



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

WAGNER DA SILVA OLIVEIRA

**Competitividade e Concentração no Sistema Financeiro Nacional. O Papel do Estado e
as Principais Formulações Estratégicas Privadas no Processo de Reestruturação dos
Bancos.**

**SALVADOR
2002**

WAGNER DA SILVA OLIVEIRA

Competitividade e Concentração no Sistema Financeiro Nacional. O Papel do Estado e as Principais Formulações Estratégicas Privadas no Processo de Reestruturação dos Bancos.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. ANTONIO HENRIQUE P. SILVEIRA

SALVADOR

2002

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Almira M^a da Silva Oliveira e José Simões de Oliveira, e às minhas irmãs, Vânia e Luciana, pelo amor, compreensão e apoio incondicionais, em todos os momentos da minha vida, sem os quais, nenhuma realização faria sentido.

Agradeço aos amigos que ajudaram na confecção deste trabalho - especialmente à colega Ludmila de Sá Fonseca e Gomes – e aos fiéis companheiros Cláudio Napoli e Iulo Lobo, pelos anos agradáveis e enriquecedores que compartilhamos na Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA.

Agradeço, também, ao Prof. Antonio Henrique Silveira, meu orientador, pelos valiosos conselhos que tanto ajudaram na elaboração deste trabalho.

MUITO OBRIGADO

RESUMO

Este trabalho aborda a questão da escolha das formulações estratégicas adotadas pelos bancos privados nacionais durante a década de 90, dando ênfase à Diversificação Patrimonialista, à Segmentação / Diferenciação de Mercado e às F&A's (Fusões e Aquisições). Destaca a forte influência das ações governamentais no âmbito da escolha das estratégias e, conseqüentemente, do acirramento do padrão de competitividade do mercado bancário.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA.....	8
2.1	FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE.....	11
3	BREVE HISTÓRICO DOS MOVIMENTOS DE CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	18
3.1	DA REFORMA FINANCEIRA DE 1964/1965 ATÉ A DÉCADA DE 90.....	18
3.2	A REFORMA BANCÁRIA DE 1988.....	20
3.3	EXPANSÃO DO NÚMERO DE AGÊNCIAS.....	22
4	BANCOS E AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NA DÉCADA DE 90.....	25
4.1	DIVERSIFICAÇÃO, A ESTRATÉGIA PATRIMÔNIALISTA.....	25
4.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO A OPÇÃO PELA DIFERENCIAÇÃO.....	33
4.2.1	Novos Produtos.....	36
4.3	FUSÕES E AQUISIÇÕES BANCÁRIAS.....	37
4.3.1	Assimetria de Informação.....	43
4.4	PRESSÃO ESTRANGEIRA.....	45
5	O ESTADO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE AS FORMULAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS.....	50
5.1	O PLANO REAL.....	52
5.2	O PROGRAMA DE AJUSTE FINANCEIRO BRASILEIRO.....	54
5.3	CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS, ISENÇÃO NO RECOLHIMENTO DE COMPULSÓRIOS E PRIVATIZAÇÃO, IDIOSINCRASIAS DOS LICITANTES IRRACIONAIS DE PORTER.....	58
6	MERCADO BANCÁRIO: UM QUADRO GERAL.....	60
6.1	UM SETOR ATROFIADO.....	60
6.2	CONCENTRAÇÃO.....	62
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	BIBLIOGRAFIA.....	68

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho foi o de detectar, dada a mudança no panorama econômico nacional, devido principalmente ao Plano Real - que entrou em vigor em 1994 - quais as principais estratégias adotadas pelos bancos privados nacionais durante a década de 90, observando-se, para tanto, o papel das ações governamentais e seus efeitos diretos e indiretos. A significância deste estudo fundamenta-se nas rápidas transformações ocorridas no sistema financeiro brasileiro, quanto a sua reorganização e aos seus efeitos sobre o andamento da economia como um todo.

Buscou-se, então, na primeira parte do trabalho (capítulo 2), explicitar melhor o processo pelo qual as estratégias são escolhidas e os seus efeitos sobre a indústria bancária, em particular, sobre o padrão de competitividade do mercado. Fez-se necessária uma conceitualização do termo e um levantamento dos fatores determinantes da competitividade, usando, para tal, como principal fonte de referência: Ferraz (1997).

No capítulo 3, buscou-se delinear, brevemente, a evolução dos movimentos de reestruturação do mercado bancário nacional. Enfatiza-se a nítida política governamental de incentivo à concentração. Neste ponto, descreve-se o processo da Reforma Financeira de 1964/1965 e a sua influência no processo de concentração bancária, salientando-se a criação da SUMOC (Superintendência da Moeda e Crédito) e da COFIE (Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas). Ainda nesta parte, aborda-se a Reforma Bancária de 1988 e, conseqüentemente, a expansão do número de agências em decorrência desta.

Já no quarto capítulo entra-se, de fato, na questão das estratégias, que para o presente trabalho, mostraram-se mais significativas no decorrer da década de 90, as quais foram: a diversificação patrimonialista; a segmentação de mercado; e as F&A's (Fusões e Aquisições). Capitaneando estas, buscou-se dar maior clareza a escolha destas estratégias pelo segmento bancário nacional, através dos estudos de Porter (1997), no qual são tratadas questões como a escolha

dos segmentos alvo, fatores determinantes em processos de aquisição e elementos geradores de externalidades adversas. Destacando-se neste ponto também, a participação das instituições estrangeiras, ressaltando sua influência no padrão de competitividade do mercado bancário brasileiro e dos elementos motivadores da escolha pelo mercado nacional, como por exemplo, a questão do índice de eficiência e a conseqüente aceleração do processo de F&A's pelos bancos privados nacionais.

Por fim, nos pontos 5 , 6 e 7, são abordados o papel das ações do governo e seus efeitos, tanto sobre a escolha das estratégias, quanto, na ordenação da estrutura do mercado bancário. Tomando-se por base, a implementação do Plano Real e, a partir deste, o Programa de Ajuste do Sistema Financeiro Nacional, destaca-se a importância dos créditos tributários, notadamente no que se refere ao processo de privatização dos bancos estatais. Termina-se por apresentar um panorama do mercado bancário brasileiro, enfatizando questões como o grau de concentração e atrofia, passando então, para o capítulo das considerações finais, no qual são explicitados os principais reflexos deste processo de reorganização do sistema, bem como, uma perspectiva futura.

2 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

O foco deste trabalho é o de identificar, quais foram as principais estratégias adotadas pelos bancos nacionais, a partir da implantação do Plano de Estabilização Econômica (Plano Real) e, conseqüentemente, quais os reflexos destas estratégias sobre o padrão de competitividade da indústria bancária.

Aqui surge o primeiro problema conceitual, tratado no decorrer deste capítulo, que é justamente o de definir o que vem a ser a competitividade e quais os fatores que a determinam. O principal aspecto a ser compreendido, no que diz respeito a competitividade, é o fato desta constituir um elemento essencialmente dinâmico.

Uma clara exposição sobre a competitividade e os seus determinantes é feita por Ferraz, em “Made in Brazil – desafios competitivos para a indústria”, publicado em 1997, e que será utilizado como principal referência neste capítulo.

Para o autor, existe um consenso quanto à definição de competitividade, tida como:

“ a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.
(FERRAZ,1997,p.3)

Esta definição busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade. Nesse sentido, a competitividade está ligada à própria estrutura de concorrência de mercado. O autor enfatiza que o elemento central da análise é, efetivamente, a empresa e ainda destaca quais seriam as áreas de competência das empresas significativas para a análise da competitividade. Seriam elas:

- **As atividades de gestão.** Estas incluem as tarefas administrativas típicas de empreendimentos industriais, o planejamento estratégico e o suporte a decisão, as finanças e o “*marketing*”, incluindo as atividades pós-venda;
- **As atividades de inovação.** Que compreendem os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos realizadas intra ou extra-muros, além da transferência de tecnologia, através de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico;
- **As atividades de produção.** Estas referem-se ao arsenal de recursos manejados na tarefa manufatureira propriamente dita, podendo referir-se tanto aos equipamentos e instalações como aos métodos de organização de produção e de controle de qualidade, e;
- **Recursos humanos.** Que contemplam o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo os diversos aspectos que influenciam a: produtividade, a qualificação e flexibilidade, e a mão-de-obra.

Portanto, é o grau de competição obtido por cada empresa, num dado período de tempo, que determina o desempenho competitivo de cada uma delas. Esta capacitação é o estoque de recursos de todos os tipos (materiais, humanos, informacionais, dentre outros, além de intangíveis como: imagem e marca).

A intensidade com que cada uma destas capacitações apresenta-se para cada empresa, expressa as próprias estratégias competitivas adotadas por estas. Logo, capacitação e estratégia autodeterminam-se e, se por um lado, a escolha da estratégia pode ampliar o conjunto de capacitações, também age como um fator limitador, na medida em as empresas só podem adotar estratégias para as quais tenham reunido as competências necessárias.

O fator preponderante nesta análise é o fato de que, apesar do conjunto das formas de competição serem bastante amplas, sempre há, em cada mercado, a predominância de uma ou de um subconjunto de formas (preço, qualidade, esforço de venda e diferenciação do produto)

dominantes, como fatores críticos ao sucesso competitivo; e este conjunto de fatores dominantes constituem o padrão de concorrência do setor.

Desta forma, as empresas buscam formular estratégias que as habilitem a concorrer em preço, esforço de venda, diversificação e diferenciação, segundo o padrão de concorrência do mercado na qual estejam inseridas.

“ (...) a competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigora um padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotem as estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial”. (FERRAZ,1997,p.7)

Por fim, acrescente-se, mais duas características decisivas no processo de avaliação da competitividade, as quais Ferraz (1997,p.8)descreve como sendo:

- **São idiossincráticas de cada setor da estrutura produtiva.** A natureza setor-específica dos padrões de concorrência faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade – entendida como possibilidade de utilização – em cada mercado. Essas especificidades constituem os elementos básicos que norteiam as firmas na seleção de suas estratégias competitivas;
- **São mutáveis no tempo.** Ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial e, também, no ambiente econômico de forma geral. Por essa razão, além das vantagens competitivas de que as firmas dispõem, no presente, considera-se, também, o modo e o ritmo pelo qual se dá a evolução.

Uma conclusão do enunciado acima, explicita que uma análise da competitividade requer uma clara especificação dos elementos geradores de vantagens competitivas, sejam elas, quanto às

especificações do produto, do processo de produção, das vendas, da gestão ou das escalas produtivas, dentre outras.

“ Toda empresa é parte integrante de um sistema econômico que favorece ou restringe a realização do seu potencial competitivo, de modo que o desempenho alcançado, as estratégias praticadas e a capacitação acumuladas não dependam exclusivamente de condutas adotadas pela empresa”.
(FERRAZ,1997,p.9)

2.1 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Como foi demonstrado até aqui, os fatores determinantes da competitividade superam os limites da unidade empresarial, estando também, relacionados à estrutura de mercados à qual a empresa está inserida. Desta forma é possível, como o faz Ferraz (1997,p.10), especificar três grupos de fatores: os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à indústria) e os sistêmicos.

- **São fatores empresariais**, aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados, através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Dizem respeito basicamente ao estoque de recursos por elas adotado, em termos das suas quatro áreas de competência, a saber: a eficácia da gestão em termos de posicionamento estratégico da empresa de acordo com fatores de sucesso no mercado e da capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho; a capacitação tecnológica em processos e produtos; a capacitação produtiva em termos principalmente do grau de atualização dos equipamentos e instalações assim como dos métodos de organização da produção e controle de qualidade e a produtividade dos recursos humanos;
- **Fatores Estruturais**. Nestes a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando, por isso, apenas parcialmente sob sua área de influência. Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam

especificidades setoriais mais nítidas, na medida em que têm sua área de influência diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante de cada indústria. Conforme o ambiente competitivo no qual as empresas enfrentam-se, abrangendo não somente as características da demanda e da oferta, mas também as influências das instituições extra mercado, públicas e não-públicas, que diferem o regime de incentivos e regulação da concorrência prevalente. Em termos de mercado, integram os fatores estruturais característicos às taxas de crescimento, distribuição geográfica e faixas de renda, grau de sofisticação tecnológica e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso ao mercado internacional; sistema de comercialização entre outros. A configuração da indústria refere-se a tendências do progresso técnico, em particular no que diz respeito aos ciclos de produtos e processos; à intensidade do esforço em P&D e às oportunidades tecnológicas, inclusive introdução de inovações radicais; às escalas típicas de operação e os níveis de concentração técnica e econômica da oferta; ao grau de utilização e diversificação setorial; a distribuição espacial da produção e a adequação da infraestrutura física; ao regime de P&D e integração com infra-estrutura tecnológica; ao relacionamento da empresa com fornecedores, usuários e concorrentes; e à relação capital-trabalho. Do regime de incentivos e regulação da concorrência fazem parte o grau de rivalidade entre concorrentes; ao grau de exposição ao comércio internacional; a ocorrência de barreiras tarifárias e não-tarifárias às exportações; a estrutura de incentivos e tributos à produção e comércio exterior; incluindo os aspectos relacionados ao financiamento e ao custo de capital; a efetividade da regulação das práticas desleais de concorrência.

- **Fatores sistêmicos.** São aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa, ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. Estes podem ser:
 - **Macroeconômicos.** Taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial e outros parâmetros.

- **Político-Institucionais.** Política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do Governo.
- **Legais Regulatórios.** Políticas de proteção à propriedade institucional, de prevenção ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; de regulação do capital estrangeiro.
- **Infra-Estruturais.** Disponibilidades, qualidade e custos de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica; serviços de engenharia, consultoria e projetos; metrologia (normalização e qualidade).
- **Sociais.** Sistema de qualificação de mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social.
- **Internacionais.** Tendências do comércio internacional, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais.

Dito isto, cabe ressaltar que a análise realizada pelo autor, aplica-se fundamentalmente ao setor industrial; portanto, muitas das questões determinantes para a análise da competitividade, no que tange ao setor bancário, necessitam ser ponderadas cautelosamente. Nesse sentido, uma questão bastante controversa, vem a ser a da redução dos custos pelos bancos, através de ganhos de escala. Do ponto de vista puramente industrial, o conceito de ganhos de escala não apresenta maiores problemas. Nada mais é, do que os ganhos obtidos pela redução dos custos fixos pelo aumento da produção; o que normalmente ocorre quando a indústria entra ou passa a ter acesso a um mercado mais amplo.

No caso do setor bancário, esta questão dos ganhos de escala é mais complexa, pela própria dificuldade em se definir, o que venha a ser ganhos de escala para um banco. Não existe consenso sobre um parâmetro a ser utilizado, ou mesmo quanto à eficiência dos adotados. Medidas como: o número de clientes, o total de depósitos à vista e ativos totais são os mais freqüentemente citados, quando o termo ganhos de escala é utilizado; porém, muitos outros aspectos mostram-se relevantes.

Considerando-se uma situação de aquisição ou fusão, entre instituições financeiras, ganhos de escala podem ser verificados em termos de redução dos gastos com *marketing*; redução de risco, quando a instituição adquirida detém *expertise*¹ em um ou mais segmentos que envolvam análise de créditos ou administração de fundos, ou mesmo em decorrência de uma maior diversificação dos ativos em função de uma maior segmentação; redução dos custos administrativos; redução de agências pela eliminação da sobreposição geográfica das agências; e a intensificação e disseminação de uma plataforma tecnológica única. Quanto a este último aspecto, referente aos gastos em tecnologia, este é o que mais se destaca no debate sobre economias de escalas no setor bancário (CASTRO,1981). Mesmo porque, admitindo-se um contexto cada vez mais globalizado de competição, imputa-se às novas tecnologias, um papel fundamental na disputa pela liderança de mercado, seja pela necessidade de uma maior agilidade e eficiência no fluxo das informações, quanto pela própria dinâmica de integração dos mercados internacionais.

Apesar desta aparente dificuldade, muitos dos elementos abordados na análise de Ferraz (1997), como geradores de vantagens competitivas, portanto, determinantes do grau de competitividade de um setor, são válidos para uma análise do grau de competitividade do segmento bancário brasileiro; sendo que as próprias estratégias apontadas como as principais neste trabalho, apresentam exemplos de similitude.

A exemplo da estratégia bancária de diferenciação visando a segmentação de mercados e produtos, que abrange todas as áreas de competência, apontadas como significativas por Ferraz e, listadas anteriormente, do ponto de vista inovativo, esta estratégia estimula o desenvolvimento e a criação de novos produtos financeiros, inclusive, sistemas de gestão e tecnologia que possibilitem, com máxima eficiência o atendimento a diferentes mercados. A área de gestão, dentro da estratégia de diferenciação, é um produto do planejamento estratégico, bem como, as estratégias de diversificação patrimonial e de expansão através de fusões e/ou aquisições. Nesse sentido, dispor de sistemas gerenciais eficientes representa,

¹ “*expertise*” expressão inglesa usada pelo mercado para designar domínio ou profundo conhecimento de determinada atividade.

hoje, um importante diferencial competitivo, tendo em vista a complexidade das análises que envolvem questões de custo/benefício na adoção destas estratégias.

Conseqüentemente, as atividades ligadas a área de RH, refletem a evolução e a intensidade com a qual estas áreas de competência desenvolvem-se e a dimensão destas estratégias. A segmentação de mercados e a diversificação, aliadas a uma maior globalização dos mercados financeiros, passaram a exigir da mão-de-obra, uma compreensão global das atividades da empresa, domínio dos sistemas de microeletrônica, maior qualificação técnica e especialização nas áreas em que atua, capacidade de atuar flexivelmente (assimilação de novas tecnologias, novas estratégias e atuação em áreas distintas). Estes são elementos ligados a fatores empresariais. Também os fatores estruturais e sistêmicos apresentam forte correlação na determinação da competitividade do setor bancário. Dentre os fatores estruturais destacam-se: as questões ligadas ao mercado, grau de diversificação patrimonial e a exposição ao mercado internacional

O mercado bancário brasileiro apresenta um forte potencial de crescimento, como ficará evidenciado no capítulo 7. Todavia os baixos índices de crescimento econômico, aliados a uma péssima distribuição de renda, impõem fortes restrições a um maior desenvolvimento do setor no Brasil. A falta de uma cultura nas atividades de risco (financiamento de investimento de longo prazo) e a própria resistência dos setores industriais, acostumados a utilizar financiamentos governamentais, além da própria estrutura familiar das empresas brasileiras, ainda são um entrave a uma ampla diversificação setorial; entretanto, esta vem se configurando como uma estratégia firme dos grupos financeiros nacionais, configurando-se num forte fator determinante da competitividade bancária.

Dentre os fatores estruturais, a maior exposição do mercado brasileiro aos capitais estrangeiros, talvez seja um dos principais motores na determinação do atual grau de competitividade do setor, como detonador da busca pelos bancos nacionais, por um maior desenvolvimento das áreas de competência listadas por Ferraz. Os bancos estrangeiros trazem consigo um *Know How* muito grande, nas áreas de gestão de risco, concessão de crédito e no uso de tecnologia; ademais, a restrição à entrada destes bancos através de processos de fusões

e aquisições, principalmente, via privatização de bancos estatais, acirrou, em muito, o grau de rivalidade entre os concorrentes nacionais.

Fatores sistêmicos também têm papel preponderante, na determinação da competitividade do setor bancário nacional. Quanto à atual tendência à concentração, esta sempre esteve associada a uma noção de que um sistema financeiro mais concentrado estaria melhor preparado para promover e sustentar um maior desenvolvimento industrial, nos moldes do que ocorreu em outros países, como: Alemanha e Japão. Hoje, esta orientação divide espaço com a noção de que um sistema financeiro mais concentrado, seria mais eficiente, e portanto capaz de lidar melhor com processos de crises financeiras internacionais e riscos sistêmicos.

Esta influência de fatores sistêmicos e estruturais sobre o padrão de concorrência da indústria bancária nacional deriva, fundamentalmente, das mudanças ocorridas no ambiente econômico, como decorrência do Plano de Estabilidade Econômica (Plano Real), que reverteu um quadro de espiral inflacionária, que se continuado, levaria a um processo de hiperinflação. Somado a isto, o enorme arcabouço de medidas regulatórias e modificadoras do sistema financeiro nacional, que serão melhor detalhadas no capítulo 5, que de fato ao objetivar uma reestrutura do sistema bancário, significou uma mudança, tanto na estrutura de mercado quanto no padrão de concorrência e competitividade neste segmento.

O novo padrão de concorrência decorrente culminou na consolidação de algumas estratégias competitivas-chaves para o setor, dentre elas: a intensificação na utilização de equipamentos de microinformática (busca pela reestruturação de custos pela redução, principalmente, de pessoal e, na maior eficiência de processos), busca por ganhos de escala, diferenciação de produtos, diversificação patrimonial, segmentação de mercado e melhoria nas relações entre fornecedores, usuários e concorrentes. Sendo que para este trabalho, as que se mostraram mais significativas, como será visto mais detalhadamente a partir do capítulo 4, foram as estratégias voltadas para a segmentação de mercado, ganhos de escala (através de fusões e aquisições), e de uma forma mais restrita, a diversificação patrimonial. Esta última, como veremos, teve um papel bastante significativo durante um bom período da década de 90; mas, apesar de seus resultados positivos, não atingiu desdobramentos mais profundos.

3 BREVE HISTÓRICO DOS MOVIMENTOS DE CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Esta seção tem por objetivo demonstrar como, ao longo do tempo, o Sistema Financeiro Nacional vem tornando-se um sistema cada vez mais concentrado. Longe de ser um fenômeno recente, este processo tem sido contínuo desde 1964, destacando-se o papel do Estado que, no período, promoveu políticas claras que visavam, então, a formação de grandes conglomerados empresariais, encabeçados por instituições financeiras. Tal política, constava, explicitamente, do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que se apoiava na suposição de que, um setor caracterizado por grandes instituições seria mais eficiente.

3.1 DA REFORMA FINANCEIRA DE 1964/1965 ATÉ A DÉCADA DE 80

A reforma bancária de 1964/65 foi desenvolvida seguindo o modelo norte-americano, baseado num mercado segmentado e com empresas especializadas. Esta reforma foi concebida, também, para dotar o Estado de opções de financiamento não-inflacionário, como por exemplo a emissão de títulos, tendo em vista que, até aquela época, o único instrumento usado pelo governo era a emissão de papel-moeda e, ainda, estimular os agentes econômicos a formarem poupanças. Esta última decorrente, fundamentalmente, das duas décadas posteriores à 2ª Grande Guerra, pelo fato da economia brasileira ter sido envolvida numa verdadeira obsessão de crescimento acelerado, do qual decorreram num curto período de tempo, mudanças marcantes na estrutura de produção, na composição da oferta agregada, nos processos de acumulação nos padrões de expansão industrial e nas aspirações sociais de consumo.

Paralelo a estas transformações e capitalizando politicamente a necessidade de crescimento acelerado, o Governo Central implementou programas de indução do desenvolvimento, dos quais cabe destacar: o Plano de Metas, do período de 1956-61. O fato é que se tornaram necessárias, substanciais transformações na estrutura de intermediação financeira do país, no sentido de que, não se frustrassem os objetivos centrais de expansão da produção e do

emprego, notadamente nas áreas urbanas, que passaram a registrar um rápido processo de expansão.

Aliado a isto, já era possível detectar uma política implícita de estímulo à concentração do sistema financeiro, iniciada, então, pela SUMOC (Superintendência da Moeda e Crédito), criada em 1945, e continuada depois pelo Banco Central, criado em dezembro de 1964 a partir da SUMOC, que ganhou impulso com a Lei nº 4.728 de 14 de julho de 1965. Esta lei determinava as medidas para o desenvolvimento do Sistema Financeiro Nacional (SFN), entre elas se destacava a restrição do número de agências bancárias de forma que a abertura de novas agências, em número superior ao determinado pela legislação vigente, só era possível por processos de fusão e aquisição.

Em 1967, esta política ganhou contornos mais claros com o tabelamento de juros pelo Governo. Isto teve como principal consequência, a inviabilidade das operações, por parte de muitas instituições menores, que operavam com margens muito restritas e, ao mesmo tempo, privilegiava as instituições maiores, que as incorporaram em sua grande maioria. Os efeitos desta política não se restringiram apenas a concentração do setor bancário. Na prática, a possibilidade de fusões e aquisições se estendeu também a outros segmentos, abrindo espaço para o processo de aglomeração envolvendo empresas financeiras e industriais (TORRES,1985).

Este processo fica ainda mais evidente na observação de Paula (1998). Segundo este autor, no decorrer dos anos formaram-se vários conglomerados financeiros, normalmente encabeçados por um banco comercial e, além deste, englobava, ainda, bancos de investimento, empresa de *leasing*, distribuidora e corretora de valores, companhia de seguros, etc. Todas especializadas em um segmento de mercado.

O impulso definitivo foi dado com a criação da COFIE (Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas), em 1970, que de fato incentivava as fusões e incorporações no setor bancário, mediante a concessão de vantagens tributárias e cartas patentes, sendo a principal explicação para a rápida aceleração, com a qual se deu o crescimento do nível de concentração. Além

disso, foi acrescido o fato das fortes restrições legais à entrada de bancos estrangeiros no mercado brasileiro.

Estas reformas resultaram, na década de 70, na criação de um variado conjunto de instituições financeiras, não-monetárias, que passaram a ter uma importante participação no mercado de crédito nacional, acompanhado de um expressivo crescimento dos ativos financeiros, não-monetários, como: as cadernetas de poupança, ORTN's, letras de câmbio e os depósitos a prazo fixo.

O fim da segunda metade da década de 70 configurou-se como o período de estabilização das reformas e do fim do privilégio dado às grandes instituições. O governo iniciou um processo de saneamento, no qual mais de 150 instituições, inclusive algumas de grande porte, foram liquidadas extra-judicialmente ou passaram por processos de intervenção. Em termos numéricos, a reforma significou uma redução do número de instituições de 312, em 1964, para 81, em 1974. A partir de então, o número de instituições do sistema financeiro nacional manteve-se, relativamente estável, até o final da década de 80, quando uma nova reforma do sistema financeiro, em 1988, fez explodir o número de instituições (Ver tabelas 1 e 2).

3.2 A REFORMA BANCÁRIA DE 1988

A Reforma Bancária de 1988 visou corrigir várias distorções do mercado financeiro, decorrentes da Reforma de 1964-65, dentre as quais, uma nítida inspiração patrimonialista e intervencionista, além da capacidade legislativa do Conselho Monetário Nacional (CMN). À época da Reforma de 64, o mercado financeiro brasileiro era pouco desenvolvido e não possuía, ainda, instrumentos próprios de uma economia complexa. A banca privada, por exemplo, operava quase que somente com instrumentos simples e imediatos, ligados aos depósitos à vista.

A Constituição Federal de 1988 retratou essas demandas ao destacar um capítulo específico – Art. 192 – para o sistema financeiro e ao discriminar o que desejava ver regulamentado por lei complementar. Dentre as alterações principais, destacam-se:

- Definição das responsabilidades pessoais de ministros e secretários de Estado em relação à gestão das instituições financeiras públicas. Separação do Banco Central do Tesouro Nacional, eliminando o financiamento indireto, conhecido como “zeragem” e transferência das demais atribuições do BC à esfera de decisão da Presidência da República, inclusive a dívida externa, que passou a ser dívida pública fiscal;
- Transferência da decisão de funcionamento das instituições financeiras estrangeiras à Presidência da República, em função dos acordos internacionais de reciprocidade;
- Descrição das instituições financeiras, na sua generalidade, evitando o engessamento da decisão de funções de mercados específicos. Estímulo à concorrência e à pulverização do sistema ao permitir a transferência das funções de *clearing* a outros bancos e a introdução do conceito de capital relativo (limites de alavancagem) no lugar de capital mínimo. Criação de limitações às operações cruzadas, entre controladas e controladores e estabelecimento de restrições ao exercício administrativo das funções, em razão de empreendimentos pessoais. Manutenção das separações, do ponto de vista regulamentar, dos mercados financeiros e de capitais. No entanto, houve a abertura de “janelas” para a ampliação dos segmentos de interseção, entre ambos. Tais “janelas” foram abertas pela utilização da expressão “no que couber”, sempre que surjam subconjuntos interpretados da forma mais abrangente, pela utilização recíproca de serviços dentro do sistema financeiro;
- A modificação do Sistema de Liquidação Extrajudicial, passando as disposições permanentes a abordar, apenas, ao ato de intervenção do BC, remetendo a Lei à reordenação do sistema de liquidação;
- Ampliação do alcance das cooperativas de crédito, abrindo a possibilidade de captação junto ao público, restringindo o espaço de fiscalização do BC, em relação a cooperativas intra-empresas; e

- Privatização das funções do mercado de seguros, capitalização e previdência privada aberta, garantindo os espaços atribuídos ao setor público. Concentração nas funções de fiscalização na SUSEP (Superintendência de Seguros Privados) e admissão da concessão pelo IRB (Instituto de Resseguro do Brasil) de resseguro, ao setor privado. Manutenção da separação dos seguros e corretagem e a garantia dos espaços da previdência privada, sem fins lucrativos.

3.3 EXPANSÃO DO NÚMERO DE AGÊNCIAS

No decorrer da década de 70, até o ano de 1994 (ano da implantação do Plano Real), o número de agências bancárias, públicas e privadas, aumentou bastante, fundamentalmente em razão da escalada inflacionária. Este crescimento praticamente dobrou, passando de 8.320, em 1974, para 14736, em 1984. Com a aceleração da inflação, os bancos procuraram estender as suas redes de agências e postos de serviços, para se apropriarem dos ganhos de transferências inflacionárias com base na captação de recursos - a custo zero - sob a forma de: depósitos à vista, impostos, transferências e outros pagamentos. O tamanho do sistema bancário aumentou, medido em termos do número de agências e empregados, à medida que o processo inflacionário tornou-se mais severo. Com efeito, como afirma Rezende (1992), pode-se destacar dois elos entre a inflação e os lucros do sistema financeiro e, conseqüentemente, com o seu tamanho.

Por um lado, o aumento da inflação, associado à restrição e ao pagamento de juros sobre os depósitos à vista, induzia os bancos a uma competição mais intensa, pela captação de transferências inflacionárias², que emergiam não só a partir dos depósitos à vista, mas também em função do *float*³ de recursos públicos e privados no sistema bancário.

Por outro lado, deve-se ressaltar o processo de fuga dos depósitos à vista, associado ao contexto inflacionário. Neste caso, a possibilidade de serem auferidos ganhos com a inflação

² Transferências inflacionárias são ganhos decorrentes da não remuneração de saldos monetários, a exemplo daqueles depositados em contas não remuneradas, em períodos de rápida aceleração inflacionária.

³ Também uma forma de transferência inflacionária, decorrente do lapso de tempo entre o recolhimentos de impostos, tributos e outros pagamentos e o repasse destes.

dependerá do poder dos bancos, de recapturarem recursos que se desloquem de depósitos à vista. Tal poder, certamente, é maior no caso dos bancos maiores, que possuem uma rede mais extensa de agências instaladas; adicionalmente, os bancos de maior porte podem explorar o benefício de uma captação integrada, através da qual, uma ampla gama de serviços pode ser oferecida num mesmo local. A vantagem de cunho locacional, neste sentido, é uma importante característica dos maiores bancos, em contraste com os de menor porte. Portanto, a inflação não somente estimula o aumento de tamanho dos sistema bancário, como o faz de uma forma assimétrica, beneficiando os bancos relativamente maiores.

A Reforma, conforme o exposto acima, possibilitou a união de várias instituições que, apesar de fazerem parte de um mesmo conglomerado, funcionavam de forma independente. A criação do Banco Múltiplo, reduziu o número de bancos comerciais, SCI's (Sociedades de Crédito Imobiliário), bancos de investimento e bancos estaduais de desenvolvimento, que surgiram, inicialmente, da incorporação de uma série de instituições financeiras especializadas, que formavam parte de um mesmo conglomerado financeiro.

Houve um grande aumento do número de bancos públicos e privados, passando de 106, em 1988, para 179, em 1989, chegando a atingir 243 bancos, em 1993 (Ver tabela 2). Vários pequenos bancos foram criados no período, muitos a partir de corretoras, distribuidoras e financeiras; além de grupos empresariais e empresas associadas ao comércio varejista, que optaram por criar seus próprios bancos, uma vez que ao terem acesso ao SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia), podiam aplicar diretamente, sem intermediários, suas sobras de caixa no *open market* e ainda usufruir as vantagens de terem acesso às reservas do Banco Central. Estes bancos com a inflação alta, podiam sobreviver e obter grandes lucros com operações de tesouraria, ou seja, arbitragem de taxas entre os vários mercados.

TABELA 1

DIMENSÃO DO SISTEMA BANCÁRIO NO BRASIL:
NÚMERO DE BANCOS E DE AGÊNCIAS

Fim do ano	Número de bancos comerciais			Número de Agências Bancárias		
	Privados*	Públicos**	Total	Privados*	Públicos**	Total
1964	312	24	336	5.741	578	6.319
1966	287	26	313	6.436	640	7.076
1968	196	28	224	5.810	2.081	7.891
1970	150	28	178	5.658	2.203	7.861
1972	100	28	128	5.640	2.263	7.903
1974	81	28	109	5.529	2.791	8.320
1976	79	27	106	5.815	3.143	8.958
1978	80	27	107	6.583	3.639	10.222
1980	84	27	111	7.323	3.928	11.251
1982	87	27	114	8.364	5.777	14.141
1984	83	28	111	8.902	5.834	14.736
1986	76	29	105	8.375	6.304	14.679
1988	77	29	106	7.782	5.455	13.237

Fonte: Relatório do Banco Central do Brasil (vários números)

Obs: (*) Inclui bancos privados e estrangeiros; (**) Inclui bancos públicos federais e estaduais

TABELA 2

SISTEMA BANCÁRIO:

EVOLUÇÃO DE SEDES E AGÊNCIAS AUTORIZADAS E EM FUNCIONAMENTO - 1989/96

Tipo de Instituição	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
SEDES								
Bancos Comerciais	66	50	45	36	34	34	35	38
Bancos múltiplos	113	166	180	198	211	210	205	192
Total	179	216	225	234	245	244	240	230
AGÊNCIAS								
Bancos Comerciais	7.174	6.233	5.046	4.466	4.227	4.256	4.131	4.039
Bancos Múltiplos	8.842	11.002	10.963	11.429	11.286	12.046	11.789	11.239
Total	16.016	17.235	16.009	15.895	15.513	16.302	15.920	15.278

Fonte: BACEM/DECAD

Obs.: Dados referem-se ao final do período e incluem bancos públicos e privados, mas não as caixas econômicas

4 BANCOS E AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NA DÉCADA DE 90

A década de 90 foi, definitivamente, um verdadeiro laboratório de testes para os bancos. A intensificação da globalização aliada à moderna gestão de negócios, não apenas intensificou, como também sofisticou as tomadas de decisão. Neste cenário, processos de reestruturação tornaram-se necessários à sobrevivência dos bancos. A seguir, as principais estratégias adotadas pelos bancos nacionais durante o período em análise.

4.1 A DIVERSIFICAÇÃO COMO A ESTRATÉGIA PATRIMÔNIALISTA

Dentro do sistema bancário, adotar uma estratégia patrimonialista, significa adquirir participação no capital de outras empresas, não exclusivamente financeiras. Estas participações podem ser minoritárias ou majoritárias.

No Brasil, apesar do processo de interpenetração dos capitais bancários e industriais ser um caminho natural, variando de intensidade e forma, conforme o próprio grau de maturidade econômica e ao próprio processo de desenvolvimento, tal processo, apesar dos resultados positivos, não teve um maior aprofundamento. Porém, a opção por esta estratégia confirmou-se em uma opção firme de muitos bancos, principalmente após o Plano Real. Dois aspectos são relevantes para se determinar a influência e a eficácia desta estratégia: primeiro, a tão mencionada perda dos ganhos com o “*floating*”, sendo que, tal aspecto merece ter seu impacto devidamente delimitado. A intensidade deste efeito variou para cada instituição, conforme o grau com que cada um já havia reestruturado suas operações; segundo, a expansão da demanda por créditos de médio e longo prazos, principalmente pelos setores da indústria tradicional, que num clima de euforia das vendas, deram início à expansão de suas plantas (TROSTER, 1997).

Neste sentido, esta estratégia visa, fundamentalmente, contrabalançar eventuais perdas em outras áreas, revelando-se ainda, um eficaz instrumento na manutenção de margens e fluxos de receitas através da cobrança de tarifas, além de fidelizador de clientes - destacando-se neste segmento, os bancos de varejo (MADIM; MILLETI, 1995, p.39). Com esta intenção

evidenciam-se, nitidamente, os grandes bancos nacionais de varejo e, de uma forma mais diferenciada, mas com o mesmo objetivo, os bancos de negócios (atacado), que atuam, em muitos casos, como consultores de grandes empresas. A escolha desta estratégia teve como principais fatores:

- Os limites de crescimento do próprio sistema financeiro e da busca de alternativas por recursos líquidos, resultantes da rentabilidade no setor - estratégia reforçada pelos termos da excessiva exposição ao risco governo e/ou hiperinflação, e
- A necessidade de alteração da qualidade dos seus ativos (privatização, conversão da dívida, reestruturação das dívidas).

Um bom exemplo deste processo, é o Banco Bradesco, que ao final da década de 80, já possuía um portfólio considerável, composto por empresas como: a Brasmotor, a Fundação Tupy, a Belgo Mineira, o Moinho Santista, a São Paulo Alpargatas e a Pirelle Pneus, dentre outras. A participação no capital destas empresas possibilitou a instituições, como o Bradesco, obter a preferência, quando não a exclusividade, na condução das operações financeiras de tais empresas; portanto, uma garantia de fonte de receitas estável.

A relação bancos x indústria no Brasil, ainda se revela de uma forma bastante tênue e bem menos profunda, do que em outras partes do mundo, economicamente mais desenvolvidas, tanto em termos da participação em si (tendo em vista a constituição de grandes conglomerados), quanto como financiador de outros segmentos da indústria. Apesar de já na década de 80 serem percebidos movimentos de diversificação patrimonial, a partir do início do processo de segmentação do mercado de intermediação de negócios, a inserção em atividades típicas de bancos de negócios (negociação e liquidação de compras, vendas e fusões de empresas, planejamento estratégico, estruturação financeira, tributária e societária destas operações), efetivamente modificou a inserção de muitas instituições no sistema financeiro nacional. (MADIM;MILLETI,1995). Mas este fator não foi o único (GUERRA,1999, p.117), pois o início do movimento de diversificação também tem na sua origem, os seguintes motivos:

- A crise no Balanço de Pagamentos, com a interrupção dos fluxos de capitais internacionais privados para o Brasil;
- O esgotamento do modelo de substituição de importações;
- O encolhimento do mercado interno e a necessidade de serem gerados mega superávits comerciais, forçando as empresas a usarem mercados externos altamente competitivos e povoados por grupos empresariais com forte retaguarda bancária; e
- A crescente fragilidade financeira do setor público, tradicionalmente o financiador de longo prazo dos grupos empresariais brasileiros.

Uma análise pertinente dos elementos acima destaca, em especial, a fragilidade financeira do setor público, que em função da moratória passou a enfrentar grandes dificuldades de financiamento através do mercado internacional de capitais. Com isto, os setores industriais brasileiros, viram-se obrigados a recorrer aos capitais financeiros nacionais, a fim de promoverem seus processos de reestruturação, o que efetivamente favoreceu uma maior penetração do capital financeiro nos demais segmentos industriais nacionais.

Por outro lado, os próprios bancos perceberam as suas necessidade de implementarem processos de reestruturação que, inicialmente, foram restritos aos bancos de “ponta” como: o Citybank, o JP Morgan, o Bozano Simonsem e outros bancos de atacado, fundamentada na percepção das boas oportunidades de negócios (em termos de rentabilidade e preço) oferecidas pelos segmentos em expansão, implementando e gerenciando operações financeiras de empresas, de grande porte. Aqui, observa-se uma confluência, pois nichos de mercado inicialmente explorados por bancos de negócios, como: estruturação de operações de captação de recursos e gestão financeira, passaram a ser explorados, também, por bancos comerciais. Uma mudança no perfil do mercado, apoiada na segmentação de atividades, tornou o universo de atuação dos bancos comerciais mais amplo. Os chamados bancos múltiplos surgiram em resposta às novas necessidades de mercado norteadas, de um lado pela entrada de novos “players”, e de outro por boas oportunidades de negócios com as privatizações. Este processo de reestruturação foi iniciado a partir da implementação do Plano Cruzado (de março a

novembro de 1986). Os bancos, buscando compensar a queda repentina e abrupta dos ganhos com “floating” e das operações com títulos públicos, foram forçados a realizar um ajuste de custos e receitas, cobrando tarifas de serviços e expandindo as operações ativas de crédito, principalmente no segundo semestre daquele ano. A iminência de quebra, pela qual muitos bancos passaram, diante de uma situação de estabilidade econômica momentânea, consolidou nos banqueiros a necessidade de um processo de redução do número de agências e de pessoal, que, de forma alguma, tinha a ver com aspectos conjunturais. (COSTA,1999).

A partir de 1994, com a implantação do Plano Real, este processo adquire contornos mais definidos, acentuando-se de forma mais intensa. São características marcantes nesta fase:

- O acirramento da concorrência, a partir da intensificação da entrada dos bancos estrangeiros (melhor detalhada no ponto 4.4);
- A aceleração do processo de privatização em vários segmentos da indústria nacional.

É de consenso geral, que a estimativa no início de 1994, era de que cerca de 20% dos ativos dos sistema financeiro brasileiro estavam concentrados em investimentos de setores diversos. Esta participação em outras atividades industriais formava um “colchão de proteção” para o sistema financeiro, através da diluição dos riscos. Para muitas empresas não-financeiras era melhor realizar parcerias, ao invés do endividamento (ibidem,1999).

Nesse sentido, cabe fazer uma distinção entre dois tipos de “compradores”: o **comprador estratégico**, voltado para aspectos mercadológicos, industriais e/ou operacionais e o **comprador financeiro**, que não tem nenhuma vocação ou interesse em operar (COSTA,1999, p.301). No caso brasileiro, os compradores financeiros foram, a princípio, e continuam sendo até hoje: os bancos de negócios. O diferencial neste ponto é que os bancos de varejo, que focaram seus objetivos nas compras estratégicas, atualmente competem palmo a palmo com os primeiros. no campo da prestação de serviços especializados. Também, com a entrada dos bancos estrangeiros nas operações de captação de recursos externos, com ampla vantagem

para os estrangeiros. No que diz respeito ao comprador estratégico, seu interesse está focado em seu negócio central, cuja pressão competitiva o leva a:

- Entrar em novos segmentos de mercado ou em regiões geográficas;
- Adquirir concorrentes para eliminá-los ou criar barreiras à entrada de novos competidores;
- Conquistar uma fatia de mercado, canais de distribuição, produtos ou marcas;
- Ter acesso a novas tecnologias;
- Aumentar a capacidade produtiva;
- Integrar-se verticalmente.

Em relação ao comprador financeiro, o seu interesse não está em operar o negócio, pois busca, exclusivamente, o resultado financeiro.

Diante da distinção entre o perfil dos compradores de bancos de varejo e os de atacado, pode-se partir para uma análise do processo de formulação das estratégias destes compradores, destacando os pontos mais relevantes. Os compradores quando formulam suas estratégias, tentam identificar quais indústrias ou mercados estão operando ineficientemente; por trás deste conceito está a noção de que mercado em que operam de forma perfeita, elimina os ganhos acima da média (PORTER,1997). Desta forma, as decisões de entrada deverão levar em consideração as seguintes possibilidades: barreiras à entrada estruturais e à reação esperada das empresas participantes da indústria (retaliação). Logo, uma decisão de entrada levará em consideração os seguintes custos e benefícios:

- 1- Os custos dos investimentos requeridos para operar no novo negócio, tais como: investimentos em instalações fabris e em estoques (alguns dos quais podem se aumentados devido às barreiras de entrada estruturais);
- 2- Os investimentos adicionais requeridos para superar outras barreiras estruturais, tais como: identificação de marca e tecnologia patenteada;

- 3- O custo esperado da retaliação - por parte dos participantes da indústria contra a entrada de novos concorrentes - comparado com os fluxos de caixa esperados por estar na indústria.

Considerados todos estes fatores, incluindo, neste caso, o risco e os custos de retaliação, a identificação de indústrias alvo, para entrada, deverá limitar-se à possibilidade de obtenção de ganhos acima da média. Como, normalmente, os custos de entrada não contrabalançam os retornos acima da média, raramente vale a pena entrar numa indústria em equilíbrio, a não ser que a empresa disponha de vantagens especiais. Assim, os compradores concentram-se nas seguintes categorias, como alvos para a entrada de uma empresa (ibidem, p.318).

- A indústria está em desequilíbrio;
- A retaliação a ser esperada, por parte dos participantes da indústria, é lenta ou não apresenta efeitos significativos;
- A empresa desfruta de custos de entrada mais baixos que os das demais empresas;
- A empresa dispõe de uma habilidade própria, especial, que lhe permite influenciar a estrutura da indústria;
- Efeitos positivos serão sentidos em outros negócios, onde a empresa já opera.

A despeito das categorias acima citadas, destaca-se o fato de que os bancos estão sempre buscando “oportunidades”, que além de proporcionarem alta rentabilidade, possam, eventualmente, compensar perdas em outras atividades e que, de um modo geral, sirvam de plataforma para a expansão de seus negócios. Nesse sentido, os bancos de varejo com interesse estratégico orientam suas decisões principalmente pelo efeito positivo que a entrada ou participação, em um novo mercado, tenha sobre sua base de negócios. Já o comprador financeiro foca no fator preço e no desequilíbrio de mercado, aproveitando-se de momentos de depreciação dos preços e vendendo posteriormente a preços melhores.

No caso específico das barreiras à entrada, o principal problema para as empresas brasileiras, de um modo geral, é a estrutura familiar da indústria que oferece grande resistência à abertura de seus capitais, tornando o processo de interpenetração bancos x indústria, bem mais lento do

que deveria ser. Nesse sentido, aspectos relacionados a possíveis processos de retaliação, não se enquadrariam, tendo como consequência, ao reduzido espaço para atuação neste novo “mercado”, o acirramento da disputa pelas empresas mais receptivas ao capital financeiro.

As indústrias em desequilíbrio também têm o seu lugar nas estratégias de expansão bancária. Apesar dos bancos estarem voltados, preferencialmente, para segmentos com alto potencial, os segmentos em desequilíbrio possuem o adicional de terem seus preços reduzidos, o que é o principal fator determinante na decisão de entrada em um novo mercado, através da aquisição de uma empresa.

Quanto ao efeito positivo sobre os negócios já existentes, esta possibilidade é particularmente interessante para os bancos, pois favorece uma melhor relação com o setor industrial, podendo trazer uma melhor imagem junto ao mercado, além de oferecer uma rede de defesa contra ameaças (oscilações bruscas nas receitas). Estes parâmetros servem como base para a escolha dos segmentos ou empresas que possam representar boas oportunidades de negócios. A partir destes parâmetros, uma detalhada análise de custos e benefícios - com base nos pontos levantados anteriormente - definiram as decisões de entrada. Sempre observando que, uma possível reação de empresas, caso ocorra, dar-se-à no âmbito do próprio sistema financeiro; ou seja, decorrente da própria concorrência entre os bancos.

Com o advento do Plano Real, a estratégia patrimonialista revelou-se, nitidamente, como uma opção eficiente à regularização de fluxos (rendas), servindo como um atenuador de incertezas, diante do novo quadro econômico do país. Sendo, neste sentido, muito mais usado pelos grandes bancos de varejo. Como também proporcionou grandes lucros aos bancos de negócios que souberam agir no momento certo. Todavia, a amplitude de seu alcance e da sua intensidade foram limitados. Ao final da década de 90, os bancos que sustentavam as suas posições patrimonialistas, com foco estratégico, são notadamente os mesmos bancos varejistas que deram início ao processo em meados de 1988.

Como foi dito anteriormente, a relação bancos x indústria ainda se mostra bastante tênue e não parece apontar para desdobramentos semelhantes aos ocorridos no Japão e na Alemanha.

Mesmo a orientação governamental, não parece encaminhar-se para uma financeirização do tipo descrita por Hilferding, apesar de ter sido esta a orientação preponderante na época da Reforma Bancária de 64/65.

Neste sentido, esta estratégia parece ter tido um papel muito mais acomodativo em relação às mudanças ocorridas no ambiente econômico nacional, tendo como ponto culminante: o início da década de 90. Ademais, o não aprofundamento desta estratégia pode ter a sua explicação, nas baixas taxas de crescimento industrial, no mesmo período, como consequência das elevadas taxas de juros, da subvalorização da moeda americana, o dólar, e de constantes crises internacionais.

Como ficará claro no decorrer deste trabalho, muitos dos pontos citados acima, confundem-se com o próprio processo de aquisições interbancárias; bem como, no desenvolvimento das estratégias de atuação mais segmentada - que foram adotadas, conjuntamente, com as estratégias patrimonialistas pelas empresas pioneiras. De forma que, até o ano de 1999, a classificação por banco, quanto à diversificação patrimonial, destacava as seguintes instituições com interesse estratégico na indústria: o Banco Itaú; e com interesse estratégico meramente patrimonial: os Bancos Bradesco, Unibanco e Real.

4.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO A OPÇÃO PELA DIFERENCIAÇÃO

A segmentação busca qualificar os diferentes perfis da clientela, tanto das pessoas físicas quanto das jurídicas, de acordo com: os níveis de renda e de capital, percepção de risco e demanda específica. Tudo isto com o objetivo de oferecer, segundo esta classificação, a melhor variedade de produtos e serviços para cada segmento específico de mercado. Adicionalmente, esta estratégia possibilita, unida ao aumento da eficiência - decorrente de uma melhor utilização dos recursos (gerenciais, técnicos e humanos) - significativa redução dos custos.

Os processos de diferenciação podem assumir várias formas (PORTER,1997, p.51), tais como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, especificidades, serviços sob encomenda, etc. A diferenciação, quando alcançada, pode oferecer retornos acima da média, criando uma posição defensável frente, como ele descreve, aos cinco fatores de competitividade (ameaça de novos entrantes (barreiras à entrada), ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e concorrentes da indústria (rivalidade entre empresas existentes). Nesse sentido, uma estratégia de diferenciação diminui a sensibilidade ao acirramento do padrão de competitividade, devido a uma maior fidelidade dos consumidores à marca, como também ao preço. Evidencia-se que, o aumento decorrente das margens veta a necessidade de busca por uma posição de baixos custos, em resposta a uma maior lealdade dos consumidores, configurando-se, efetivamente, numa barreira à entrada. A obtenção de margens mais elevadas possibilita uma negociação mais favorável com fornecedores e minimiza o poder dos compradores, observando que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo assim, menos sensíveis aos preços. Por fim, uma empresa que adota uma estratégia de diferenciação, deverá posicionar-se de uma forma muito superior em relação aos substitutos da concorrência, caso deseje fidelizar os consumidores. Entretanto, ocasionalmente, contrariando o objetivo de obter parcelas maiores de mercado, processos de diferenciação podem resultar em sentimentos de exclusividade, incompatíveis com este objetivo.

“ (...) atingir a diferenciação implica em trade off's com a posição de custo se as atividades necessárias para criá-las são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, apoio intenso ao consumidor. Mesmo que os consumidores reconheçam a superioridade da empresa nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos. Porém, em outros negócios a diferenciação pode não ser incompatível com os custos relativamente mais baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.” (ibidem,1997,p.52)

No caso da indústria bancária brasileira, este processo ganhou impulso a partir da desregulamentação do setor, através da resolução 1524/88, que também instituiu o fim das cartas-patentes. Antes disto, os bancos não podiam consolidar seus balanços patrimoniais,

englobando nestes, suas outras áreas de atuação (*leasing*, seguradoras, financeira, etc.). O que tornou o mercado bastante fragmentado.

Com a desregulamentação, os bancos passaram a poder centralizar melhor suas decisões operacionais, passando a constituir “*holdings*”. Na prática, os grandes conglomerados bancários já eram múltiplos, mas com uma empresa jurídica para cada área e várias contabilidades diferentes. Com a unificação administrativa das carteiras, houve uma significativa redução nos custos. Essa nova forma de organização potencializou a ação combinada das diversas áreas de atuação dos bancos, o que possibilitou não só a adoção, mas o aprofundamento das estratégias de segmentação de mercado.

“ A Reforma Bancária de 1988 não determinou o fim da especialização no mercado financeiro (...). Tornou-se resultado das estratégias de concorrência das instituições financeiras (...). Eles (bancos) passaram a definir o – mercado alvo – para suas operações, com o desenvolvimento de segmentos e nichos de atuação.” (MADIM; MILLETI, 1995, p.7)

O primeiro a adotar esta estratégia foi o Banco UNIBANCO que, já na década de 80, tinha unidades voltadas ao atendimento de um público mais específico, como: as unidades Plataforma e Unibancorp, destinadas ao atendimento de empresas de grande e médio porte. Em outras instituições, esta estratégia foi mais adotada, inicialmente, como uma forma de melhorar a qualidade dos ativos; ou seja, a partir de um melhor conhecimento dos perfis de risco de cada grupo de clientes foi delimitado, melhor, o grau de exposição e endividamento (MADIM; MILLETI, 1995).

Dentre as várias alternativas mercadológicas oferecidas pela segmentação de mercado, a que mais se destacou foi a de serviços voltados ao atendimento de grandes corporações, o chamado: “*Corporate Finance*”. O *Corporate* foi o segmento que apresentou a mais acentuada concorrência no sistema financeiro brasileiro. As instituições passaram a adotar uma postura voltada à atuação de banco de negócios, intermediando fusões, aquisições e incorporações, além de estruturar operações de financiamento e captação de recursos no mercado de capitais, principalmente nos mercados internacionais.

Para a definição de um foco de atuação, as instituições financeiras tiveram que desenvolver sofisticados sistemas de avaliação econômico-financeira das empresas e das perspectivas de mercado, no qual estavam inseridas. As empresas passaram a fazer parte de uma classificação, elaborada de acordo com critérios de risco e rentabilidade.

O processo de diferenciação foi, em si uma inovação cujos reflexos foram sentidos na forma de gestão, nas atividades de produção e na área de recursos humanos. Do ponto de vista dos sistemas gerenciais, implicou num reposicionamento frente aos clientes e à concorrência, com o objetivo de identificar os melhores “mercados-alvos”, e na definição das melhores estratégias de inserção; conseqüentemente, toda uma reestruturação dos projetos de *marketing*. Do lado da produção significou a adoção, em massa, de sistemas informatizados sofisticados (redes de informação, softwares de gestão, etc.), objetivando dar suporte à nova diversidade de serviços que, dentre outros reflexos, possibilitou a redução física das agências. Tais mudanças, em contrapartida, passaram a exigir por parte dos trabalhadores, uma maior qualificação, dentre as quais: postura pró-ativa, um profundo conhecimentos dos produtos e serviços, o domínio de sistemas informatizados, uma maior flexibilidade e como conseqüência do aumento da participação dos concorrentes estrangeiros, o conhecimento de línguas estrangeiras. Nesse sentido, a estratégia de segmentação revelou-se bem sucedida, tanto no objetivo de melhorar a qualidade dos seus ativos, quanto na expansão de mercados e na redução dos custos.

4.2.1 NOVOS PRODUTOS

O conceito de inovação financeira abrange a introdução de novos arranjos institucionais, de forma a atender a demanda de liquidez, derivada de comportamentos defensivos especulativos, ou ainda, às necessidades de financiamento dos agentes econômicos. Estes novos arranjos surgem da reorganização dos sistemas associativos, através de novas formas de relacionamento entre bancos, bem como da implantação de novos sistemas internos, baseados em sofisticados sistemas informatizados que visam, essencialmente, reduzir os riscos das operações, em particular, aquelas com longos prazos de maturação.

Este processo que teve como resultado o aperfeiçoamento das “quase-moedas”, ou da chamada moeda indexada, privilegiou o desenvolvimento de ativos financeiros com alto grau de liquidez. Ganharam destaque, nos anos 90, os fundos de investimento. As diversas modalidades de fundos de investimento combinam operações com títulos públicos e privados, mercados interbancários e de futuro, operações de securitização, além de mercado de câmbio e ouro (MADIM; MILLETI,1995). Dentro desta perspectiva, surgiram as operações de securitização como instrumento de proteção ao risco, que desenvolveram-se, principalmente, entre as instituições financeiras e não-financeiras, voltadas particularmente às grandes corporações. Nesse sentido, os bancos passaram a atuar mais seletivamente, buscando ampliar as fontes de receita com serviços de intermediação de negócios, gestão de fusões e incorporações, administração de carteiras e serviços de engenharia financeira. Também as operações estruturadas, que são combinações de produtos e serviços voltados a clientes específicos. Desta forma, pode ser designado para um grande número de operações situadas no leque de produtos e serviços ofertados pelas instituições financeiras (ibidem, p.13). Este conceito pode ser utilizado na:

- Administração de recursos de terceiros, tal como na seleção dos ativos que compõem os fundos de investimento e na estruturação de seguros e fundos de pensão;
- Na definição e composição do *funding*, relativo a operações de financiamento, abrangendo captações nos mercados de crédito e de capitais nacional e/ou

internacional, com a utilização inclusive de derivativos. Procura-se, em particular, as operações de *project finance*, associadas, principalmente, ao financiamento da infra-estrutura;

- Na assessoria quanto à composição do portfólio dos clientes e gerenciamento do risco (*exposure management*), envolvendo operações em diferentes mercados (câmbio, ouro, interbancário, futuro) e a utilização de derivativos;
- Na montagem de operações de comércio exterior, com crescente avanço da securitização.

O surgimento de novos produtos deve-se, principalmente, à segmentação de mercado, através da estratégia de diferenciação (atendimento personalizado, pacotes de serviços específicos e outros mimos). Porém, tais produtos também tiveram, em sua origem, a própria modernização do sistema financeiro, em grande parte da telemática, que literalmente revolucionou a dinâmica das transações financeiras.

4.3 FUSÕES E AQUISIÇÕES BANCÁRIAS

“ Bancos tem de fundir-se para competir” (DELUCA;CARVALHO,1997). Esta frase, título de uma matéria do Jornal “Gazeta Mercantil” define o pensamento da maioria dos analistas e banqueiros, ligados ao mercado bancário nacional. O aumento da pressão competitiva deriva, de um lado, pelo novo cenário econômico, no qual a estabilidade econômica imputou uma reordenação dos negócios, através da busca de novos mercados, novos produtos e processos produtivos mais eficientes, a exemplo das estratégias já citadas anteriormente. Bem como, da entrada de novos competidores internacionais, aliada a uma política governamental e centralizadora (conforme poderá ser observado, de forma mais detalhada, no capítulo 5). Tal situação obrigou as instituições bancárias nacionais, a um desenfreado processo expansionista, ávido por ganhos de escala, vantagens competitivas locais e a liderança de mercados.

Portanto, assumir uma decisão de fusão e/ou aquisição, de uma outra instituição bancária- como fazendo parte de uma estratégia específica - no caso brasileiro, necessita da

consideração de alguns fatores, como já foi mencionado, relacionados à política governamental e à própria concentração do sistema.

Instituições estrangeiras comumente adotam estratégias de expansão, através das fusões e aquisições, implementando-as, na maioria das vezes, de forma agressiva. Bancos como o ABN Amro, de origem holandesa e os espanhóis Santander e o BBVA (Banco Bilbao Viscaya Argentaria) expandiram-se através de aquisições de outros bancos, não se restringindo, contudo, exclusivamente ao Brasil, mas englobando instituições de toda a América Latina. Estes bancos centralizaram as suas ações em alguns dos pontos tratados a seguir, sendo o fundamental deles: o preço (PORTER,1997). O preço, para a aquisição, deve exceder significativamente o mínimo, para que os proprietários sintam-se tentados a vender. Atualmente, os preços praticados no mercado são valores bem acima da média. Nesse sentido, aquisições são mais lucrativas quando:

- O preço mínimo (piso) criado pela alternativa do vendedor de manter o negócio for baixo;
- O mercado de companhias for imperfeito e não eliminar os retornos acima da média, através do processo de licitação;
- O comprador tiver uma habilidade única para operar o negócio adquirido.

Adicionalmente, é fundamental observar que o processo de disputa da compra, pode eliminar a rentabilidade de uma aquisição, mesmo que o preço mínimo seja baixo. Dessa forma, são necessárias condições favoráveis, em pelo menos duas áreas, para que o sucesso seja alcançado (ibidem,1997). Em relação ao preço, este dependerá exclusivamente do vendedor, sendo mais baixo, quando houver uma pré-disposição para vender. E devido aos seguintes fatores:

- O vendedor tem problemas patrimoniais;
- O vendedor precisa de capital urgente;
- O vendedor perdeu a administração chave ou não encontra sucessores para a administração geral.

De acordo com o autor, outros fatores que também podem determinar uma aquisição bem sucedida, ocorrerão nas seguintes situações, dentre outras:

- 1- **O comprador dispõe de informações superiores.** Um comprador pode estar em uma posição privilegiada, na previsão de futuros desempenhos favoráveis de uma aquisição, do que outros compradores. Ele pode conhecer a indústria ou as tendências da tecnologia ou possuir habilidades que faltam aos outros licitantes. Neste caso, os lances serão interrompidos sem que os retornos acima da média sejam eliminados;
- 2- **O número de licitantes é pequeno.** A possibilidade de que o processo de licitação não elimine todos os retornos que a aquisição, permitiria aumentar, se houver um pequeno número de licitantes. O número poderá ser reduzido, se o candidato for de porte muito grande (e um número não muito grande de compradores pode estar à sua altura). O modo pelo qual o comprador conduz os negócios pode desencorajar o vendedor a procurar outros licitantes (“nós não participaremos de uma guerra de licitantes”);
- 3- **As condições da economia são ruins.** Parece que o estado da economia não afeta somente o número de compradores, como também o que eles desejam pagar. Dessa forma, a companhia pode, potencialmente, obter retornos acima da média, caso esteja disposta a negociar durante crises econômicas ou esteja sendo menos castigada do que outros licitantes.
- 4- **A companhia que está sendo vendida está doente.** Existe alguma evidência de que as companhias ineficientes são vendidas com muito mais prejuízo, do que uma análise de valor esperado real poderia sugerir. Talvez porque todos os adquirentes pareçam estar em busca de companhias sólidas e com boa administração. Assim, o número de licitantes para a compra de companhias deficitárias pode ser menor, bem como os preços que estes licitantes estão dispostos a pagar. Neste ponto específico, enquadra-se a maioria das grandes aquisições de bancos privados nacionais, bem como boa parte dos bancos estatais;

5- O vendedor tem outros interesses além de maximizar o preço que receberá pelo negócio. Afortunadamente, para os adquirentes, nem todos os vendedores tentam maximizar o preço que receberão pelo negócio. Visto que os preços de venda de companhias são freqüentemente bem superiores àqueles que seus proprietários acreditam necessitar para o seu próprio bem-estar financeiro, os vendedores costumam valorizar outras coisas. Alguns exemplos comuns são: o nome e a reputação do comprador, a maneira como serão tratados os empregados do vendedor, se a administração da companhia à venda será mantida ou não e, até que ponto, o comprador pode vir a interferir na condução do negócio se o proprietário pretender permanecer nele. As companhias que vendem divisões parecem ser um tanto menos propensas a abrigar tais objetivos não-econômicos, do que os proprietários ou diretores-proprietários que vendem uma companhia inteira; embora eles possam continuar no negócio.

Os elementos acima constituem-se num arcabouço de considerações, balizadoras dos processos de tomada de decisões sobre fusões e aquisições. Sendo representativas de muitas situações, ocorridas no mercado financeiro nacional, com destaque a questão do foco no preço/piso e nas empresas com problemas.

Veremos agora, de uma forma mais integrada, como muitos dos elementos listados no capítulo anterior, atuaram no processo de consolidação financeira brasileira, destacando os mais importantes.

Seis fatores são, em geral, apontados como motivos importantes no atual processo de consolidação financeira nacional: 1) maximização do valor da empresa comprada; 2) estratégias empresariais não voltadas à maximização do valor da empresa; 3) progresso tecnológico; 4) acumulação de excesso de capacidade e fragilidade financeira; 5) desregulamentação; e 6) privatizações. Em algumas situações, a sobreposição de causas torna difícil uma avaliação clara das razões que levam a determinada fusão ou aquisição. Por exemplo, as empresas de serviços financeiros podem maximizar o valor de mercado da empresa, através do aumento do poder de determinar preços ou do incremento da eficiência da

unidade financeira, como resultado, da habilidade de produzir o mesmo produto com menores taxas de custos médio e marginal.

O incremento nos ganhos foi resultado, dentre outros motivos, da adoção das estratégias citadas anteriormente. As F&A's mostram-se singulares no processo de reestruturação bancária pois, neste contexto, são tidas como um pretexto para a adoção de mudanças necessárias à orientação gerencial da instituição. Estudos revelam que as fusões e aquisições podem ser motivadas por ganhos de eficiência, decorrentes da incorporação de empresas menos eficientes (BERGER;DENSETS;STRAHAM,1998, p.6). Esta noção, todavia, não incorpora os ganhos decorrentes dos processos de consolidação, entre empresas de setores diferentes, no sentido de proporcionarem um conjunto mais amplo de produtos financeiros, relativamente, àqueles resultantes de fusões e aquisições do mesmo setor (BERGER; HUMPLEY, 1997). De tal forma, que os bancos universais, ou múltiplos, estariam em melhores condições, para desenvolver mais amplos e sustentáveis mecanismos de relacionamento com seus clientes corporativos⁴.

Ainda com relação à maximização do valor da empresa, períodos de alta valorização das ações estão positivamente correlacionados com a ocorrência de fusões e aquisições. Como a expansão das atividades bancárias são limitadas pelo nível individual de capital, algumas instituições financeiras exploram o maior potencial de alavancagem, em decorrência do próprio valor de mercado da empresa a ser dado como garantia contra empréstimos (*collateral value*) para expandir o capital da empresa, por meio de aquisições e fusões, de modo a serem percebidas como “muito grandes para falir”; isto é, pode haver maior demanda pela ações da empresa e redução do custo financeiro médio, se investidores e credores desta instituição acreditarem que ela pode vir a usufruir de garantias diretas ou indiretas da esfera governamental. Também, a acumulação de excesso de capacidade na indústria de serviços financeiros pode levar a fusões e aquisições, direcionadas a elevar ou reduzir o excesso de oferta, vis-a-vis à capacidade de absorção do mercado local em determinado período de tempo. Esse excesso de capacidade reflete a existência de companhias operando abaixo da

escala eficiente ou que dispõem de um *mix* de produtos inadequados às condições correntes dos mercados.

Como relatado anteriormente, empresas debilitadas financeiramente, constituem um fator determinante nas decisões de fusões e aquisições, no sentido de serem um meio eficiente para melhorar as condições de custo e de operação dos adquirentes, por causa da suposta maior capacidade gerencial da unidade compradora. É claro que, empresas cujos diagnósticos de problemas superam a órbita da menor capacidade administrativa, não devem ser adquiridas, apesar de não ser incomum a intervenção de autoridades monetárias, durante período de crises bancárias, visando persuadir grupos bancários maiores a assumir o controle de instituições de menor porte, para restringir possíveis perdas, embora limitadas ao passivo descoberto da firma em situação de falência, de depositantes e pequenos investidores. Nesse aspecto, ainda se enquadrariam as privatizações, não apenas pelo fator preço, mas por possuírem características intrínsecas àquilo que Porter trata como assimetria de informação que, no caso do mercado brasileiro, está atrelada a vantagens advindas da isenção no recolhimento de depósitos compulsórios, créditos tributários e a uma lógica própria de crescimento.

Numa outra ponta deste processo de consolidação financeira encontra-se o enorme avanço tecnológico sofrido pelos sistemas bancários. O progresso tecnológico tornou disponíveis, mecanismos para a obtenção de economias de escala na produção de serviços financeiros, proporcionando importantes reduções de custos operacionais e de risco na execução de transferências e pagamentos financeiros e no aumento de volume de serviços a serem executados pelos sistemas unificados de computação, terminais bancários remotos e virtuais. Além disso, a tecnologia tornou possível a expansão e a criação de serviços financeiros que são intensivos em tecnologia (computadores e *softwares* para fins específicos) derivativos e engenharia financeira.

⁴ Ver Santos (1998) para um *survey* da teoria e da evidência empírica da literatura da atividade de bancos

4.3.1 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

Este é um ponto de grande importância pois, chama a atenção para a necessidade de se observar o comportamento dos demais participantes dos processos de licitação. Porter (1997) trata esta questão através do enfoque dos licitantes irracionais, tentando explicar o porquê dos compradores continuarem a dar lances, mesmo após a total eliminação dos ganhos, acima da média, terem sido eliminados. Para tal, destaca as seguintes razões, dentre outras:

- O licitante vislumbra uma maneira exclusiva de melhorar o alvo da aquisição;
- A aquisição irá auxiliá-lo no seu negócio já existente;
- Ele tem metas ou motivos, além da maximização do lucro – talvez o objetivo primário seja o crescimento e vê a possibilidade de um ganho financeiro único, ou deseja uma empresa d tipo alvo da aquisição devido às idiossincrasias de sua administração.

A questão em discussão, neste momento, é o processo de formação do preço de venda de um banco. A suposta irracionalidade dos compradores é devido a uma assimetria de informação; parte dela controlada exclusivamente pelo governo, e a outra parte devido ao desconhecimento das intenções dos compradores quanto às suas estratégias - dados que freqüentemente são deixados de fora, na avaliação do preço/piso pelas consultorias. No caso, por exemplo da privatização de bancos estatais, muitas informações ficam restritas e podem ser decisivas num processo de aquisição, a exemplo da compra do Banerj (Banco do Estado do Rio de Janeiro) pelo Banco Itaú, cujo fator fundamental foram os créditos tributários. Outro aspecto a ser mencionado é o papel das empresas de consultoria, uma vez que, geralmente, são elas as contratadas para avaliar o preço de um banco, notadamente, os estatais a serem privatizados. Vale lembrar, os freqüentes debates que ocorrem, quando o preço/piso de um banco estatal é divulgado. Isto acontece, principalmente, pela não consideração de muitos ativos intangíveis no processo de avaliação, e também, como foi visto no ponto anterior, pelo fato se muitas das empresas se encontrarem em dificuldades; portanto, serem vendidas, com muito mais prejuízo.

4.4 PRESSÃO ESTRANGEIRA

Como já foi tratado, a penetração dos bancos estrangeiros não se limitou ao Brasil, tendo sido, proporcionalmente maior, em outros países a exemplo da Argentina, do Uruguai e do México. Neste último, após um processo de reestruturação, iniciado em 1994, apenas um dos dez maiores bancos ainda pertencia ao capital privado nacional daquele país: o Banco Galizia.

Na verdade, foi a partir da crise bancária de 1994, que muitos bancos estrangeiros, notadamente os europeus, deram início às suas estratégias de expansão, tendo como alvo a América Latina (AL). A constituição da AL, de sistemas monetários mais seguros e previsíveis, tornou possível a expansão de serviços financeiros, cuja oferta era tradicionalmente deficiente; em geral, a oferta de crédito em relação ao PIB (Produto Interno Bruto), nos países da AL, ilustra bem o potencial de expansão neste segmento. Portanto, para grupos estrangeiros experientes e eficientes, na concessão de crédito, os mercados domésticos latino-americanos, particularmente países como o Brasil e a Argentina, mostraram-se extremamente atrativos, combinando amplo potencial de expansão, com a existência de instituições operando com altas margens de retorno, mas baixa eficiência operacional na produção de serviços que serão demandados em escala cada vez mais intensa.

Surge, então, um elemento importante, principalmente do ponto de vista da atratividade do mercado latino-americano para os bancos estrangeiros. Não apenas as margens de retorno são muita altas, como também, o índice de eficiência dos concorrentes latinos é muito baixo, como veremos adiante. O índice de eficiência é um aspecto importante da competitividade bancária, pois explicita qual o percentual das receitas gastas para cobrir as despesas. Ele é calculado, dividindo-se a soma das despesas com pessoal e administrativas e, dividindo-se este valor, pela soma das receitas com juros e serviços, a exemplo do Itaú que possuía, no primeiro semestre de 1998, um índice de eficiência de 72%; ou seja, as suas, consumiam até aquela data, 68% das sua receitas principais, não incluindo o resultado de seguros, previdência privada e capitalização.

Para os grandes bancos estrangeiros que estão penetrando no mercado brasileiro e na AL, eficiência é uma obsessão. Enquanto os bancos norte-americanos trabalham, em geral com um índice máximo de 50%, os maiores bancos privados nacionais se encontram na faixa dos 70% a 80%, sendo que alguns estatais chegam a superar os 100%. O Banco do Brasil, por exemplo, opera com as despesas superando as receitas em 30% (Ver tabela 3).

Tabela 3

Índice de Eficiência Comparado												
	Chase	Citibank	Nations	BankBoston	BBV	Santander	Bradesco	Itaú	Unibanco	BB		
Retorno sobre ativos (%)	0,8	1	0,99	1,21	0,87	0,65	1,36	1,57	1,54	0,53		
Retorno sobre PL (%)	14,02	15,34	11,15	18,29	23,79	20,23	15,03	16,39	14,11	9,63		
Margem líquida (%)	2,11	3,25	2,77	3,6	2,75	2,1	5,42	5,51	7,97	2,07		
Overhead ratio (%)	35,75	41,39	34,63	35,34	27,25	25,14	61,15	57,19	52,25	36,83		
Rec. Adm./desp.adm. Pes (%)	71,17	61,61	75,71	55,38	54,26	43,98	38,85	64,59	47,26	30,27		
Lucro líq/desp. Adm. Pes (%)	45,77	44,05	78,84	53,94	37,99	30,16	22,33	21,15	16,38	6,84		
Desp. Adm.pes./ativos (%)	1,75	2,28	1,27	2,25	2,3	2,15	6,08	7,41	9,43	7,76		
Nº funcionários	41.670	74.292	44.314	10.140	56.749	72.740	62.450	36.263	23.924	76.387		
Lucro líq/ nº de funcionários (US\$)	57.187	35.455	45.020	41.118	21.446	15.255	12.013	17.949	16.263	6.781		
Índice de eficiência (%)	52	49	34	46	58	71	78	72	76	130		
Fonte: Bozano Simonsen. (dados ref. 1998)												
Notas: margem líquida:receitas de intermediação financeira sobre ativos totais; "overhead ratio": despesas operacionais sobre receitas totais;												

A importância do índice de eficiência para os bancos, tanto estrangeiros quanto nacionais, fica evidente no comentário do diretor da área de finanças do HSBC Bamerindus, Emilson Alonso:

“(...) o índice de eficiência deve ser olhado com muita atenção pelos bancos, principalmente agora que a concorrência tornará as margens de lucro mais estreitas. (...) É onde se ganha o jogo. Ele mostra a capacidade do Banco em absorver provisões e ainda dar lucro.”
(ALONSO, apud, CARVALHO, 1998, p. B1)

Neste sentido, as estratégias dos bancos estrangeiros que chegaram no país recentemente, inclusive daqueles que já estavam instalados, estão voltadas, principalmente, para a expansão nas atividades de varejo (Ver quadros 1 e 2).

QUADRO 1
Entrada de Novas Instituições Estrangeiras no Sistema Financeiro Nacional
(Ago/95 a Abr/98)

Data	Instituição	País	Forma de Entrada
Abr/98	BBV	Espanha	Aquisição do Banco Excel
Fev/98	General Electric Capital Service	EUA	Aquisição 100% capital do Banco Mappin e 60 % da Financeira Mappin
Fev/98	Grupo Toyota	Japão	Instalação de banco múltiplo
Jan/98	Caixa Geral de Depósitos	Portugal	Aquisição 79,3% do capital do Banco Bandeirantes
Dez/97	Wachovia Corporations	EUA	Aquisição Banco Português Atlântico do Brasil, banco múltiplo com carteira comercial e de investimento
Nov/97	Carterpillar Financial Services Co.	EUA	Constituição de sociedade de arrendamento mercantil e de uma financeira
Nov/97	Robert Fleming Holdings	Reino Unido	Aquisição do Banco Graphus e de sua subsidiária integral
Nov/97	Suiss Bank Co	Suíça	Aquisição do Banco Omega, banco múltiplo com carteira comercial e de investimento.
Nov/97	PSA Peugeot Citroen	França	Constituição de banco múltiplo, com carteira de investimento e financiamento
Nov/97	Nations Bank	EUA	Aquisição do Banco Liberal
Out/97	Mellon Bank Co	EUA	Aquisição de 80% do Banco Brascan
Out/97	Capital Market Latin America	Espanha	Constituição de DTVM
Out/97	Morgan Stanley	EUA	Constituição de DTVM
Set/97	AIG Consumer Finance Group	EUA	Aquisição 51% do banco Fenícia
Ago/97	Hewlett-Packard Finance Co	EUA	Constituição de sociedade de arrendamento mercantil
Mar/97	HSBC	Reino Unido	Aquisição do Banco Bamerindus
Jan/97	Crédit suisse First Banking	Suíça	Instalação de banco múltiplo com carteira de investimento, comercial e imobiliário
Dez/96	Banque Nationale de Paris	França	Instalação de banco múltiplo
Set/96	Deutsch Sudamerikanish Bank	Alemanha	Instalação de banco múltiplo
Ago/96	Republic National Bank of New York	EUA	Instalação de banco múltiplo com carteira de investimento, comercial e imobiliário
Mai/96	Socimer	Suíça	Aquisição 50% do capital do Milbanco
Jan/96	Korea Exchange Bank	Coréia	Instalação de filial
Out/95	Banco comercial S.A	Uruguai	Instalação de banco
Ago/95	Rabobank Nederland	Holanda	Instalação de banco comercial

Fontes: Banco Central do Brasil (Deorf e Depad); Gazeta Mercantil (vários números)

Quadro 2.
Ampliação da Presença dos Bancos Já Instalados no País
(Jul. 1995 a Abr. de 1998)

Data	Instituição	País	Operação
Abr/98	GE Capital Service	EUA	Aquisição 100% da financiadora Mesbla
Mar/98	Sudameris	França/Itália	Aquisição do controle do Banco América do Sul
Mar/98	Banco Barclays	Reinu Unido	Associação com o banco argentino Galicia y Buenos Ayres
Nov/97	AGF Braseg	França	Ampliação em 50% do capital do Banco AGF Braseg
Out/97	Santander	Espanha	Aquisição de 100% Banco Noroeste e suas controladas
Out/97	Barclays	Reino Unido	Ampliação do capital do banco BCN Barclays e ITA DTVM
Out/97	Transbanco Bc. De Investimento	Suécia	Ampliação do capital do banco de investimento e na DTVM
Out/97	Sudameris	França/Itália	Aumento de Capital Social
Out/97	Mercedes-Benz Leasing	Alemanha	Constituição do Banco Múltiplo
Set/97	Banco Inter-Atlântico	Portugal/França	Aquisição do Banco Boa Vista e controladas
Ago/97	Santander	Espanha	Aquisição 51% do capital do Banco Geral do Comércio
Jun/97	Arab Banking Co.	Arábia Saudita	Ampliação do Capital do banco ABC Roma e DTVM
Mai/97	Banco de La Província de Buenos Ayres	Argentina	Instalação de Filial
Fev/97	Societé Générale	França	Ampliação do capital do Banco Sogeral controladas
Fev/97	Lloyds Bank	Reino Unido	Aquisição do Banco Multiplic e financeira Losango
Jan/97	Deutsch Bank	Alemanha	Constituição de DTVM
Out/96	BankBoston	EUA	Constituição de companhia hipotecária
Mai/96	Citibank	EUA	Constituição de companhia hipotecária
Abr/96	Banco Mitisubishi	Japão	Ampliação do capital do Banco Mitisubishi
Jul/95	Bankers Trust	EUA	Constituição em conjunto com Banco Itaú de banco de investimento

Fontes: Banco Central do Brasil (Deorf e Depad); Gazeta Mercantil (vários números)

Um exemplo singular deste movimento de expansão é dado pelo Banco espanhol Santander (Ver tabela 3), que sintetiza a orientação estratégica dos demais bancos estrangeiros para a região. Até dez anos atrás, o Santander ocupava o sexto lugar no *ranking* dos maiores bancos

espanhóis, classificados por tamanho de ativos. A partir daí, criou o banco de investimento, listou suas ações na Bolsa de Nova Iorque, comprou o CC Bank, o Visa Card Services da Alemanha e o Banco de Comércio Indústria de Portugal. Firmou parceria, através da troca de ações, com o Royal Bank of Scotland, comprou participação no First Fidelity Bancorp, e adquiriu o Banesto em 1993, até então o quarto maior banco da Espanha. Também investiu na área de fundos de investimentos, tornando-se o mais ativo banco na área de crédito imobiliário e na gestão de planos de aposentadoria. A estratégia de diversificação adotada pela instituição deu bons resultados. O Santander é, atualmente, o maior grupo financeiro da Espanha, com 11 milhões de clientes, mais de 5 mil agências em 32 países e 200 mil acionistas espalhados pelo mundo. Na AL, onde investiu US\$ 3,4 bilhões, controla, atualmente, dez bancos comerciais e oito bancos de investimento. Dentre as aquisições efetuadas na região, destacam-se o Banco Rio de la Plata (Argentina), o banco Osorno y Union (Chile), o Banco Central Hispano (Porto Rico), o Banco Mexicano (México), o Banco Comercial Antioqueño (Colômbia) e o Banco de Venezuela – este último adquirido em leilão de privatização realizado pelo governo venezuelano. No Brasil, onde atuava através de uma sucursal, o Santander investiu cerca de R\$ 8 bilhões, correspondentes à aquisição dos Bancos Noroeste, Banespa e do Conglomerado Financeiro Bozano Simonsen.

TABELA 3

**Os Maiores Estrangeiros na AL
(Em US\$ bilhões de ativos) (Dez/1998)**

1	Santander	Espanha	60,9
2	BBV	Espanha	36,9
2	Citibank	EUA	36,9
3	ABN Amro	Holanda	21,4
4	Sudameris	Itália	14,9
5	Boston	EUA	14,7
6	HSBC	Inglaterra	11,6
7	Lloyds	Inglaterra	9,2
8	CCF	França	9
9	Deutsche	Alemanha	8,1
10	Montreal	Canadá	4,7
11	Espírito Santo	Portugal	4,2

Fonte: Ernest & Young

5 O ESTADO E A SUA INFLUÊNCIA SOBRE AS FORMULAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS

O objetivo deste capítulo foi o de estabelecer uma relação de causalidade entre as ações governamentais e a influência das políticas econômicas sobre as formulações estratégicas implementadas pelos bancos privados nacionais, particularmente, sobre àquelas até aqui mencionadas. Apesar do período de análise ter tido seu foco principal sobre a década de 90, retrocederemos ao um período anterior, já na segunda metade da década de 80, para melhor demonstrar a influência das ações governamentais sobre as formulações estratégicas, que foram o objeto de estudo deste trabalho. A década de 80 foi um período marcado pela espiral inflacionária, associada a uma forte recessão. O sistema financeiro funcionava regido, fundamentalmente, pelas regras bancárias estabelecidas pela reforma de 1964-65. Neste sentido, o setor era fortemente regulado. Novas agências, para serem abertas, necessitavam de concessões (as chamadas cartas-patentes) e a entrada de instituições estrangeiras era altamente controlada.

A crise financeira internacional, cujo principal reflexo foi a decretação da moratória pelo Governo brasileiro, trouxe grandes prejuízos e configurou-se em um ambiente de incerteza, por conta do fechamento das linhas de crédito, do mercado internacional de capitais ao mercado brasileiro, conseqüentemente, para os bancos que tinham como principal negócio, em sua maioria, operações com títulos públicos. Isto ocorria, devido à necessidade do Estado de financiar os seus gastos, que em função do quadro inflacionário, giravam em períodos muito curtos. A correção desta distorção significou uma reordenação dos negócios, para os setores produtivos da economia. Vale ressaltar que esta reordenação deu-se nos dois sentidos, pois também o setor industrial viu-se obrigado a buscar novas formas de financiamento, visto que o Governo, o principal agente financiador da indústria, estava falido. Esta reaproximação entre bancos e indústria, forçou uma reestruturação dos primeiros, no sentido de montar uma estrutura mais adequada para um atendimento mais eficiente, não apenas neste, mas em vários outros segmentos, como foi visto anteriormente. Todo o mercado financeiro tinha esta percepção, o que tornou este segmento, em particular, altamente competitivo. Neste ponto, pode-se perceber a simultaneidade do surgimento, incipiente ainda, de duas das estratégias que

se tornaram fundamentais nos anos 90: a segmentação de mercado, voltada ao atendimento de grandes corporações e empresas e a própria interpenetração de capitais. Neste sentido, a ação governamental que determina o destino destas formulações estratégicas é a Reforma Bancária de 1988, que dá início a desregulamentação do setor. Um dos efeitos comumente apontados pela resolução 1524/88 (que põe fim as cartas-patentes), foi o rápido aumento do número de bancos, que saltou de 74 em 1987, para 215 ao final de 1993.

Um outro aspecto bastante importante, e que explica em grande parte as novas reordenações estratégicas dos bancos, foi o fato de, mesmo no período inflacionário, apesar da confortável situação, em termos de rentabilidade, devido aos ganhos com “*floating*” e outras tranferências inflacionarias, a observação de que o setor não se manteve imóvel. Houve sempre a busca pela reordenação das atividades, principalmente, como já foi dito, a partir da crise financeira internacional.

Desta forma, sempre houve uma busca pela manutenção de um certo grau de flexibilidade, que se mostra muito clara, atualmente. Um ponto que torna ainda mais evidente esta busca, é o fato de ter sido reduzido o número de bancos tipicamente varejista, o que indica a existência, não só de fortes barreiras à entrada na disputa pela captação de recursos não-remunerados, mas também, os custos elevados de permanência neste segmento (gastos com pessoal, *marketing* e administração, além da percepção de custo potencial de ter que promover uma rápida reversão de estratégias operacionais, no caso de uma queda brusca da inflação; ou seja, a configuração de um cenário econômico estável).

5.1 O PLANO REAL

O Plano Real foi decisivo no processo de reestruturação dos bancos. De um lado, pela própria reordenação econômica em si, e por outro, por trazer no seu bojo, também uma reforma do sistema financeiro. Do ponto de vista macroeconômico, a queda brusca da inflação significou, principalmente, para aqueles bancos que não haviam iniciado nenhum tipo de reestruturação, um violento choque ocasionado pela perda dos ganhos com o “floating” e outras transferências inflacionárias. Uma observação que evidencia o fato, de que as instituições particulares estavam atentas às necessidades de mudanças, foi o de que os bancos governamentais foram os que mais sofreram. Soma-se o fato do Plano Real, como todo plano que visou conter processos inflacionários, ter sido baseado na contenção da expansão do crédito. Nesse sentido, o Plano previu um aumento do recolhimento dos depósitos compulsórios sobre depósitos à vista, que atingiu os 100%, sobre os depósitos de poupança; o aumento elevou de 10%, para 30%, e ainda um recolhimento de 30% sobre os saldos de depósitos a prazo (TROSTER,1997, p.82). O valor dos depósitos compulsórios em abril de 1996, representaram 183% dos depósitos à vista, e o arrocho sobre a expansão do crédito ainda teve efeitos ampliados pelas seguintes medidas:

- Segregação de bancos de crédito ao consumidor;
- Tributação ineficiente e iníqua;
- Custos de observância elevados – decorrentes da necessidades de preencher formulários e coletar informações internas, para atender o excessivo volume de regras supérfluas e ultrapassadas pelo Banco Central;
- Fiscalização inadequada;
- Deslocamentos de títulos privados por títulos públicos;
- Elevação do capital mínimo para todas as instituições financeiras em percentuais muito altos, em alguns casos acima de 100%, criando um problema de seleção adversa para pequenas instituições;
- Restrição ao mercado de cessão de crédito;

- Ausência de uma programação monetária consistente; e
- Falta de transparência nos objetivos do BC.

Apesar disso tudo, os bancos conseguiram expandir, de forma significativa, a oferta de crédito no início do Plano que, aliada à possibilidade de cobrança de tarifas e serviços, possibilitou a manutenção das taxas de rentabilidade (Ver tabela 4). Todavia, num patamar mais baixo que os dos anos anteriores. Cabe ressaltar que, boa parte dos lucros auferidos naquele ano, couberam aos bancos de atacado; o que, de certa forma, contribuiu para elevar a média da rentabilidade do sistema.

TABELA 4

Tabela: Balanços de Bancos Comerciais e Múltiplos - Brasil

	jun/93	jun/94	jun/95
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	15,47%	15,81%	15,45%
Rentabilidade do Ativo	1,34%	1,25%	1,52%
Margem Líquida	2,10%	4,45%	6,91%
Provisões Créditos/Patrimônio	6,23%	7,87%	17,92%
Provisões Créditos/Operações de Crédito	1,54%	1,84%	4,31%

Fonte: Balanços Publicados

Após este período inicial, no qual os bancos conseguiram manter-se relativamente estáveis, em relação ao período anterior ao do Plano Real, os bancos passaram a enfrentar graves dificuldades: a chamada “crise do sistema financeiro nacional”, agravada pelos processos de insolvência de dois grandes Bancos: o Nacional e o Econômico. Neste período, a expansão rápida de créditos aumentou a vulnerabilidade das instituições, pois nestes períodos de transição macroeconômica, não raramente, devedores operam com folga de liquidez, o que dificulta uma análise mais criteriosa por parte dos bancos (BARROS,1997). Adicionalmente, não havia por parte dos bancos, uma cultura de “emprestar”, muitas instituições àquela época, não tinham sequer, uma política de crédito formulada. Conseqüentemente, o aumento dos

créditos de liquidação duvidosa, principalmente, a partir do segundo semestre de 1995, ajudou na compreensão da deterioração adicional, na qualidade dos ativos e, portanto, parte dos problemas vividos por alguns bancos - a exemplo dos dois já citados.

5.2 O PROGRAMA DE AJUSTE DO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO

O programa de ajuste do Sistema Financeiro surge quase como um complemento do Plano Real. O Governo, temeroso de que o clima de desconfiança que pairava sobre a saúde do sistema, afetasse a estabilidade econômica, instituiu uma série de medidas que visaram acelerar o processo de reestruturação dos bancos. Dentre estas medidas, destacam-se as seguintes (ibidem, 1997, p.4):

- Estabelecimento de incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras (MP nº 1.179 de 03/11/95), permitindo que: i) a instituição incorporada contabilize como perda, créditos de difícil recuperação da instituição incorporada; ii) a instituição incorporada pudesse contabilizar como ágio, a diferença entre o valor patrimonial da participação societária adquirida e o valor da aquisição- sendo essa diferença compensada nos exercícios fiscais posteriores;
- Instituição do Programa de Estimulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER) - Resolução nº 2.208 de 03/11/95. As instituições que viessem participar desse Programa teriam acesso a uma linha de crédito especial, podendo diferir em até dez semestres os gastos com a reestruturação, reorganização e modernização e poderiam ficar, temporariamente, fora das exigências do limite operacional do acordo da Basiléia⁵;

⁵ O acordo da Basiléia de julho de 1988, implementado no Brasil somente em 1994, através da Resolução nº 2.099 (17/08/94). A principal alteração é que a solidez de um banco deixará de ser medida por critérios centrados na sua estrutura passiva, passando a ser adotadas como parâmetros as operações ativas, ponderadas pelo risco.

- Aprovação do Estatuto e Regulamento do Fundo de Garantia de Crédito (FGC) - Resolução nº 2.211 de 16/11/95. Este fundo estabeleceu uma garantia de até R\$ 20 mil, para o total de créditos para cada pessoa, contra todas as instituições do mesmo conglomerado financeiro, abrangendo, inclusive, todas as instituições financeiras que foram submetidas aos regimes de intervenção e/ou liquidação extrajudicial desde o início do Plano Real. Seria administrado pelos próprios bancos, com a contribuição mensal de 0.025% do montante dos saldos das contas seguradas;
- Dificultou a constituição de novas instituições financeiras e se criaram incentivos para os processos de fusões, incorporações e transferência de controle acionário (Resolução nº 2.212 de 16/11/95). Esta norma aumentou a exigência de capital para a constituição de novos bancos, sem alterar o limite mínimo exigido nos casos de fusões, incorporações e transferências de controle acionário.

Completando o arcabouço de medidas, o Governo agiu tentando fortalecer o poder de fiscalização do BC, destacando-se as seguintes medidas:

- Aumento do poder de intervenção do BC nas instituições financeiras (MP nº 1.182 de 17/11/95). Permitiu ao Banco Central exigir das instituições com problemas de liquidez: i) novo aporte de recurso; ii) transferência do controle acionário e/ou iii) reorganização societária, através de incorporação, fusão ou cisão. O Art. 1º e 2º da MP especificam que nos regimes de intervenção e liquidação extrajudicial de instituições financeiras, os controladores podem ser responsabilizados, mesmo que não participem da administração direta da instituição;
- Instituiu a responsabilidade das empresas de auditoria contábil ou dos auditores contábeis independentes, em casos de irregularidades na instituição financeira (MP nº 1.334 de 13/03/96). O objetivo desta medida foi o de forçar os auditores externos a informar ao Bacen sempre que fossem identificados problemas ou que o banco estivesse negando a divulgação de informações;
- Alterou a legislação que trata da abertura de dependências dos bancos no exterior e consolidou as demonstrações financeiras dos Bancos no Brasil, com participações

no exterior (Resolução nº 2.302 de 25/07/96). Esta medida estabeleceu: i) o aumento do capital mínimo exigido para a constituição de bancos com dependências (agências, escritórios de representação, filiais) no exterior; ii) o aumento do capital mínimo exigido para a constituição de dependências no exterior; iii) que o Banco Central passasse a fiscalizar as operações das dependências e empresas em que o banco tenha participação no exterior (“Supervisão Global Consolidada”). Caso essa fiscalização não fosse permitida, ou garantida pelo país estrangeiro, implicaria na dedução, de todas as participações do banco no exterior do seu patrimônio líquido, para fins de apuração dos limites operacionais; e iv) a consolidação das demonstrações financeiras no Brasil com as demonstrações financeiras do banco no exterior (incluindo dependências e participações em empresas financeiras e não-financeiras, das quais participe com, pelo menos, 25% de capital social) para efeito de cálculo dos limites operacionais do “Acordo da Basileia”;

- Permitiu a cobrança de tarifas, pela prestação de serviços, por parte das instituições financeiras (Resolução nº 2.303 de 25/07/96). Tal resolução permitiu que instituições financeiras cobrassem tarifas pela prestação de serviços, desde a emissão de um segundo talonário de cheques no mês, até a prestação de serviços mais sofisticados. Antes do Plano Real, devido ao alto valor da receita inflacionária, os bancos não costumavam cobrar tarifas de seus clientes, o que representava, portanto, um benefício implícito para todos os depositantes.

Finalizando, o Governo implementou uma última medida que visava, não apenas estimular a competitividade do setor bancário mas, também, aumentar a imagem de solidez frente ao mercado internacional, flexibilizando a entrada dos bancos estrangeiros no mercado nacional. O Ministério da Fazenda editou a “Expansão de Motivos nº 311”, de 23 de agosto de 1995, que estabeleceu que é do interesse do país, a entrada e/ou aumento da participação dos bancos estrangeiros na economia brasileira.

Uma análise das medidas relacionadas acima leva às seguintes conclusões:

- De um modo geral, muitas das medidas induziram a uma aceleração do processo de concentração do sistema bancário, somando-se aí o Programa de Privatização dos bancos governamentais;
- As grandes instituições foram privilegiadas, já que as exigências de aporte de capital, quando não inviabilizou, dificultou bastante a operação das instituições financeiras de pequeno e médio porte, mesmo daquelas financeiramente saudáveis;
- A entrada dos bancos estrangeiros forçou o aumento da competitividade do sistema, induzindo à busca por novos arranjos institucionais e organizacionais, que dentro do quadro das formulações estratégicas, implicou, também, no aumento das fusões e aquisições.

Nesse sentido, as medidas que mais se destacaram foram: MP nº 1.179/95, a Resolução nº 2.208/95 (PROER), o Programa de Desestatização dos Bancos Estaduais e a desregulamentação à entrada dos bancos estrangeiros (Exposição de Motivos nº 311).

A primeira delas, teve, como um dos elementos que exerceram grande impacto sobre os processos de fusões, os Créditos Tributários. Esses créditos foram, em muitos casos, decisivos na determinação da compra, ou não, de instituições por outros, principalmente, na dos bancos estaduais.

No que diz respeito ao PROER (Resolução n.º 2.208/95), além das já referidas facilidades quanto ao financiamento das operações de aquisição, fusão e transferência acionária, uma das mais importantes é a possibilidade de obter total isenção no recolhimento de depósitos compulsórios. Essa questão é bastante relevante, pois possibilita que os bancos operem com elevado grau de alavancagem, dando margem a ganhos extraordinários, através de operações de tesouraria. Juntas, estas duas medidas explicam grande parte as formulações estratégicas, que tiveram por objetivo, iniciar processos de fusão e aquisição de grandes bancos.

A “Exposição de Motivos nº 311”, não apenas possibilitou uma maior penetração do capital estrangeiro, como também retirou os limites quanto ao grau de participação destes bancos no mercado nacional. Um elemento que demonstra bem a influência da ação governamental na reestruturação do sistema é o fato da entrada dos bancos estrangeiros ter sido quase que condicionada à entrada através da aquisição de bancos governamentais. É inegável que estas instituições impuseram um novo ritmo ao mercado bancária nacional, estimulando a competitividade e a busca de sistemas gerenciais mais eficientes. Entretanto, o impacto deste efeito foi superestimado. Os bancos estrangeiros adotaram uma postura muito mais acomodativa às práticas locais, beneficiando-se, principalmente, dos “*spreads*” praticados no mercado nacional.

5.3 CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS, ISENÇÃO NO RECOLHIMENTO DE COMPULSÓRIO E PRIVATIZAÇÃO.

IDIOSINCRASIAS DOS LICITANTES IRRACIONAIS DE PORTER

Como já foi visto anteriormente, um dos fatores que interferem nos processos de aquisição e fusão é a questão dos licitantes irracionais, na qual os objetivos do comprador vão além do objetivo de maximização dos lucros; ou seja, mais do que o fator preço, vislumbram-se outras vantagens que podem ser mais importantes para o posicionamento estratégico do adquirente. Em concordância com este aspecto, as privatizações dos bancos estatais têm revelado-se um dos principais elementos dentro do processo de consolidação do sistema financeiro nacional. Os créditos tributários e o não-recolhimento temporário dos depósitos compulsórios e das aplicações obrigatórias, no setor imobiliário - elementos que se configuram como sistêmicos na determinação da competitividade a qual se referia Ferraz - são preponderantes, quando não, o único fator decisivo na decisão da compra de um banco estatal.

Um bom exemplo desta relação, pode ser dado pelo processo de aquisição do BEMGE (Banco do Estado de Minas Gerais) pelo Itaú, um negócio de R\$ 583 milhões, que conforme declaração do próprio presidente do Itaú, Roberto Setúbal, não se justificaria, se não fosse o crédito tributário e a isenção dos compulsórios (apud, CARVALHO,1998), que além destas vantagens ainda poderia utilizar como pagamento, moedas de privatização (em geral cotadas

pela metade do valor de face). Uma dimensão dos ganhos que poderiam ser obtidos nesta operação foi dada pela estimativa realizada pelo Banco Bozano Simonsem, quanto os ganhos futuros do Banco Itaú com a compra do BEMGE, que após a efetivação do negócio, teve seu capital aumentado em R\$ 4 bilhões. Estimou-se que apenas com o tratamento privilegiado, no recolhimento dos compulsórios, os ganhos do Itaú tenham atingido cerca de R\$ 900 milhões, ou seja, o mesmo valor pago pelo o Itaú na aquisição do BANERJ e do BEMGE.

Esses poderosos estímulos à privatização, que combinam esforço de venda do BC, que cede em suas regras, da Receita Federal, que abre mão dos impostos, e dos governos Estaduais, mesclam-se com atrativos intrínsecos de cada instituição, amenizando os gastos adicionais, com planos de demissão voluntária e atualização tecnológicas. Estas vantagens são decisivas nos processos de F&A's, mesmo porque, não estão restritas somente às privatizações; aplicam-se também a qualquer processo de aquisição e fusão no sistema financeiro nacional, conforme a Lei nº 9.065, vista anteriormente.

6 MERCADO BANCÁRIO: UM QUADRO GERAL

Como foi observado, principalmente, nos dois últimos capítulos, existe no segmento bancário, uma evidente tendência centralizadora, como ficará mais explicitado adiante, em virtude de uma forte pressão governamental. Nesse sentido, este capítulo pretende traçar um panorama geral do mercado e destacar as perspectivas de crescimento.

6.1 UM SETOR ATROFIADO

A questão a ser discutida sobre a concentração, que tomou forte impulso após o Plano Real é a necessidade de determinação de uma dimensão compatível as necessidades nacionais. Para Rocca (apud,SOUSA,1998), a resposta quanto à dimensão do setor é negativa; ou seja, ela não corresponde ao que seria necessário para garantir um desenvolvimento satisfatório da economia nacional. Em comparação com os demais países desenvolvidos, a participação do setor na economia nacional estaria muito aquém, da média internacional.

“Ter um sistema financeiro eficiente, é uma condição básica para se determinar o nível de produtividade dos instrumentos financeiros e o potencial de crescimento econômico. Mercados financeiro eficientes garantem a liquidez necessária a conversão de poupanças de curto prazo e médio em investimentos ou suprimentos de capital de longo prazo.”
(ROCCA,apud,SDOUSA1998,P.B1).

Troster (1997) confirma a ineficiência dimensional do setor no Brasil. Para ele, o argumento de que a participação no setor financeiro no PIB estaria elevada, 25% deste, segundo dados do IBGE, para 1989, deriva de uma interpretação errada. Usando o critério do BIS – *Bank International Settlements* (Banco da Basileia), no qual a abordagem padrão é o uso da variável riqueza (ativos totais, empréstimos, depósitos, etc), numa relação de 15 países (Ver tabela 5), tomando como base de cálculo, o Crédito Bancário/ PNB e M4/PIB, o Brasil ocuparia a última posição, conforme dados de 1995.

TABELA 5

Crédito Bancário em % do PNB - 1991 -1993	
País	Crd. Banc/PNB
China	99,00%
Índia	53,60%
Indonésia	48,80%
Coréia	55,20%
Malásia	83,70%
Cingapura	63,20%
Tailândia	75,50%
Argentina	22,50%
Chile	60,80%
Colômbia	18,60%
México	36,10%
Venezuela	20,90%
Japão	139,10%
EUA	80,50%
Brasil	17,90%
fonte: BIS (1995)	

Como foi observado na tabela acima, a média de todos os países, excluindo-se o Brasil, com relação ao Crédito Bancário/PNB é de 61,25%. Portanto, o Brasil necessitaria ampliar o crédito bancário em 242,2%, apenas para atingir a média mundial. Também para o critério de M4/PIB, percebe-se a ínfima participação do sistema financeiro na produção nacional. Num *ranking* de 44 países, o Brasil ocupa a 41ª posição, sendo o valor de M4/PIB igual a 23,6%, o que representa apenas 0,395 dos demais países; em outras palavras, seria necessário aumentar a relação M4/PIB brasileira em 245%, apenas para se atingir a média mundial. (ibidem, p.41). Portanto pode-se concluir que ainda há muito espaço a ser conquistado pelo mercado financeiro nacional, devido à atual atrofia, cujos dados acima demonstram. Contudo, projetos de expansão devem ser analisados cautelosamente, principalmente quando estiverem voltados para o segmento de crédito ao consumidor. Fatores como a baixa renda per capita nacional, que hoje se encontra em torno de US\$ 5 mil anuais, associada a uma péssima distribuição, podem significar, dentre outros fatores, que uma parcela significativa da população não possui capacidade financeira, para ser cliente de um banco (MEIRELLES, 1999, p.B1).

De acordo com recente Pesquisa Nacional de Amostragem Domiciliar (PNAD), do IBGE, 1,9% da população ganha acima de 20 salários mínimos; no outro extremo, 15,3% da população ganha até um salário mínimo. Hoje, um em cada cinco brasileiros, possui conta

corrente. Esta limitação estrutural tem contribuído para uma maior concentração do sistema, na medida em que só é possível crescer, conquistando fatias de mercado que estão em poder de outros bancos. Acrescente-se, ainda, a pressão exercida pela entrada no mercado nacional dos bancos estrangeiros e o fato das estratégias estarem, de uma forma geral, orientadas para os mesmos segmentos de mercado, tais como: crédito ao consumidor, administração de fundos, cartões de crédito, previdência privada, seguros e crédito imobiliário.

6.2 CONCENTRAÇÃO

Como já foi demonstrado o Sistema Financeiro Nacional sofreu uma forte retração, a partir da Reforma Financeira de 1964, com a rede de bancos diminuindo de 312, para 79, até o ano de 1976 e mantendo-se relativamente estável até 1988, quando o número de bancos sofreu um “boom” devido ao fim das cartas-patentes e voltando a cair drasticamente a partir de 1994, com a implantação do Plano Real. Apesar destas oscilações, o nível de concentração manteve-se estável. Em dezembro de 1966, 17 bancos detinham 50% do valor dos depósitos à vista. Já em 1974, apenas 6 bancos detinham 50% do total de depósitos à vista da rede privada. Em 1991, sete bancos detinham 50% dos total de ativos e, em dezembro de 1996, o mesmo percentual estava concentrado em oito bancos (ibidem,1999,p.57). Veja na tabela abaixo.

TABELA 6
Número de Bancos Privados

Porcentagem dos depósitos a	1966	1968	1970	1972	1974	1991	1996
25%	6	5	4	3	2	2	2
50%	17	14	11	9	6	7	8
75%	27	29	25	22	14	20	23
95%	91	67	52	42	32	44	64
100%	229	172	128	95	75	208	187

Fontes: 1966 a 1974 - Meirelles, Antônio Chagas, "A Evolução da Estrutura do Sistema Bancário Brasileiro no Período 1966 - 1974", Sindicato dos Bancos do Estado da Guanabara, 1975; 1991; 1996 - Austin Asis Consultores.

Obs: em 1991 e 1996 o tamanho dos bancos foi avaliado pelo total de seus ativos. A tabela inclui bancos privados nacionais, estrangeiros e com controle estrangeiro

Para calcular o índice de concentração de uma indústria, normalmente é utilizado o Índice de Herfindahl, que mede o impacto de fusões e aquisições sobre o nível de concorrência em um determinado segmento. No caso brasileiro, utilizando-se este método para o sistema financeiro, observa-se um elevado grau de concentração (Ver tabela 7).

O índice de Herfindahl leva em consideração o número de participantes do mercado, de forma que o grau de concentração é calculado pela soma dos quadrados da fatia de mercado de todos os bancos do sistema. Se todos os bancos fossem do mesmo tamanho, ou seja tivessem a mesma fatia de mercado, o índice seria igual a $1/n$, com “n” sendo igual ao número de bancos. Assim, se um banco detivesse 100% do mercado o índice seria igual a 1.

Outro padrão de medida, bastante relevante, que também deriva do Índice de Herfindahl, é o chamado Números Equivalentes (NE) que fornece o número de instituições com a mesma fatia de mercado que gerariam idêntico nível de concorrência. Como demonstra Meirelles (1999, p.58) no seguinte exemplo:

Uma estrutura bancária, constituída por apenas um banco, terá uma medida de números equivalentes igual a 1. Uma outra, em que 5 bancos participam igualmente do mercado terá uma medida igual a 5. Mas uma outra, com 5 bancos, em que um deles detenha uma fatia de mercado igual a 80% e os demais 5%, cada um, a medida será reduzida a 1,5. O grau de concentração, neste caso, é maior do que uma estrutura constituída por apenas dois bancos de igual porte (NE=2). Portanto, quanto maior a medida de números equivalentes, mais competitivo será o sistema bancário.

Tabela 7

Índice de Herfindahl e Números Equivalentes			
do Sistema Bancário Privado - Total de Depósitos			
(anos selecionados)			
A no	Índ. Herfindahl		NE
1965	0,02		50
1970	0,031		32
1975	0,066		15
1987	0,055		18
1991	0,0467		21
1997	0,071		14
Fontes: 1946 a 1975 - Porto Carrero de Castro, H. Ibmecc, 1991; 1991, 1996 e 1997			
Austin Asis consultores e Revista Bancária Brasileira			
Obs: Em 1991, 1996 e 1997, total de ativos.			

Como pudemos ver na Tabela, tanto o índice de Herfindahl mostra-se no seu patamar mais elevado, quanto o NE, calculado pela fatia de mercado sobre o total de ativos, atingiu seu índice mais baixo, em 1997. Uma conclusão plausível que se pode ser extraída deste ponto, é o de que a atual tendência para um sistema financeiro mais concentrado, não corresponde às necessidades dimensionais, capazes de promover um crescimento adequado da economia nacional. Este fato é corroborado pela baixa participação que o setor financeiro apresenta sobre a produção nacional, ou seja, a sua atrofia.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma análise pertinente de todos os pontos levantados revela, de forma bastante clara, que o movimento de reestruturação pelo qual passou o sistema bancário nacional durante a década de 90 e, ainda em processo de consolidação, teve como principal motivador as ações governamentais, tendo como marco, neste período, a implantação do Plano Real.

A influência do Estado, não apenas no período em destaque, como em todos os movimentos de transformação no Sistema Financeiro Nacional, é patente. Desde a Reforma Financeira de 1964/1965, o Governo vem exercendo papel ativo na condução da organização e na forma de atuação dos bancos nacionais, período que merece um destaque particular, pois, o movimento de concentração bancária que se seguiu àquela época, constava do Programa de Desenvolvimento do Governo, que agia segundo a noção de que um sistema financeiro mais concentrado estaria melhor preparado para sustentar as necessidades de financiamento da indústria. Tamanha interferência só voltou a ocorrer na década de 90, depois do Plano Real, que teve como um dos principais reflexos: um tremendo aperto de liquidez, resultando para os bancos em problemas de caixa. A instabilidade e o receio de uma “quebradeira” generalizada dos bancos, haja visto, a falência de grandes instituições no período como o Banco Nacional, Econômico e Bamerindus, levaram o Governo a implementar um programa de reajuste do sistema financeiro, designado PROER.

O PROER foi um programa que tinha duas características principais: prestar socorro as instituições financeiras debilitadas e financiar processos de F&A's. Nesse sentido, foi decisivo no processo de transição dos bancos citados acima para novos controladores, respectivamente, Unibanco, Excel, posteriormente adquiridos pelo espanhol Santander, e pelo HSBC. Este Programa sofreu severas críticas, principalmente, pela forma pouco clara com que as operações envolvendo seus recursos foram feitas e os custos envolvidos. Um dos pontos mais relevantes nesta questão, diz respeito aos créditos tributários e a isenção no recolhimento dos depósitos compulsórios ao Banco Central. Mais do que influenciar na formulação das estratégias pelos bancos foi um elemento decisivo na hora de se decidir por uma aquisição,

notadamente, dos bancos estatais em fase de privatização, apesar de seus benefícios estenderem-se também às F&A's entre bancos privados. Neste cenário, pautado pelas ações do Governo, as estratégias dos bancos nacionais desenvolveram-se, tendo como consequência direta, o acirramento da concorrência. Primeiro, pela crise de liquidez posterior ao Plano Real que obrigou os bancos a buscarem novos arranjos organizacionais e, fontes de recursos que culminou numa maior interpenetração financeira, ou seja, uma maior participação dos bancos nos segmentos industriais da economia. Entretanto, esta interpenetração mostrou-se apenas acomodativa, não resultando na formação de superestruturas organizacionais mais complexas, a exemplo dos grande grupos coreanos. Segundo, a reboque deste processo de interpenetração, desenvolveram-se as estratégias de diferenciação, em parte pela necessidade de se ter um tratamento diferenciado com relação a grandes empresas, como por exemplo, na gestão de recursos, estruturação de operações e captação de recursos. Este foi um elemento que se estendeu a toda cadeia de clientes, tornando-se um ponto de grande importância competitiva e estratégica, devido ao fato do reduzido universo de clientes potenciais. Terceiro, não distante, das estratégias expansionistas estarem pautadas na busca de “alvos” para F&A's, estratégia clara dos grandes bancos estrangeiros, muito da pressão competitiva nesse sentido, foi gerada diretamente pelo Estado. Pegando ainda o exemplo dos bancos estrangeiros, vale lembrar que a Exposição de Motivos nº 311, não apenas permitiu uma maior participação destes bancos no mercado nacional, como também restringiu a sua entrada, exclusivamente, via aquisição de bancos nacionais, preferencialmente, os estatais em processo de privatização.

Dito isto, os elementos citados acima apontam para duas consequências: uma tendência centralizadora e, como resultado desta, uma maior atrofia do sistema. Estes dois aspectos são importantes pois indicam que as ações governamentais que incentivam este processo, podem estar promovendo um retardo no desenvolvimento econômico do país. Estudos como de Troster (1997), apontam para a necessidade do dimensionamento adequado do sistema financeiro nacional, de modo que seja possível garantir aos diversos segmentos da economia, fluxos de capital suficientes, principalmente, para a expansão destes. Nesse sentido, é possível afirmar, que quanto ao cenário futuro do mercado bancário nacional, existe muito espaço ainda para a expansão das atividades, desde que se observe, cautelosamente, a questão do dimensionamento do sistema bancário, questão esta que se relaciona diretamente a fatores

como: baixa renda per capita, nível de demanda e porcentagem da população com acesso a bancos, mesmo num cenário com reduzido número de instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARONOVICH, Selmo. Reestruturação bancária internacional: experiência recente e possíveis desdobramentos. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, dez. 1999.

BERGER, A. N.; DEMSETZ, R. S.; STRAHAN, P. E. The efficiency cost of market power in the banking industry: a test of the “quiet life” and related hypothesis. **Review of Economics and Statistics**, NY, v.80, p 454-565, 1998.

BARROS, Mendonça J. R.;ALMEIDA Jr., M. **Análise do Sistema Financeiro do Brasil**. Brasília: SPE, 1997.

BARROS, Mendonça J. R., LOYOLA, G.;BOGDANSKI. **Reestruturação do Setor Financeiro**. Brasília: SPE/ MF, 1998.

BERGER, A N., HUMPHREY, D. B. **Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research**. New York: Federal Reserve Bank, 1997. (mimeo.)

BIÃO, Juliana A. Almeida. **Terceirização como Instrumento de Restruturação Produtiva: Uma caracterização do setor bancário nacional 1995**. Salvador: FCE/UFBA, 1996. (Monografia - Graduação em Ciências Econômicas da UFBA).

BLAUMENSCHER, Fernando. A Mundialização do Capital (Resenha crítica). **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.16, n.2, p.53,1995.

CARVALHO, F. C. A IBC e a Disciplina Monetária: Observações críticas. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.60 n.4, p.32,out-dez/1995.

CARVALHO, M^a Cristina. Bancos Buscam Padrão Internacional de Eficiência: Declínio da margem de ganho e concorrência levam instituições a perseguirem a redução dos custos e aumento de receitas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 12/08/98, p.B1.

CARVALHO, M^a Cristina. O Lucrativo Negócio de Comprar Bancos – Lucros gordos na compra de bancos estatais. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17/11/98, p.B1.

CARVALHO, M^a Cristina. Santander é o Maior da América Latina. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10/07/98, p.B4.

CASTRO, H. O. P. **As Causas Econômicas da Concentração Bancária**. Rio de Janeiro: IBMEC, 1981.

COSTA, Fernando N. **Economia Monetária e Financeira**: uma abordagem pluralista. São Paulo: Makrom Books, 1999.

DE LUCA, Léa; CARVALHO, Maria Cristina. Bancos Tem de Fundir-se para Competir. **Gazeta Mercantil**; São Paulo, 28/jul/97. p. B1.

FERRAZ, João Carlos. **Made in Brazil** – Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FRANCO, Gustavo H. B. Aspectos da Reforma Financeira. **Conjuntura Econômica**, São Paulo, v.45, n.12, p.23,dez.1991.

FREITAS, Maria Cristina P. **Abertura do Sistema Financeiro no Brasil no anos 90**. Brasília: Ipea, São Paulo: Fundap/ Fapesp,1999.

FRISHTOK, Cláudio R. Automação bancária e mudança na produtividade: A experiência brasileira. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v.22, n.2, p.47, ago.1992.

FUCS, José. O que significa a venda do Banco Real. **Revista Exame**, v.32, n.16, p.62, jul/1998.

GUERRA, Oswaldo. Tendências recentes do sistema bancário brasileiro. **BAHIA ANÁLISE & DADOS**. Salvador,v.6, n.4, p.53, mar.1997.

GUERRA, Oswaldo. **A Recente interpenetração bancária e industrial no Brasil** (1980 - 1994).Salvador: FCE/ UFBA, abr.96.

GOLDSMITH, Raymond W. **Brasil 1850-1984** : desenvolvimento financeiro sob um século de inflação. São Paulo: Harper & Row do Brasil,1986.

HILFERDING, R. **O Capital Financeiro**. São Paulo: Nova Cultural, 1995 (Os Economistas)

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

MADIM, M^a Alejandra C.; MILLETI, Patrícia M. F. **Tendências Estruturais dos Bancos Privados no Brasil**: Dinâmica da Relação Entre Bancos e Empresas Não-Financeiras (1990 - 1994). São Paulo: IESP/ FUNDAP, 1995. (TD, 26)

MEIRELLES, Antônio C. Tamanho é Documento na Concentração Bancária. **Gazeta Mercantil** - Fórum de Líderes: São Paulo, v.1, ago/1999.

MOREIRA, Edson M. Os Bancos e o Plano Collor. **Indicadores FEE**, Análise Conjuntural: Porto Alegre, v.18, n.3, p.160-171, nov/1990.

OS BANCOS na era do Real - Como o Sistema Financeiro Vem se Preparando Para os Novos Tempos. **EXAME**, n.13, p.26-34, junho/1994.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1991.

REZENDE, Marcelo. Determinantes da Estrutura de Mercado no Setor Bancário Brasileiro 1970-1986. **Revista Brasileira de Economia**, v.46, n.2, p.211-222, abr/jun 1992.

SANTOS, Carlos R. Silva. **A Diversificação do Portifólio do Capital Bancário** (1980 - 1996). Salvador: FCE/UFBA, 1996.

SANTOS, J. A C. **Commercial Banks in the Securities Business**: A Review. New York: BIS, june/1998 (Working Paper, 56).

SENNA NETO, Nivaldo B. **Uma avaliação do capital financeiro no Brasil**. Salvador: FCE/UFBA, 1994.

SOUSA, Paulo H. Sistema Financeiro Vai Determinar Crescimento. **Gazeta Mercantil**; São Paulo, 29/out/1998, p.B1

TAVARES, Martus A R. **O Setor Bancário Brasileiro**: Alguns aspectos do crescimento e da concentração. São Paulo: FIPE/USP, 1985.

TROSTER, R. L. **OverBanking no Brasil**. São Paulo: Makrom Books, 1997.