulo, 31 ago. 2008.

VALLÉS, Verônica. Stability of a “through-the-cycle” rating system during a financial crisis. FSI Award 2006. *Winning Paper*. Financial Stability Institute, 2006.

VIEIRA; Catherine. Losango quer dobrar o número de pontos de venda em 2008. Valor Econômico. São Paulo, 20 jun. 2008.

WACHTEL, Paul. *Globalization of Banking: Why does it matter?* Presente y futuro del sistema financiero em países emergentes. Caracas, 25-26, out. 2000.

WEBER, Ron. The rhetoric of positivism versus interpretivism: a personal view. *MIS Quarterly*, v. 28 n. 1 p. 3-12. Mar. 2004.

WOLF, Martin. Revista Exame. São Paulo, 19 nov. 2008.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAPAROLLI, Domingos. *Dinheiro na mão*. Valor Econômico. São Paulo, 31 ago. 2008.

Apêndice A – Carta Convite

Prezado Senhor,

Como já é do seu conhecimento, moro desde 2005 em Fortaleza e estou na fase final do meu mestrado acadêmico, que me permitirá, mais facilmente lecionar em cursos de pós-graduação, começando uma vida acadêmica, na segunda fase da minha vida.

Já estou preparando a minha dissertação que será sobre – Perspectivas de Bancos de Varejo – e estarei utilizando o Método Delphi, que consiste em aplicar questionários em pessoas que tenham grande conhecimento sobre o tema em questão. Os participantes poderão saber quem são os demais participantes, mas não conhecerão as respostas dadas por cada participante, mas apenas a síntese global.

Por essas razões solicito a sua participação que será de extrema importância e ajuda para mim e em aproximadamente um mês, enviarei o primeiro questionário.

Agradeço antecipadamente a sua participação e toda ajuda que possa me dar.

Grande abraço,

Sebastião Cunha

Apêndice B – Questionário I

Prezado Senhor

Ref.: Evolução dos Bancos de Varejo em função da estabilização econômica e política no Brasil

Estou preparando a dissertação para obter grau de mestre junto a Universidade de Fortaleza – UNIFOR, trabalho este que trata de um estudo e pesquisa sobre o impacto nos bancos de varejo, da estabilização econômica e política no Brasil, tendo como objetivo verificar o possível cenário a médio prazo para estas instituições.

Neste trabalho utilizaremos o método Delphi, na metodologia de pesquisa, que consiste em selecionar algumas pessoas, no caso específico, com grande conhecimento na área de banco de varejo, e a estas pessoas enviaremos o questionário 1 e depois o questionário 2, as respostas serão analisadas e desta síntese surgirão os questionários 3 e 4 e aí será produzida uma síntese final que orientará o trabalho. As pessoas escolhidas poderão conhecer os outros participantes, caso queiram, mas não saberão que respostas correspondem a um participante. Procurar-se-ia fazer questionários diretos e curtos.

Cada participante receberá no final um exemplar do trabalho completo.

Nestas condições solicito especial obséquio da sua participação em responder o questionário 1 em anexo, o que permitirá a continuidade do meu trabalho de pesquisa para a conclusão do mestrado.

Atenciosamente,

Sebastião Cunha

Questionário I

a) Qual será a taxa média de crescimento do PIB nos próximos 5 anos em sua opinião?

2009	2010	2011	2012	2013

- b) Mantendo as atuais condições de estabilização o crédito deverá continuar a que ritmo de crescimento nos próximos 5 anos, em sua opinião?

2009	2010	2011	2012	2013

- c) Em sua opinião, o crescimento do crédito será produzido em função do que? Qual será o tipo de cliente que propiciará o aumento? (PF – especifique) (PJ – especifique)
- d) Como será em sua opinião, o crescimento do crédito habitacional considerando a baixa renda no Brasil?
- e) Se você concorda que com a estabilização, econômica e política do Brasil, os bancos de varejo necessitarão obter uma maior massa crítica de negócios e / ou clientes, pergunta-se:
1. Essa massa crítica maior poderá ser obtida, somente através do aumento de crédito com os clientes existentes ou com crescimento orgânico do número de clientes de cada instituição financeira? (Explique)
 2. Qual será a alternativa mais provável para gerar o aumento de massa crítica citado acima? (Justifique)
- f) A aquisição do Banco Real pelo ABN, instituição estrangeira foi um marco importante na evolução das Instituições Financeiras de Varejo no Brasil? (Explique)
- g) Quais são na sua opinião, os elementos importantes para obtenção de maior massa crítica de negócios e/ ou clientes? Explique.
- h) A massa crítica de negócios e / ou de clientes poderá, em sua opinião, ser obtida sem um novo ciclo de fusões e / ou aquisições? Explique.
- i) Qual a sua opinião sobre a vinda de mais bancos estrangeiros a se instalarem no Brasil? Caso venham como entrariam? (Justifique)

Apêndice C – Questionário II

Prezado Senhor

Ref.: Evolução dos Bancos de Varejo em função da estabilização econômica e política no Brasil

Agradeço sua colaboração importante ao responder o questionário nº I e aqui volto a sua presença com o questionário II, faremos uma síntese das respostas aos questionários iniciais e baseado nela prepararemos os questionários III e IV.

Agradeço, mais uma vez, a sua colaboração,

Atenciosamente,

Sebastião Cunha

Questionário 2

- a) Em sua opinião, a consolidação da estabilidade incluirá a independência formal, nos próximos 5 anos, do Banco Central do Brasil? Justifique.
- b) A diminuição da assimetria de informação é um fator que continuará impulsionando tanto a oferta quanto a demanda de crédito? Explique.
- c) Em sua opinião o crédito pode passar nos próximos 5 anos, a barreira dos 50% do PIB? Como será feito este aumento? Clientes que não tomavam crédito passam a tomar? Explique.
2009
2010
2011
2012
2013
- d) Este crescimento do crédito (incluindo o crédito habitacional), em sua opinião, é suficiente, considerando que estará compartilhado entre todas as instituições financeiras, atuais, para dar um crescimento da massa crítica de negócios e/ou de clientes, necessário? Explique.

- e) Haverá, em sua opinião, nos próximos 5 anos, no cenário brasileiro, um incremento significativo da formalização da economia? Explique. Qual será o impacto desta transformação no volume de crédito a ser concedido pelos bancos?
- f) Dentro do cenário para a economia brasileira, acredito que haverá uma ascensão significativa de cidadãos que passarão, nos próximos 5 anos, bancarizáveis? Explique. Quantifique.

Número de clientes (dezembro de cada ano)

2008
2009
2010
2011
2012
2013

- g) Considerando a resposta anterior, qual o valor do crédito para PFs, nas mesmas datas? Justifique.

Volume de crédito a PF

2007
2008
2009
2010
2011
2012
2012

- h) Considerando o cenário atual para o setor bancário de varejo, como espera: 1-
- 1 O cenário para o setor bancário de varejo em 2013. Justifique.
 - 2 Qual será, no período até 2013, o desenvolvimento do fator de concorrência no setor bancário de varejo. Justifique.
 - 3 Qual será, no período até 2013, a evolução do fator de concentração no setor bancário de varejo. Justifique.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)