

# PLANO REAL: ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO SETOR BANCÁRIO

Hudson Fernandes Amaral  
Professor e Pesquisador do NUFU/CEPEAD/CAD/FACE/UFMG

Gustavo Alves da Costa  
Graduando em Administração e Bolsista de IC do NUFU/CAD/FACE/UFMG

*Este trabalho é resultado de um projeto de pesquisa que teve por objetivo verificar as políticas de atuação, competitividade e gestão estratégica de quatro instituições bancárias. As instituições foram analisadas num contexto de mudança antes e após a implementação do Plano Real. A pesquisa analisou as instituições no seu segmento de negócio em âmbito nacional. Foram verificados os impactos (dificuldades e inovações) conseqüentes da estabilização da economia. Ao final da pesquisa con. eguiu-se delinear algumas das tendências e estratégias bancárias utilizadas pelo setor para se adaptarem a estabilidade econômica e ao mercado globalizado.*

## 1 INTRODUÇÃO

Com o Plano Real, a economia brasileira se deparou com a estabilidade econômica e com a queda da inflação a patamares favoráveis ao crescimento econômico do país. Alguns segmentos no Brasil se preparam para um resultado positivo do Plano de Estabilização do Governo. Entretanto, setores como o bancário, que sempre trabalharam diante de um lucrativo mercado inflacionário, tiveram que repensar suas estratégias de atuação.

Até então, não se via estratégias específicas e totalmente direcionadas ao setor bancário. Este segmento teve que a. imorar seus serviços e desenvolver uma estratégia de atuação própria de acordo com seus objetivos e sua disponibilidade de recursos.

A presente pesquisa buscou justamente identificar as principais estratégias do setor bancário, dentro dos variados segmentos de atuação, analisando as instituições bancárias através de sua rentabilidade, sua disponibilidade de recursos e seu porte durante o período de janeiro de 1993 a dezembro de 1996.

## 2 HISTÓRICO – MOMENTO ECONÔMICO

O Brasil é um país historicamente dependente de recursos financeiros bancários nacionais e internacionais. Não é recente, nem surpreen-

dente a grande dependência do país por este tipo de recurso. As várias recessões promovidas pelos governos “enxugavam” o país e os planos implementados não se estabeleciam por muito tempo.

No Brasil durante várias décadas as taxas de juros se mantiveram elevadas, evidenciando o custo do capital. Além do que, a credibilidade do país chegou a ficar abalada em meados de 1980, quando o país se defrontou mais uma vez com a escassez de recursos financeiros, principalmente, de financiamento externo. Na época a dificuldade de renovação de empréstimos evidenciava que já não havia disposição dos credores externos para financiar um ajuste sem pesados custos internos no curto prazo. Do final de 1980 a meados de 1984, as linhas gerais de política macroeconômica passaram a ser ditadas pela disponibilidade de financiamento externo. O país necessitava de ter um poderoso e eficiente sistema financeiro para sustentar seu crescimento e diminuir a dependência de capitais externos.

Mas como conseguir atrair capitais e investimentos externos para o país desenvolver um sistema financeiro eficiente, com uma política econômica descontínua que oferecia um enorme risco para os investidores? Sem dúvida, a situação do país era caótica. Os planos antes da “era do Plano Real”, mostraram-se ineficazes, tanto que após um rígido processo de recessão, o país novamente se defrontava com elevadas taxas inflacionárias. Isto conduzia os empresários, investidores, governos e a própria população à descrença numa política séria e eficaz de combate à inflação.

A partir do Plano Real, com a estabilização econômica, pôde-se redefinir as estratégias para investidores externos e oferecer condições reais para as empresas brasileiras implementarem planejamentos eficazes, além de se buscar o fortalecimento do sistema financeiro. Para os bancos, a primeira reação ao plano traduziu-se na necessidade de um rápido ajuste para se enquadrar nas novas exigências do mercado. Até então, o passado inflacionário do país que gerava estrondosos lucros, tivera que ser substituído por especialização, contenção de despesas e a disputa acirrada pelos novos e exigentes clientes. Alguns bancos apostaram no fracasso do Plano Real à curto prazo e terminaram sendo liquidados pelo Banco Central.

É nesse panorama que se conduziu o trabalho de pesquisa: visualizar a situação bancária

após o choque do Plano Real e identificar as estratégias e tendências do setor bancário que é de suma importância para o crescimento do país.

### 3 JUSTIFICATIVA

O Brasil é o país que tem o maior, e provavelmente, o mais complexo sistema financeiro da América Latina, cujo desenvolvimento, nos últimos trinta anos foi marcado pelo processo inflacionário. As reformas institucionais e as grandes mudanças legais e normativas nesse período foram determinadas em grande medida pelo processo de combate à inflação. O longo período de convivência com o processo inflacionário permitiu que ganhos proporcionados pelos passivos não remunerados, como os depósitos à vista e os recursos em trânsito, compensassem ineficiências administrativas, e até mesmo, concessões de crédito de liquidação duvidosa. Com a estabilidade econômica, proporcionada pelo Plano Real, as instituições tiveram que se adaptar a nova realidade. Porém algumas instituições financeiras foram incapazes de promover espontaneamente os ajustes necessários para sua sobrevivência nesse novo ambiente econômico.

Segundo dados de 1995, num universo com 265 bancos, com mais de 16 mil agências, 11 mil postos de atendimento adicionais (sem considerar as caixas econômicas, com 1.800 agências), dezenas de bancos quebraram, gerando enormes custos financeiros e sociais. A Tabela 1 mostra a quantidade de instituições financeiras no país, segundo dados do Banco Central em 01/09/95.

A reestruturação bancária está intimamente ligada a importância do sistema financeiro para a economia brasileira e ao sucesso do plano Real. Nos dois primeiros anos, o Real provocou a quebra de mais de duas dezenas de bancos. Foram instituições que, embora tenham chegado ao fim por dificuldades específicas, enfrentaram o problema comum de inadaptação aos tempos de inflação baixa. Como a estabilidade deve se manter, é previsível que o setor bancário continue encolhendo, e buscando parcerias através de novas fusões e aquisições para conseguir ganhar mais com a economia de escala. Os bancos perderam US\$ 10 bilhões de receitas “fáceis” com a queda da inflação e não tem muito mais espaço para aumentar a cobrança de tarifas.

**Tabela 1**  
**INSTITUIÇÕES NO PAÍS**

<b>Tipos</b>	<b>Sedes</b>	<b>Agências no País</b>
Bancos Comerciais	35	4.137
Bancos Múltiplos	208	11.496
Bancos de Desenvolvimento	6	9
Bancos de Investimentos	16	45
Caixas Econômicas	2	1.829
Sociedades Cooperativas	926	-
Sociedades de Crédito, Financiamento e Investim.	44	105
Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mob.	226	360
Sociedades Corretoras de Câmbio	47	56
Sociedades Distribuidoras	348	563
Sociedades de Investimento	4	-
Sociedades de Arrendamento Mercantil	77	127
Sociedades de Crédito Imobiliário	19	27
Fim dos de Investimentos e Aplicações	966	-
Associações de poupança, empréstimos	2	1
Administradoras de Consórcios	463	4.742
<b>Total</b>	<b>3389</b>	<b>23.497</b>

Fonte: Banco Central. Proer. *Programa de estímulo a reestruturação e ao fortalecimento do sistema financeiro nacional*. Brasília: 1996.

O problema que vem se agravando já foi evidenciado de perto por alguns de nossos "vizinhos latinos". A Argentina enfrentou uma grande fuga de depósitos, provocada pelo medo da desvalorização do peso em relação ao dólar. Em apenas quatro meses – dezembro de 1994 a março de 1995 – foi registrada a saída de US\$ 8,5 bilhões nos depósitos bancários, o equivalente a 18,7% do total. Como consequência da brutal queda dos depósitos, o país enfrentou uma retração no crédito, que afetou a atividade produtiva. Era o início da recessão que provocaria uma queda de 4,4% no PIB (produto interno bruto) do ano passado.

A Venezuela também enfrentou uma crise bancária sistêmica, que em 18 meses culminou com a quebra de 50% dos bancos e liquidou as reservas cambiais do país. Cerca de US\$ 10 bilhões (o equivalente a 20% do PIB venezuelano), de prejuízo. As consequências não pararam por aí, a inflação disparou para quase 100% ao ano e o desemprego bateu índices recordes extra-oficiais de 18%, paralisando completamente os investimentos privados, levando o país a maior crise de sua história.

As nossas instituições bancárias estão tentando equilibrar as suas contas através do aprimoramento dos seus recursos e do desenvolvimento de novas tecnologias, concomitantemente com um gerenciamento moderno e flexível. O Itaú é um dos exemplos mais claros, com investimentos de US\$ 150 milhões por ano em informatização e automação, ele é um dos bancos mais preparados para a nova realidade. Entretanto, o diretor da Austin Asis, empresa de consultoria, afirmou que a rentabilidade dos bancos tem caído e vai continuar em queda. Muitas instituições ainda não conseguiram reduzir os custos de maneira satisfatória, nem tampouco redefiniram nichos de mercado para atuar numa economia estável.

Os desafios a serem enfrentados pelas instituições bancárias estão direcionadas no sentido de se tornarem mais competitivas, de se adequarem as novas exigências de mercado e assegurar a continuidade e o sucesso do plano Real. Neste sentido, fez-se necessário um estudo profundo e dinâmico, tendo em vista a nova ordem econômica brasileira, sua preparação para enfrentar a concorrência no mercado globalizado e a influência que estas instituições exercem sobre todos nós.

## 4 METODOLOGIA

O trabalho realizado foi iniciada com uma pesquisa documental cujo objetivo foi de reunir, classificar e analisar os documentos existentes sobre as instituições bancárias. Esta fase foi essencial para fornecer base e fundamentação teórica para todo o trabalho.

O passo seguinte foi a investigação do tipo descritivo que teve o objetivo de estabelecer as diferenças e similaridades na eficiência competitiva e na utilização de inovações tecnológicas pelos bancos de Belo Horizonte. Para esta investigação foram utilizadas pesquisas exploratórias, onde houve uma análise minuciosa dos balanços patrimoniais e dos demonstrativos de resultados, além do acompanhamento dos relatórios emitidos pelo Banco Central.

A terceira fonte de pesquisa foi a observação sistemática, com a utilização de reportagens e periódicos publicados junto aos bancos, a mídia e aos órgãos de apoio do setor bancário. Dentre esses órgãos, sobressaem: FENABRAN (Federação Brasileira das Associações de Bancos), Sindicato dos Bancários de BH e Região, CNB (Confederação Nacional dos Bancários), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e Banco Central.

E, finalmente, realizamos um estudo comparativo que utilizou todas as informações recolhidas anteriormente. Este estudo nos permitiu delinear as tendências do setor bancário para os próximos anos.

O período abrangido pela pesquisa é de 5 anos (jan/93 a dez/96). As informações foram obtidas em instituições bancárias situadas no município de Belo Horizonte, através de questionários e análise das demonstrações financeiras. Para a realização da pesquisa foram selecionadas as instituições bancárias: Banco do Brasil, BEMGE, Banco de Boston e Banco Real.

A metodologia específica adotada levou em consideração as restrições práticas encontradas nas empresas brasileiras. Considerou também, do ponto de vista prático, os aspectos-chaves deste estudo, que foram conseguidos pelas informações dos diretores sobre a situação da instituição pesquisada em relação ao mercado. Logo, foram aplicados questionários estruturados divididos em três partes: dados gerais das instituições bancá-

rias, perguntas genéricas sobre o mercado e perguntas específicas sobre o banco.

De acordo com a proposta do trabalho, realizamos uma análise isolada de cada instituição financeira a fim de, inicialmente, formar um conhecimento sólido e coeso sobre cada uma delas. Para cada instituição bancária pesquisada, a análise foi dividida em duas fases:

- 1) **pré-análise:** identificada como uma fase de organização e elaboração dos indicadores que orientou a interpretação dos resultados;
- 2) **exploração dos estudos:** para cada instituição específica, buscou-se analisar as questões peculiares de cada instituição.

O estudo da performance econômico-financeira dos bancos foi essencial para se apurar a situação e as estratégias utilizadas por essas instituições. Este estudo foi realizado a partir de dados obtidos via sistema de análise de balanços empresariais do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (SABE/IBMEC) e fornecimento das publicações pelas instituições mediante solicitação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o setor bancário está se tornando cada vez mais complexo e como as mudanças ocorridas no setor são cada vez mais rápidas se torna necessário acompanhar constantemente as bibliografias e reportagens divulgadas sobre as instituições financeiras, analisar a resposta do mercado sobre as políticas do governo e estudar as políticas externas que tanto afetam o mercado financeiro. A pesquisa realizada se revela de um valor ímpar para as instituições financeiras que atravessam a estabilização econômica. Embora não haja bibliografia suficiente para abordar este tema, que é relativamente recente (à partir de julho de 1994), esperamos contribuir, posteriormente, com estudos mais especializados sobre o tema para a comunidade científica e para a sociedade como um todo. É necessário pesquisar as reestruturações das empresas, pois com a influência do Plano Real e da Globalização da economia, estas reestruturações foram mais do que adiantadas.

Pelos dados e informações agregadas pudemos constatar a importância do trabalho e o grande choque estrutural pelo qual o setor bancário brasileiro está passando.

A especialização será uma regra para os bancos nos próximos anos. Os bancos estão se especializando cada vez mais em serviços específicos para os segmentos em que atuam. Segundo um estudo da empresa de consultoria Austin Asis, de São Paulo, no primeiro semestre de 1994, os 219 mais importantes bancos brasileiros ganhavam 63,4% de suas receitas do *floating*, ou seja, de ganhos financeiros. No mesmo período em 1995, essa proporção caiu para 4,7%. Na comparação entre os dois períodos, o resultado bruto diminuiu 34,6%. A conclusão óbvia é que o comportamento do setor financeiro do Brasil está mudando e a tendência é mudar ainda mais.

“Uma parte dos bancos não sobreviverá. E os que sobreviverem jamais serão os mesmos”. Ou seja, os bancos terão de encontrar ou reencontrar sua especialização, sua verdadeira vocação. Ao mesmo tempo deverão perseguir, como nunca, a redução de custos e a racionalização. Daí, na opinião de banqueiros e consultores, surgirão três ou quatro tipos de bancos:

- **Varejistas** – Bancos com grandes redes de agências espalhadas por todo o país, com amplo portfólio de produtos e serviços. Nesse grupo, estarão bancos como o Bradesco, Itaú e Banco do Brasil.
- **Regionais** – São os bancos de varejo com atuação concentrada em regiões determinadas, como o Noroeste e o Boavista, ou voltada para públicos selecionados, como o Citibank e Banco de Boston.
- **Superespecializados** – Formados para atuar num mercado específico, esses bancos já tem focos bem definidos. Exemplo: o Dibens, dedicado ao setor de transporte rodoviário. O banco concentra a quase totalidade do volume de suas operações, de 800 milhões de dólares, no financiamento de caminhões e ônibus.
- **Nichos** – Donos de estruturas enxutas e ágeis, essas instituições irão trabalhar principalmente em grandes operações de atacado. É o caso do Garantia e Pactual.

A adaptação a esse quadro, aliada à concorrência acirrada, levará ao encolhimento do número de bancos. Alguns especialistas apostam no desaparecimento da metade das instituições bancárias existentes. Outros afirmam que ao final do processo restarão entre 100 e 70 bancos.

Há outra razão para o encolhimento do setor no Brasil. Até o Plano Real, o *floating* cobria a maior parte dos custos operacionais dos bancos. Um estudo do Dibens com 227 bancos mostra que, em 1993, o *floating* garantia o pagamento de 50,1% das despesas administrativas. No primeiro semestre deste ano, esse índice caiu para 3,7%. Mais grave ainda, segundo o Dibens: o *spread* caiu dos 12% a 15% praticados antes do Plano Real para 3% a 5% em dezembro de 1995.

Com margens mais estreitas, os bancos foram em busca de novas receitas. Numa volta às origens, saíram emprestando dinheiro. O volume de crédito subiu de 18% do PIB, em 1992, para 38%, em 1994. Mesmo assim, foi insuficiente, principalmente devido à onda de inadimplência do início do ano de 1995. Com isso, não resta outra saída senão a redução de custos e os ganhos de escala. Os bancos de varejo, nesse caso, têm uma situação mais delicada. Nessa faixa de mercado, a concorrência é mais acirrada. Os participantes do jogo terão de se preparar rapidamente. Ou seja, associar-se a outros bancos.

Outra tendência, surgiu após o Plano Real, com o ganho de renda das classes baixas, os bancos estão revendo suas estratégias para ingressar em mais um mercado ignorado. Bancos como o antigo Bamerindus, investiram num processo chamado de massificação dos serviços. O antigo Bamerindus, por exemplo, lançou no final de novembro de 1995 a caderneta de poupança “começar com 30”, que permitia a abertura de contas com apenas 30 reais. Outro produto que atraiu a atenção de alguns bancos foi o título de capitalização. O consumidor típico de títulos de capitalização são pessoas de menor poder aquisitivo, isso explica em grande medida o amplo sucesso que esses títulos estão tendo depois da queda da inflação, que significou o aumento de renda para o público-alvo desses títulos. O Banco do Brasil, o Banco Real e o Unibanco são alguns exemplos de bancos de grande porte que investiram nesse negócio.

**Tabela 2**  
**DIFERENÇA NAS TARIFAS COBRADAS PELOS BANCOS**  
**POR PRODUTOS E SERVIÇOS**

	(%)
Cheque avulso	2.153,33
Cartão magnético	620,00
Cadastro de pessoa física (anual)	504,44
Transferência de fundos (ordem de pagamento para outra praça)	260,00
Renovação trimestral de cheque especial	248,27
Cheque sustado (perda/roubo) por solicitação	185,71

Fonte: Procon/SP.

A informatização é uma tendência que veio para ficar. A informática e as telecomunicações continuarão sendo um dos itens de maior peso no orçamento dos bancos brasileiros. Segundo dados da Fenabran, os investimentos nesse setor atingiram 3,7 bilhões de dólares entre 1993 e o primeiro semestre de 1995. Sem dúvida, é a forma mais rápida para se melhorar a produtividade. É um ponto fundamental, principalmente, para os bancos que têm como público-alvo a classe média alta. Para esse segmento, os bancos vem investindo em home banking e nos bancos virtuais.

O Banco Real por exemplo, criou o Banco Direto. Sem agências, o banco oferece quase todos seus serviços por telefone, inclusive a concessão de empréstimos. A meta do Real é conquistar clientes com renda mensal de 3.000 reais. Trata-se de um público diferente do que frequenta as agências do Real. Ali, a renda mensal está entre 1.000 e 1.500 reais – faixa semelhante a do Unibanco, que também tem seu banco virtual, o Banco Um. Com um milhão de clientes e 1.400 agências, o Real perseguirá uma escala maior para enfrentar um Unibanco mais forte, devido a incorporação do Nacional. O gráfico revela uma pesquisa da consultoria Booz-Allen & Hamilton no mercado europeu. Cada unidade representa o custo direto de transações que não envolvem dinheiro vivo, incluindo salários de funcionários – excluindo o gasto pessoal do cliente com computador e software.

As vantagens ficam evidentes, quando por exemplo se compara o custo de operações da agência com operações realizadas na Internet. Segun-

do a pesquisa, 56% dos bancos europeus estavam investindo para terem seus sites na Internet operando até o final de 1997. Entretanto operações envolvendo a Internet apresenta dois problemas principais: desemprego e confiabilidade. Utilização de bancos por computadores significa banco com menos funcionários. O outro problema se traduz na pouca confiança das operações realizadas pelos clientes, mesmo porque os sistemas são vulneráveis a “piratas” e afins.

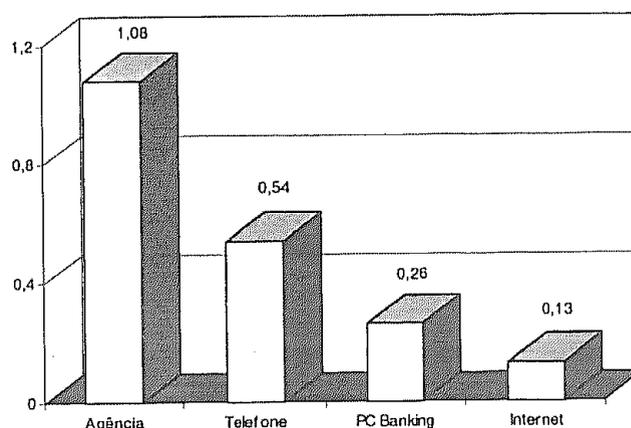


Gráfico – Custo de unidade de transação, em US\$. *Folha de São Paulo*, 1998. Caderno dinheiro.

A redução dos custos é outra tendência que perseguirá não apenas os bancos, mas todas empresas que atuam em mercados cada vez mais competitivos. O Banco Real já vem reduzindo custos e deverá continuar a atuar desta forma por longo prazo. Só em 1995, o número de agências

diminuiu 12%, e os dirigentes do Banco Real afirmam que pode diminuir ainda mais e está realizando análises mensais de cada agência. Anos atrás o banco chegou a empregar 42.000 funcionários. Atualmente, esse número é de 16.000. De janeiro de 1993 até dezembro de 1995, a produtividade subiu 50%.

A expansão também será uma estratégia para conquistar novos clientes e reconquistar antigos. O Banco Real, por exemplo, quer aumentar sua base de clientes a taxas de 20% anuais. Será uma necessidade de implosão dos grandes bancos. A estratégia de se expandir novos negócios, entrando em focos específicos, com bancos específicos para cada área de atuação, já vem sendo utilizada pelo Banco Itaú.

Em meados de 1995, o banco da família Setubal criou o Itaú Bankers Trust, IBT, em associação com o Bankers Trust, um dos maiores bancos americanos. Com capital de 50 milhões de dólares, o IBT será exclusivamente um banco de investimento com atuação independente do Itaú. O mesmo princípio foi seguido na compra do controle do BFB, por quase 239 milhões de dólares, em julho de 1995. O Itaú resolveu preservar a identidade e o nome do BFB. Nele manterá uma clientela de maior poder aquisitivo, com renda superior a 2.000 dólares. O Itaú, com um milhão de clientes, atende um público com poder aquisitivo bem menor.

O gigantismo dos grandes bancos de varejo forçará alguns concorrentes médios a definir com mais precisão seu foco de negócios. Quem optar por serviços de âmbito nacional, deverão estudar seriamente fusões ou aquisições. Daí o interesse de bancos como o Excel na compra do que restou do Econômico e do Unibanco na compra do Nacional. A alternativa ao crescimento no número de agências é a regionalização. Nesse caso, o banco terá de agregar valor a seu serviço para compensar a escala menor do que a dos grandes bancos de varejo. É o caso do Banco Noroeste, que antecipou essa postura desde 1990. O banco chegou a ter 160 agências espalhadas pelo país. Decidiu concentrar-se principalmente em São Paulo e no Paraná. Desde então, o número de agências caiu para noventa no final de 1995. O propósito é oferecer serviços diferenciados para os clientes. Tanto que pouco depois o banco inaugurou uma agência num centro de conveniência em São Paulo, inteiramente informatizada, com recursos multimídia. O posto funciona 24 horas por dia.

Os bancos que venham a se alojar em nichos específicos como o Noroeste, não podem se descuidar da escala, afinal, não há mais o *floating* para garantir o pagamento das despesas. O Banco de Boston, por exemplo, quer ter 70.000 clientes no varejo. Para o Boston, que possui 30.000 correntistas, essa é a receita para manter a escala em seu nicho de atuação, o de pessoas com renda anual acima de R\$ 50.000. Parte desses clientes entra em suas agências atrás da segurança de um banco estrangeiro. Outros são atraídos pelos produtos diferenciados, como a poupança programada ou os cartões de crédito co-branded da GM e da United Airlines. Para atingir sua meta, o Banco de Boston precisava quase triplicar o número de agências. Em 1995, o banco possuía apenas 26, mas segundo as declarações dos dirigentes, o banco deveria atuar com cautela, pois se comprasse as agências, o banco teria que adapta-las ao seu padrão.

O estudo mostrou que, com base em estratégias competitivas, as instituições financeiras estão apresentando propostas de estruturas para criarem e sustentarem a vantagem competitiva em seu setor. É bom lembrar que esse setor tem várias peculiaridades em relação aos demais setores. Entre esses fatores destacamos, particularmente a não criação de riqueza (jogo de soma zero), o que não acontece na economia real.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, M. P. *A Ordem do Progresso*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- BUCCHI, W. *Garantia de depósito em instituições financeiras*. São Paulo: IBCB, 1992.
- FORTUNA, E. *Mercado Financeiro, Produtos e Serviços*. São Paulo: Qualitymark, 1995.
- KOUZES, J. M. *Credibilidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MATARAZZO, D. C. *Análise financeira de balanços*. São Paulo: Atlas, 1995.
- REZENDE, L. M. V. *Introdução à análise de instituições financeiras*. São Paulo: IBCB, 1990.
- SCHRICKEL, W. K. *Análise de Crédito*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SOARES, J. *Alquimia das Finanças*. São Paulo: Nova Fronteira, 1994.
- VELOSO, J. P. R. *O Real e o Futuro da Economia*. São Paulo: José Olímpio, 1995.