



1290000564



TCC/UNICAMP P655b

MONOGRAFIA



BANCOS PRIVADOS E TARIFAS BANCÁRIAS PÓS PLANO REAL

Joely Aparecida Ungaretti Pinheiro R.A. 920687
Orientadora: Prof^a. Dra. Maria Alejandra Caporale Madi ✓

Dezembro / 1998 ✓



UNICAMP

**INSTITUTO DE ECONOMIA
UNICAMP**

**TCC/UNICAMP
P655b
IE/564**

GEODCE

RESUMO

O presente trabalho é um estudo comparativo entre as atuações de três dos maiores bancos privados do país: Bradesco, Itaú e Unibanco.

Levamos em consideração os seguintes aspectos: serviços e produtos bancários; estratégias bancárias; perfil do cliente desejado pelo banco (público-alvo) e segmentação do mercado.

O período analisado corresponde à década de 90 (1990-1996) antes e após o Plano Real, o Plano de Estabilização Econômica Brasileira.

Baseando-se em conceitos de Economia Monetária, identificados por Minsky, que sugere que a economia capitalista seja uma economia de ativos, onde as decisões são tomadas num contexto de incerteza e, por viverem num mundo de incerteza quanto ao futuro, os agentes diversificam os seus *portfolio*, em busca de melhores ativos; e levando em consideração alguns conceitos schumpeterianos de Microeconomia, onde o empresário inovador, como o próprio nome já diz, inova para competir, apresentamos um trabalho cujos principais objetivos são: apresentar as modificações bancárias ocorridas principalmente graças aos avanços na área da teleinformática; estudar a trajetória dos principais bancos privados brasileiros durante boa parte da década de 90; analisar e definir os seguimentos de mercado nos quais esses bancos estão inseridos; elucidar a questão das tarifas: até que ponto elas são maior fonte de receita dos bancos e até que ponto elas podem ser isentas ou terem seus preços diminuídos.

Como resultados do trabalho podemos afirmar que: os bancos traçam perfis de clientes desejados; esses clientes são definidos pelo nível de renda; os nichos de mercado são montados a partir da determinação do perfil dos clientes; os serviços e produtos bancários visam satisfazer as necessidades desses clientes e levam em conta o comportamento dos clientes bem como os avanços tecnológicos; quanto maior a renda do cliente, quanto maior o número de operações bancárias feitas por esse cliente, e dependendo dos serviços e produtos utilizados por esse cliente, as possibilidades desse cliente ter isenção de tarifas ou redução nos preços das mesmas, é maior.

***Para mamãe Ely,
Para papai João,
Para vovó Maria,
Para Caio,
Para Yo,
Para Marta,
Para Lúcio***

AGRADECIMENTOS:

A caminhada foi dura... Muitas pessoas conheci pelo conheci pelo caminho. Algumas levei comigo... Outras simplesmente deixei... Cada pessoa que passa pela nossa vida, leva um pouco de nós e deixa um pouco de si mesmas conosco...

Nada é mais difícil do que agradecer. É quando engolimos "o orgulho", e percebemos que a maior parte das ações de nossas vidas, dependem de mais alguém que não seja nós. Pedir é fácil, agradecer, nem tanto.... Ao redigir esses agradecimentos posso ter esquecido de citar o nome de alguém. Peço que me perdoem, pois afinal, "a pressa é inimiga da perfeição..."

Aqui faço meus agradecimentos:

A Deus, pela minha vida, pela minha saúde e por ter me mostrado dentre tantos outros caminhos, justamente esse.

Ao meu pai, a quem sempre admirei, que influenciou com suas atitudes e pensamentos, essa escolha que fiz. Devou muito de minha formação intelectual à ele, que sempre me estimulou, mesmo estando tão distante fisicamente.

A minha mãezinha querida, que não mediu esforços para me ver aonde estou hoje. Mais do que sua ajuda financeira, seu colo, seu carinho e seu sacrifício, me ajudaram e ampararam durante toda minha vida.

A vovó Maria, que apesar da idade, não mediu esforços para me ajudar a chegar até aqui.

Aos meus irmãos Caio e Yo, que com sua alegria e cumplicidade, de uma forma ou de outra, me ajudaram emocionalmente a chegar até aqui.

A professora Alejandra, pela paciência, dedicação, estímulo e ajuda que me proporcionou durante todo caminho, e principalmente, por ter acreditado em mim.

A todos os funcionários do CEDOC, do SPD, e da secretaria de graduação, pelo incotável apoio que tive.

Ao Daniel, Conceição e Zé do Xerox, por toda ajuda.

Aos amigos que já se formaram, não mais estão na Unicamp, mas cuja alegria, cumplicidade e carinho, vou levar para sempre na vida: Luciane, Débora, Maurício, Roni, Ricardo Araki, Alessandra.

Para os amigos que ainda estão ao meu lado, e que também proporcionaram momentos únicos: Amanda, Cássia, Katy, Naná, Gustavo, Michel, Elisa, Cíntia, Maradona, Edilaine, Kátia...

Para Márcia e Jaqueline, pelos anos juntos, pela amizade, ajuda, pelos bons e maus momentos.

E a Lúcio, pelo carinho, ajuda, paciência e por ter estado comigo nos bons e maus momentos.

Muito obrigada!

**"- Mas será que eu vou chegar a algum lugar?- perguntou Alice
- Claro que sim! - disse o gato - Mas vai ter que andar muito..."
(in "Alice no País das Maravilhas" - Lewis Carroll)**

"Há quatro tipos de sábios:

Aquele que não sabe e sabe que não sabe; é um simples; ensina-

o

Aquele que sabe e não sabe que sabe; está dormindo; acorda-o

Aquele que não sabe e não sabe que não sabe; é um tolo; evita-o

E aquele que sabe e sabe que sabe; é um sábio; segue-o"

(Provérbio Árabe)

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Introdução | 01 |
| Capítulo 1 – Produtos e Serviços Bancários: Bases Conceituais - Introdução | 04 |
| Serviços Bancários Personalizados | 05 |
| 1. Comportamento e Necessidades dos Clientes | 05 |
| 2. Segmentação de Mercado | 07 |
| 3. Diversificação e Precificação de Produtos e Serviços | 08 |
| 4. Reorganização Estrutural | 11 |
| Análise das Tendências em Produtos e Serviços | 12 |
| Capítulo 2 – Estratégias de Mercado: Bradesco, Itaú e Unibanco – 1990-1994 | 13 |
| Introdução | 13 |
| Parte I - Banco Bradesco | 13 |
| 1.1 Histórico | 13 |
| 1.2 Dados Patrimoniais e Resultados | 14 |
| 1.3 Estratégias e Tipos de Serviços | 14 |
| 1.3.1 Considerações Gerais | 14 |
| 1.3.2 Mercado e Público Alvo | 15 |
| 1.3.3. Produtos e Serviços Financeiros, Mercado Internacional e Informatização | 15 |
| 1.4 Comentários Finais | 17 |
| Parte II - Banco Itaú | 18 |
| 2.1 Histórico | 18 |
| 2.2 Dados Patrimoniais e Resultados | 19 |
| 2.3 Estratégias e Tipos de Serviços | 20 |
| 2.3.1 Considerações Gerais | 20 |
| 2.3.2 Mercado e Público Alvo | 27 |
| 2.3.3 Produtos e Serviços Financeiros | 1 |
| 2.3.4 Mercado Internacional | 22 |
| 2.3.5 Informatização | 23 |
| 2.4 Comentários Finais | 23 |
| | 23 |

| | |
|---|-----------|
| Parte III - Banco Unibanco | |
| 3.1 Histórico | 24 |
| 3.2 Dados Patrimoniais e de Resultados | 25 |
| 3.3 Estratégia e Tipos de Serviços | 26 |
| 3.3.1 Considerações Gerais | 26 |
| 3.3.2 Mercado e Público Alvo | 27 |
| 3.3.3 Produtos e Serviços Financeiros | 27 |
| 3.3.4 Mercado Internacional | 29 |
| 3.3.5 Informatização | 29 |
| 3.4 Comentários Finais | 29 |
| Parte IV - Considerações Finais | 30 |
| | |
| Capítulo 3 - Resultados e Tarifas 1994-1996 | 33 |
| Introdução | 33 |
| Parte I - Estratégias de Produtos e Serviços | 33 |
| 3.1 Estratégias de Produtos e Serviços | 33 |
| 3.1.2 Bradesco | 33 |
| 3.1.2.1 Captação e Administração de Recursos | 33 |
| 3.1.2.2. Produtos e Serviços | 35 |
| 3.1.3 Itaú | 39 |
| 3.1.3.1 Captação e Administração de Recursos | 39 |
| 3.1.3.2 Produtos e Serviços | 40 |
| 3.1.4 Unibanco | 43 |
| 3.1.4.1 Captação e Administração de Recursos | 43 |
| 3.1.4.2 Produtos e Serviços | 43 |
| Parte II – 3.2.Descrição de Resultados | 46 |
| 3.2.1 Bradesco | 46 |
| 3.2.1.2 Lucro Líquido | 46 |
| 3.2.1.3 Tarifas | 47 |
| 3.2.2 Itaú | 49 |
| 3.2.2.1 Lucro Líquido | 49 |
| 3.2.2.2 Tarifas | 50 |
| 3.2.3 Unibanco | 51 |
| 3.2.3.1 Lucro Líquido | 51 |
| 3.2.3.2 Tarifas | 52 |

| | |
|---|-----------|
| Parte III – Análise dos Determinantes dos Resultados e o | |
| Papel das Tarifas | 53 |
| Conclusões | 58 |
| Anexo I – Entrevistas | 60 |
| Anexo II – Tarifas | 73 |

INTRODUÇÃO

Nosso trabalho visa analisar os serviços bancários no segmento das pessoas físicas. Para tanto, analisaremos as tarifas bancárias cobradas pelos serviços, ou pelos produtos bancários. Assim sendo, estaremos fazendo uma análise da rentabilidade desses bancos através das tarifas cobradas. Escolhemos 3 grandes bancos (Bradesco, Itaú e Unibanco), que, de um modo ou de outro, possuem nichos de mercado diferentes e portanto, clientes diferentes.

Nossa base teórica será a abordagem de Minsky sobre as inovações financeiras; e, a teoria schumpeteriana, da inovação e concorrência.

Minsky sugere que a economia capitalista seja uma economia de ativos, onde as decisões são tomadas num contexto de incerteza. Por viverem num mundo de incerteza quanto ao futuro, os agentes diversificam os seus portfolio, em busca de melhores ativos e de condições de financiamento.

Já Schumpeter afirma que a figura do empresário inovador torna-se fundamental para o desenvolvimento da Economia. Ele é o agente econômico que por meio das mais eficientes combinações traz novos produtos para o mercado, quer pela aplicação prática de alguma invenção, quer por uma inovação tecnológica, e os consumidores deverão ser educados para desejar esses novos produtos.

Ora, se levarmos a teoria schumpeteriana ao ambiente bancário, podemos dizer que a figura do empresário inovador é claramente observada nas inovações dos serviços e produtos bancários. Segundo Schumpeter, "inova-se para concorrer". E foi justamente essa a estratégia utilizada pelos bancos, não só no Brasil, para sobreviver à um mercado extremamente competitivo e em constantes crises.

O final do século XX tem sido marcado, principalmente as décadas de 80 e 90, pelo grande avanço tecnológico na área da informática, principalmente no segmento de telecomunicações, a teleinformática. Num mundo cada vez mais dinâmico, é essencial o acesso rápido e seguro às informações e dados, bem com a sua transmissão. A empresa que não consegue desenvolver ou comprar esse tipo de tecnologia, é ameaçada pela concorrência. De certa maneira, esse é um exemplo da teoria schumpeteriana posta em prática.

Com os bancos, o caminho trilhado foi o mesmo. Com o avanço e divulgação da teleinformática, os instrumentos para as operações bancárias ampliaram e muito, o leque de possibilidades nas áreas de serviços e produtos. Graças a isso, foi possível concorrer em vários nichos de mercado. Com o tempo, esses instrumentos se desenvolveram cada vez mais, para poderem permitir as diferentes instituições financeiras, que concorram entre si, por nichos de mercado. Mas, a inovação não se deu apenas na área tecnológica. O consumidor, como já dizia Schumpeter, "aprende" a consumir a inovação. E, seguindo essa linha de raciocínio, podemos dizer que o consumidor se torna exigente, e "pede" por novas inovações (vide o caso dos "dias sem juros", de alguns cheques especiais).

Podemos concluir que, caso não se invista em inovações, sejam elas da órbita financeira, contábil, eletrônica ou ligada à transmissão de dados, as instituições não sobrevivem. Afinal, cabe ressaltar que mesmo o mundo financeiro é um mundo competitivo. Não inovar significa não competir. E, o processo inovador resulta das condições de valorização e de concorrência das instituições financeiras.

Estudaremos as estratégias dos bancos, seus produtos e clientes, bem como suas tarifas bancárias. Será através das tarifas bancárias e juntamente com algumas entrevistas realizadas, que chegaremos à conclusões à respeito do desempenho desses bancos no período, bem como se as estratégias adotadas, estão em concordância com os resultados. O período analisado corresponde ao período imediatamente posterior ao Plano Real (1994-1996).

Escolhemos para o trabalho em questão, três dos principais bancos privados do Brasil: Bradesco, Itaú e Unibanco. Cada um, a seu modo, apresenta uma particularidade que muito contribuiu e enriqueceu esse trabalho, a saber: Bradesco, é o maior banco brasileiro, principalmente no quesito “número de correntistas”; Itaú, possui também um grande número de correntistas, mas oferece uma grande gama de serviços e produtos bancários para segmentos diferentes do mercado, e Unibanco, o banco que possui a clientela mais segmentada.

A nossa hipótese diz respeito a dualidade: renda/tarifa. Ora, num período onde os bancos deixam de ganhar seus prêmios via ganhos inflacionários, uma das principais fontes de rentabilidade são as tarifas. Mas, dependendo da estratégia adotada ou do nicho de mercado desejado, os bancos podem ou não cobrar integralmente essas tarifas. Em alguns casos, quando ao banco não interessa o número de correntistas, e sim o número de atividades bancárias exercidas pelo correntista, essas tarifas podem ser supridas ou reduzidas. Em outros casos, para segmentar sua clientela, o banco pode cobrar valores elevados pelas tarifas.

Portanto, nossa principal questão é: a renda dos clientes afeta ou não na cobrança ou não cobrança das tarifas.

Para que nossas conclusões sejam as mais próximas da realidade, nessa pesquisa também contamos com entrevistas feitas à profissionais do setor bancário, que explicitam suas experiências e a realidade das tarifas bancárias.

CAPÍTULO 1

PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS: BASES CONCEITUAIS

INTRODUÇÃO

O final do século tem sido marcado pelo avanço na área de teleinformática. Uma verdadeira revolução nos meios de acesso, divulgação e transmissão de informações, tem sido verificada. Cada vez mais a tecnologia é difundida em todas as áreas da sociedade, ampliando a sua gama de utilizações, e aumentando ainda mais a velocidade com que informações e serviços são processados.

Como não poderia deixar de ser, verificamos esse processo também no mundo bancário e interbancário. Serviços e produtos são desenvolvidos, de acordo com as necessidades do cliente que vive num mundo dominado pela teleinformática. E, utilizando-se da tecnologia e moldando-a conforme o seu nicho de mercado, os bancos têm sido o cenário perfeito para a utilização e transformação da teleinformática.

Graças à esses avanços, o cliente pode cada vez mais, ter um atendimento preferencial e rápido. Interessados em capturar esses clientes, os bancos desenvolveram produtos e serviços específicos, tanto para varejo como para atacado, como forma de adaptação aos dias atuais, e como forma de sobrevivência. O cliente possui a sua disposição uma infinidade de serviços. Muitos desses serviços são extremamente custosos e caros, permanecendo inviáveis para uma grande parcela da população, já que esses produtos e serviços visam “abocanhar” um determinado tipo de cliente com perfil próprio, de um determinado nicho de mercado. Mas, ainda, para esse cliente especial, as tarifas estão isentas, ou são mínimas.

O capítulo 1 irá apresentar um perfil dos produtos e serviços bancários, bem como a estratégia utilizada pelos bancos, no começo da década de 90. Nota-se que a grande estratégia dos bancos, foi

colocar o foco no cliente, segmentando os mercados.

SERVIÇOS BANCÁRIOS PERSONALIZADOS

Nas últimas décadas, em parte por pressões da concorrência, em parte por exigência da clientela, os bancos começam a oferecer a seus clientes assistência objetiva para o planejamento de seus serviços, através de serviços bancários personalizados. Nesse contexto, os bancos mudam suas estratégias, inovam nos produtos bancários oferecidos, reestruturam-se organizacionalmente, redefinem o número de agências e de funcionários, investem na especialização profissional, em prol de suprir as necessidades diversas do cliente.

Cada vez mais, a qualidade cede lugar à quantidade: saem de cena as grandes estratégias para aumentar a todo custo o número de clientes, para as estratégias direcionadas à um determinado público-alvo. Privilegia-se um certo segmento de clientes, baseado num patamar de renda mínima.

Com base na experiência norte-americana de serviços bancários personalizados, vamos analisar as estratégias bancárias utilizadas, o comportamento dos clientes e a definição do público-alvo. Privilegiamos no presente trabalho, o segmento de pessoas físicas.

1- COMPORTAMENTO E NECESSIDADES DOS CLIENTES

Segundo Carcione (1988), além das influências sociais e ambientais, as atitudes dos clientes também são afetadas pelas características pessoais, tais como: perfil de personalidade, adequação dos produtos oferecidos às necessidades do cliente, restrições de tempo, desejo de comodidade, rapidez e segurança. Os

clientes pesquisam e comparam para saber que produtos e bancos melhor satisfazem suas necessidades. Exigem meios eficientes e convenientes de acesso aos serviços bancários para saques, aplicações, crédito e pagamento. Isto explica o sucesso do auto-atendimento e das linhas automáticas de crédito. Para tanto, cada vez mais é necessário a existência de profissionais qualificados, prestando assitência personalizada e especializadas para os clientes.

Com base na experiência norte-americana, podemos perceber que ocorre exigência de saldos médios para a oferta de serviços bancários personalizados. Em alguns bancos, o intenso uso do crédito é encarado como sinal de riqueza, posto que alguns investidores mais “agressivos” procuram alavancar suas rendas para acumular riqueza. Em instituições de médio e grande porte, esses clientes propensos a se utilizarem de crédito normalmente são atendidos pelos departamentos de pessoas físicas especiais.

Os clientes que se utilizam dos serviços bancários a pessoas físicas são, na sua maioria, profissionais liberais, pessoas que desejam rapidez, comodidade, segurança e retorno seguro de suas transações. Quanto menor a necessidade de visitas a agências, melhor.

Entretanto, muitos bancos têm exigências de renda e de patrimônio para a clientela de pessoas físicas especiais - geralmente um pouco maiores que os programas de serviços bancários personalizados de varejo, mas menores do que os limites mínimos de fideicomisso. Ou seja, os bancos procuram clientes com uma renda mínima maior do que aquela exigida para abertura de uma conta simples, mas menor do que a renda necessária para empréstimos mais arriscados, para assim, tornarem-se clientes especiais.

Exigências de saldos médios elevados em depósitos ou taxas de serviços, também são delineadores freqüentes. Isto propicia não somente que a receita da unidade de serviços (no caso, a agência, e em âmbito maior, a instituição bancária), para pessoas físicas do banco aumente, mas também que mantenha afastados aqueles que

não precisam do tipo de serviço intenso que esta instituição fornece.

Os clientes mais esclarecidos e que desejam fazer investimentos vão consultar três ou mais alternativas. Procuram o melhor atendimento e as melhores condições oferecidas. São pessoas que estão em uma situação confortável e que provavelmente não tem muita experiência em administrar os investimentos.

Outros clientes então, possuem riquezas significativas e são investidores ativos, mas não possuem tempo disponível para administrar seus próprios investimentos.

2- SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A pesquisa de segmentação de mercado é a principal ferramenta que os bancos usam para descobrir as diferenças e semelhanças das necessidades de serviço do mercado consumidor. Esta pesquisa ajuda os bancos a dividirem os seus clientes em grupos menores que podem se mais trabalhados. Usando a segmentação, os bancos podem identificar de maneira mais adequada as necessidades potenciais de serviços financeiros de seus clientes e dirigir mais claramente suas campanhas de marketing.

Atualmente, uma variedade de filosofias de pesquisa é usada para segmentar o mercado de bancos. O banco escolhe o método de pesquisa baseado no tipo de informação que quer obter (profissão, idade, ativos, etc.). A demografia e a psicologia (que descreve como os clientes reagem emocionalmente ao dinheiro) são as técnicas mais usadas de segmentação nos dias de hoje.

Ainda com base na experiência norte-americana, de maneira geral, podemos definir como principais alvos de um banco:

- jovens profissionais;

- pessoas idosas com alta renda;
- profissionais estabelecidos;
- proprietários de pequenas empresas;
- empresários;
- executivos de carreira; e
- consultores de classe média.

Cada um desses segmentos possui considerações de estilo de vida e metas financeiras específicas. Além dos clientes usuários de serviços múltiplos e de saldos médios em conta-corrente, há outras características ou detalhes demográficos que podem qualificar um cliente para ser atendido por um gerente de contas personalizadas: idade, renda, ocupação, educação, etc.

3- DIVERSIFICAÇÃO E PRECIFICAÇÃO DE PRODUTOS E DE SERVIÇOS

Ao definir um público-alvo com base num patamar de renda mínima, o mercado bancário também define quais os tipos de serviços e produtos que serão oferecidos para esse público-alvo. Com base em análises do padrão de comportamento desses clientes (quais os serviços que eles esperam encontrar em um banco e quais se adaptam às suas necessidades) e nas estratégias de concorrência do mercado, cada banco se reorganiza e se reestrutura da melhor maneira possível, visando vencer a “guerra da concorrência” atraindo uma parcela do público-alvo.

Os motivos que levaram os bancos a adotarem os serviços bancários personalizados, como estratégias de serviços, causando uma reorganização geral de suas atividades foram:

- a concorrência na prestação de serviços financeiros por instituições não-bancárias, que procuram oferecer serviços bancários como parte de uma estratégia para se tornarem supermercados financeiros;
- a ação dos próprios clientes, que começaram a procurar melhores

serviços para atender suas necessidades, buscando sofisticação financeira, rapidez e segurança.

Nesse contexto de concorrência e de postura ativa de clientes, o que vale é a inovação e a criatividade, traduzidas pela expressão: “diversificação de serviços e produtos”. Ao diversificar seus serviços, ao criar uma gama de serviços altamente especializados e personalizados, os bancos selecionam automaticamente a sua clientela. Ao estabelecer uma renda mínima, ou mesmo tarifas a serem cobradas pela prestação de seus serviços, os bancos afastam os clientes que não se encaixam no perfil do seu público-alvo. Como exemplos de produtos e serviços oferecidos pelas instituições bancárias, como fruto de suas estratégias de diversificação de serviços, podemos citar: inovações de cunho tecnológico (caixas eletrônicos, balcões de auto-atendimento, *HomeBank*, Banco Virtual, etc.), fundos de investimento, acesso ao crédito (através de Leasing e de financiamentos), seguros, previdência complementar, administração de carteiras, CDB's, títulos de empresas e do tesouro, cofres de aluguel, cartões de crédito, serviços de fideicomissos, etc. Vale citar também que algumas instituições desenvolveram “pacotes” de produtos específicos, com o intuito de atrair certos segmentos de mercado.

Para fazer frente às necessidades do mercado, foi necessário adequar produtos e serviços aos clientes. Para que a diversificação dos produtos e serviços ocorresse foi fundamental a presença de profissionais capazes e especializados, bem como a crescente utilização da tecnologia (automação dos serviços).

A tecnologia é um dos componentes mais importante na área de serviços especializados. A rapidez, a confiabilidade e a comodidade são critérios importantes, analisados pelos clientes na hora de escolher os serviços bancários e a instituição que os ofereça.

Na verdade, apesar dos serviços bancários personalizados terem sido inicialmente um movimento de defesa, as instituições com maior visão reconheceram nessa estratégia uma maneira de identificar segmentos específicos de clientes – aqueles que

poderiam pagar, através de taxas ou de reciprocidade, por um melhor nível de serviço.

A maneira pela qual o cliente atribui valor a um determinado produto afeta a capacidade de precificação dos serviços e muitas vezes influencia o quanto uma organização pode cobrar por esse produto. Portanto, uma instituição que monta um pacote de produtos e serviços que atrai fortemente um determinado mercado, provavelmente pode cobrar por esse pacote de maneira a dar aos consumidores um sentimento de “status”, ou de barganha, e ainda auferir um lucro substancial.

O preço dos produtos evoluiu conjuntamente com o pacote de produtos, como uma forma de fazer com que os clientes tragam mais negócios para uma única instituição. Como compensação pelo uso de produtos múltiplos ou de exigências de saldos mínimos, muitos bancos garantem aos seus clientes, os seguintes benefícios:

- taxas de juros com bônus para produto de poupança;
- ausência de taxa de serviço para contas-correntes; e
- seguro de graça para crédito ou hipoteca.

Por último, vale a pena lembrar que a utilização de gerentes especializados e altamente capacitados, é fundamental no relacionamento cliente-banco. Tais profissionais devem ser capacitados para:

- simplificar o acesso de clientes de renda mais elevada aos serviços bancários múltiplos;
- criar pacotes de produtos personalizados para atender as necessidades financeiras;
- representar o banco na qualidade e um fornecedor confiável de serviços de alta qualidade e de informações sobre os produtos;
- transformar os bons clientes em clientes para negócios a longo prazo;
- fornecer aconselhamento financeiro;
- desenvolver e administrar o relacionamento com os clientes;
- identificar e atender necessidades de crédito; e

- coordenar o encaminhamento para especialistas quando necessário.

4- REORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL

À medida em que as instituições financeiras começaram a segmentar seu mercado para servir melhor o total de necessidades financeiras de cada tipo de cliente, elas descobriram que sua estrutura tradicional de divisões e operações não conduzia a um resultado satisfatório. As instituições financeiras eram organizadas de acordo com as linhas de produto e não de acordo com os mercados.

Surgiram então, os departamentos de serviços bancários personalizados, algumas vezes chamados de centros bancários para a classe alta. Nesses departamentos é fundamental a presença de profissionais qualificados, já que os clientes fazem questão de ter um excelente serviço, exigindo assistência vinda de funcionários eficientes, educados e capacitados, caso contrário não hesitarão em ir para outra instituição.

Foi necessária uma grande ajuda da tecnologia para que a segmentação de mercado se adequasse ao total de necessidades dos clientes. O aparecimento das inovações financeiras, no âmbito do sistema de pagamento (cartões de crédito e magnéticos), foi primordial. Graças à instituição dos cartões magnéticos, as transações financeiras alcançaram uma velocidade inimaginável décadas atrás. Os cartões magnéticos foram responsáveis pela ampliação e rapidez das transações bancárias. O mesmo poderíamos dizer dos cartões de crédito, que permitiram que as transações internacionais fossem acessadas por clientes pessoas físicas.

Ao mesmo tempo que a automação permitiu uma maior rapidez e uma maior “globalização” das transações, causou uma diminuição no número de agências de alguns bancos, e a demissão de funcionários. Os funcionários remanescentes são especializados

e adequados ao novo perfil da empresa.

ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS EM PRODUTOS E SERVIÇOS:

A década de 90 foi marcada pela mudança nas estratégias utilizadas pelos bancos. O avanço da teleinformática possibilitou aparecimento e aprimoramento de novos produtos e serviços que visavam a satisfação plena de seus clientes; seja através da rapidez, da segurança e da comodidade proporcionados por esses serviços e produtos.

Serviços e produtos são desenvolvidos de acordo com as necessidades do cliente. Utilizando-se da tecnologia e moldando-a conforme o seu nicho de mercado, os bancos têm sido o cenário perfeito para a utilização e transformação da teleinformática. Estuda-se cada vez mais o comportamento dos clientes como estratégia de definição do público-alvo.

Muitos bancos fazem exigências de renda e de patrimônio para a clientela de pessoas físicas especiais. Exigências de saldos médios elevados em depósitos ou taxas de serviços, também são utilizados para a delimitação de clientes especiais; e assim, conquistar o nicho de mercado planejado. Com isso, muitas vezes ao atingir a renda desejada pelo banco, o cliente passa a ter isenção de tarifas, ou mesmo diminuição nos preços das mesmas.

CAPÍTULO 2

ESTRATÉGIA DE MERCADO: BRADESCO, ITAÚ E UNIBANCO - 1990 - 1994

Introdução

Nesse capítulo iremos resgatar a trajetória e as estratégias dos bancos em questão. Abordaremos aqui, as principais diferenças no que diz respeito à estrutura, os produtos e serviços bancários. Ao final do capítulo, apresentaremos um breve resultado de nossa análise.

PARTE I: BANCO BRADESCO

1.1- HISTÓRICO

Em 1943, Amador Aguiar (1904 - 1991), assumiu a direção do Banco Brasileiro de Descontos S.A.. Graças às políticas administrativas de seu fundador, bem como os avanços do capitalismo brasileiro, a rede de agências se expandiu. A partir de 1948, o Bradesco começou a incorporar uma série de bancos. Em 1978 e 1979, abria uma agência por dia útil. A partir de 1986, com a queda dos ganhos inflacionários, reduziu-se a rede, e o banco se fortaleceu mais nos grandes centros financeiros. Atualmente, o Bradesco retomou a expansão. Apesar do novo ciclo de inovações financeiras, onde ocorreu a separação das atividades bancárias e não bancárias, o Bradesco continuou com sua principal característica: ser um banco de massa.

1.2 - DADOS PATRIMONIAIS E DE RESULTADO

O Bradesco é o maior banco privado do país, e o maior entre os de capital privado, com um patrimônio líquido superior a US\$ 3 bilhões de dólares (dados de dezembro de 1994).. Este desempenho é ilustrativo da capacidade do setor financeiro, em se adaptar às mudanças conjunturais, preservando inalterada sua lucratividade. Segundo pesquisa do Dieese, e relatório da administração do banco, o Bradesco possuía em 1.993, 1.766 agências, 719 números de PAB's (Posto de Atendimento Bancário), 2.485 pontos de atendimento, 63.549 empregados, 36 empregados por agência, e 25,6 empregados por total de pontos. Já no ano seguinte, 1.994, o Bradesco contava com 51.845 empregados, 528 números de PAB's, 2.373 pontos de atendimento, 60.742 empregados, 32,9 empregados por agência e 25,6 empregados por total de pontos.

Reduzindo sua rede de pontos de atendimentos, observa-se claramente o crescimento das tecnologias de auto-atendimento. A informatização ocupa papel de destaque na estratégia do Bradesco.

Para 1.995, estavam previstas as instalações de mais de 1.000 unidades "BDN" (Bradesco Dia e Noite). Chegamos ao ano de 1.997, com cerca de 3.815 equipamentos de auto-atendimento, nas unidades "BDN". Observa-se também uma contínua redução do quadro de pessoal ao longo dos últimos anos, o que revela a existência de significativos ganhos de produtividade.

1.3- ESTRATÉGIAS E TIPOS DE SERVIÇOS

1.3.1- CONSIDERAÇÕES GERAIS

Sendo um dos primeiros bancos múltiplos do país, o Bradesco oferece a seus clientes os tradicionais produtos bancários, bem como: seguro, capitalização, previdência privada, leasing, e corretora

de valores. Aqui temos uma inovação: no tocante aos produtos Seguro, Capitalização, Previdência Privada, Leasing e Corretora de Valores, o Bradesco passou a oferecer esses produtos simultaneamente em suas agências, e fora delas, colocando gente do ramo para dar um atendimento especializado ao cliente. Ao tomar essa medida, o Bradesco conseguiu que seus gerentes ficassem restritos às atividades do banco.

1.3.2- MERCADO E PÚBLICO-ALVO

Visando massificar e qualificar seus serviços bancários, o Bradesco investe no aumento de seu número de clientes, levando a um aumento da rede de agências, qualificação de seus funcionários e grande ampliação da sua estrutura de informatização. Para tanto, a estratégia do Bradesco é conquistar clientes não-correntistas, através de serviços de cartão de crédito, através de parcerias com outras instituições financeiras. Esse cliente não-correntista, utilitário do cartão de crédito, é um candidato potencial à condição de cliente correntista; uma vez que o Bradesco facilitou o acesso à abertura de conta-corrente.

1.3.3- PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS, MERCADO INTERNACIONAL E INFORMATIZAÇÃO

Em 1.982, o Bradesco abriu a sua primeira agência no exterior, ampliando o leque de opções para seus clientes, que estejam interessados no comércio exterior; seja através de financiamentos, seja através da emissão de papéis de renda fixa (*commercial paper*), por exemplo. A partir de 1.991, o Bradesco adotou como estratégia o fortalecimento das operações no mercado de capitais, através de operações de compra e venda de ações, carteiras de fundos de ações e de renda fixa, operações de underwriting, etc. Também atua no mercado de crédito, através de empréstimos aos segmentos de pequenas, médias e microempresas. Como outro tipo de serviço personalizado destinado aos seus clientes, podemos citar que o Bradesco é um dos maiores administradores privados de fundos mútuos no Brasil.

Talvez a maior mudança estratégica do Bradesco foi o crescente aumento da importância da informatização na sua estrutura. A informatização levou a um aprimoramento e melhora da sua capacidade produtiva. Visando captar e expressar os desejos de seus clientes, o Bradesco têm cada vez mais investido em terminais eletrônicos, que proporcionam total rapidez à seus clientes. Eles depositam, sacam, consultam saldos e extratos, fazem transferências, pagamentos, etc. A rapidez é um fator de atração de clientela, bem como a existência de um grande número de terminais eletrônicos (sejam em agências, sejam em postos ou BDN), à disposição do cliente, em qualquer lugar e à qualquer hora. Ao incentivar seus clientes a utilizarem seus terminais de auto-atendimento, o Bradesco têm por meta diminuir suas filas em centrais de caixa, melhorando o atendimento ao seu cliente. Ainda visando diminuir a pressão sobre o caixa, o Bradesco desenvolveu um modelo de máquinas para depósitos, que permitem crédito em conta-corrente no mesmo dia. Isso provoca um certo "conforto" para a vida do cliente, pois ele poderá realizar esse tipo de operação a qualquer hora do dia ou da noite, proporcionando uma sensação de confiança, rapidez e segurança ao cliente. O chamado "banco virtual" é uma realidade, e resulta, em grande parte, do avanço da automação bancária e das mudanças nos sistemas de pagamentos.

Outro serviço recebido com satisfação pelos seus clientes foi a emissão automática de talões de cheques, feita em terminais eletrônicos.

Mas nada se compara ao serviço de *Home banking*. Através desse sistema, os clientes podem efetuar suas operações em casa. Esse tipo de serviço proporcionou: segurança, rapidez e conforto. Pensando na informatização, o Bradesco investiu em telecomunicações e tecnologia de fibra ótica. Isso proporciona para seus clientes, uma maior segurança e rapidez no atendimento. Além de proporcionar conforto ao cliente, a informática fornece condições de "desafogar" o serviço das agências. Sem dúvida nenhuma, a informática proporcionou o surgimento e aprimoramento dos serviços do *home banking*, tornando possível a existência de certas

especificidades no tocante ao atendimento rápido, informatizado, seguro e preciso. Outra inovação que garantiu a velocidade das informações e serviços, foi a Internet; que completou e ampliou os serviços de *home banking*.

Está previsto para setembro de 1.995, o lançamento do *smart card*, que, vinculado a uma conta corrente, pode ser utilizado enquanto “meio de pagamento”, permitindo ao cliente praticidade e segurança. O cartão ainda permite suporte de informações, como a emissão de extratos das despesas mais a recuperação do saldo na eventualidade do extravio. Está em fase de implantação e estudos.

Com o projeto de nova agência (“Agências de padrão 2.001 ou Agência 2.001”), o serviço bancário será totalmente informatizado e personalizado. A nova agência destinará praticamente todo o espaço público, ao atendimento dos seus clientes. O objetivo é conquistar maiores fatias de mercado, através de estímulos ao auto-atendimento.

Hoje em dia, cerca de 7.000 contas correntes são abertas diariamente, num processo no qual percebemos a predominância de pessoas com baixo poder aquisitivo. Mas o banco efetuou uma progressão de ajustes na cobrança de tarifas bancárias. Inclusive, segundo dados obtidos pelo Dieese (1.994), quase metade da sua folha de Pagamentos, já estava “coberta” pelas tarifas de serviços bancários.

1.4- COMENTÁRIOS FINAIS

Nesse estudo sobre o banco Bradesco, podemos perceber claramente, que os investimentos em informática, associados à redução do número de empregados, e a reformulação das rotinas de trabalho, vêm operando uma verdadeira revolução na estrutura dos bancos. Muito além dos ganhos de produtividade e competitividade, tem ocorrido mudanças na própria natureza das atividades bancárias. Os serviços se qualificaram. E a remuneração desses serviços,

embora às vezes passe despercebida, existe: é a tarifa bancária. Segundo dados do Dieese, de setembro de 1.995, as Receitas por Prestação de Serviços do Bradesco aumentaram em 37%, entre 1.993 e 1.994; enquanto as Despesas de Pessoal, tiveram, no mesmo período, um aumento de 22%. Isso comprova que as receitas com tarifas cobrem uma parcela crescente dos gastos com pessoal. Mas, podemos perceber claramente, que o Bradesco é um banco de massa não preocupado com a segmentação do mercado, e sim com a quantidade de correntistas. Detentor de uma grande escala, o Bradesco diminui os gastos fixos com pessoal, etc, obtendo assim, uma redução dos custos unitários. A segmentação é marginal.

Apostando na informatização, o Bradesco, investiu pesadamente nessa área, o resultado obtido pode ser medido pelo grau de satisfação de seus clientes e número de correntistas: 20 milhões. O objetivo disso tudo, não se limita a garantir a eficiência para um volume de processamento já nada desprezível. A meta é preparar o Bradesco para a virada de século em que a presença do cliente na agência será apenas eventual, com a maioria das operações sendo ancoradas por um forte aparato eletrônico e tecnologias de informação hoje emergentes. O Bradesco prepara-se para conquistar cada vez mais clientes das classes A e B, lançando uma política de produtos mais agressiva para estes segmentos. E é aqui, que notamos o papel fundamental da informatização, através dos avanços dos *home banking* e *internet banking*. De olho em todas as frentes, a estratégia do Bradesco é captar o maior número de clientes, onde a sua grande aliada, é a informática.

PARTE II: BANCO ITAÚ

2.1- HISTÓRICO

Em 1.944, o Banco Itaú S.A. é fundado em São Paulo. Em 1.964, a família Setúbal e o empresário Eudoro Vilela, fundem-se ao Banco Itaú. Nessa fusão, temos a junção do banco Itaú, da Deca (indústria de materiais sanitários) e a Duratex (fabricante de chapas de madeira e materiais de construção). Em 1.973, tivemos a

incorporação do Banco Português; em 1.974, é criada a Itaúsa, a holding do grupo.

Em 1.979, o grupo cria a Itautec, holding de uma série de indústrias na área de informática. A proposta era garantir o mercado de informática e a automação bancária.

Em 1.984, o grupo assume o controle da Elekeiroz (fabricante de fertilizantes), dando início à expansão na área química. E, em 1.989, o grupo adquire a terceira maior empresa brasileira na área de bens de consumo eletrônicos, a Philco. Depois de um período de adaptação, a Itautec e a Philco fundiram-se em julho de 1.994, criando a Itautec Philco S.A., com presença em todo o território brasileiro e no exterior.¹

2.2- DADOS PATRIMONIAIS E DE RESULTADO

O Itaú é o segundo maior banco dentre os privados. Possui um patrimônio líquido, superior a US\$ 3 bilhões, segundo dados do seu balanço patrimonial, do exercício de 1.996.

Segundo pesquisa do Dieese, e relatórios administrativos, o Itaú possuía em 1.993 981 agências, 960 PAB's 1.941 pontos de atendimento, 40.830 empregados, 41,6 empregados por agência, e , 21, 6 empregados por ponto. Já em 1.994, a situação foi a seguinte: 1.009 agências, 896 PAB's, 1.905 pontos de atendimento, 37.119 empregados, 36,8 empregados por agência e 19,5 empregados por pontos. No ano de 1.997, o Itaú conta com o mesmo número de agências, e aproximadamente, 34.000 empregados (dados esses, que não levam em conta as agências e empregados do Banerj, controladas agora, pelo Itaú).

¹ Em leilão realizado em 26.06.97, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Itaú adquiriu o controle do Banerj S.A. Com isso, o Itaú conquista agências e correntistas na praça do Rio de Janeiro, numa manobra de concorrência com o Bradesco. Com essa manobra de controle do Banerj, passam para o Itaú, 1300 novos correntistas e 193 agências.

O banco Itaú obteve no exercício de 1.994, um lucro líquido de R\$ 320 milhões, 3% superior ao do ano anterior. Isto pode ser explicado, pelo ajuste que o banco vem fazendo ao longo dos anos. Este ajuste passa por altos investimentos em automação, telecomunicações, por um lado e enxugamento e requalificação profissional por outro, alterando inclusive, a organização do processo de trabalho no interior da agência. No ano de 1.996, esse lucro líquido já era da ordem de 593 milhões.

Ainda no período, podemos destacar o desempenho do Itaú, na expansão do mercado internacional. Além das agências de Cayman, New York (Itaú Bank), foram abertos os bancos Itaú Argentina e Itaú Europa, que tem como estratégia de atuação, os negócios com o comércio exterior e apoio a empresas com atividades no Brasil e que estão expandindo seus negócios para outros países.

O banco Itaú S.A. é, na realidade, a empresa líder da holding Itaúsa - Investimentos Itaú S.A.- a maior do setor privado brasileiro.

O conglomerado Itaúsa compõe-se da área financeira (Itaubanco, Itaúsa Portugal e a área de seguros), área de madeira industrializada, material de construção, área eletrônica, informática, área química, área imobiliária, área de turismo (Itaú turismo), área de planejamento e engenharia (Itauplan - responsável pelas obras de construção das empresas da holding) e o Instituto Cultural Itaú.

2.3- ESTRATÉGIAS E TIPOS DE SERVIÇOS

2.3.1- CONSIDERAÇÕES GERAIS

Em 1.988, o Itaú transformou-se em banco múltiplo. Com isso, passou a administrar as carteiras comercial, de investimento, de crédito ao consumidor e de crédito imobiliário; possibilitando ao seu cliente, as mais variadas opções de aplicações e investimento, suprimindo todas as necessidades dos seus clientes.

2.3.2- MERCADO E PÚBLICO-ALVO

Podemos dizer que o Itaú é um banco essencialmente urbano, de varejo. Aprimorou a sua área de serviços (principalmente cobrança e crédito). Mais do que inovações financeira, o Itaú afirmou-se na área de prestação de serviços a preços competitivos. O Itaú atua no segmento de pessoas físicas, médias empresas e grandes corporações.

Entre 1.988 e 1.994, o Itaú não se expandiu. Ao contrário, preferiu consolidar um novo conceito de agência, que valoriza o auto-atendimento, tornando eficaz o atendimento e a comunicação com os clientes.

Além das agências bancárias e dos pontos de atendimento bancários, o cliente Itaú conta com 4.957 caixas eletrônicos, não estando sujeitos às limitações do horário de expediente bancário (é a maior rede de auto-atendimento do país).

A grande inovação do Itaú, que fez com que ele ultrapassasse seus concorrentes, se deu na área de pessoa física. Aperfeiçou os serviços do Itafone (consulta direta ao computador central do Banco), Itaú Bankfone e Itaúfax (serviço que fornece extratos de contas e dados sobre movimentos de títulos em carteira, via fax). Com isso o banco conseguiu tirar 25% de sua clientela das intermináveis filas das agências. Segundo o Relatório Parcial da Pesquisa sobre Grupos Econômicos Industriais no Brasil², realizado pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, ao tornar "disponíveis por telefone quase todos os serviços bancários não especializados, melhorou a qualidade do atendimento, principalmente na faixa de clientes mais abonados, que vinha sendo cobijada pela concorrência. O objetivo desses serviços era o fortalecimento de sua presença nos grandes centros urbanos, mantendo a classe média, alvo preferencial de muitos bancos, em seu quadro de clientes".

² página 154.

No quesito pessoa física, o Itaú busca um maior volume de operações por cliente, de forma a aumentar suas receitas, sem um correspondente crescimento das despesas; fato que ocorreria, caso resolvesse expandir o número de clientes.

Talvez a melhor estratégia do Itaú, em relação às estratégias de mercado, foi a aliança entre informática e melhorias no atendimento pessoal, o que possibilitou a segmentação de seu mercado.

2.3.3- PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS

Podemos citar, dentre os muitos produtos e serviços oferecidos pelo banco, os Fundos de Investimento Itaú (FAF, FIC, outros fundos de renda fixa, fundos de renda variável), o serviço de crédito e de empréstimos, a Itauleasing, a “Conta Universal Itaú” (que vincula contas correntes, poupança, investimentos, administrados por um único número e cadastro, e cujos extratos são consolidados); o office banking (“Sistema Itaú de Gestão Modular de Atividades - Sigma”), que fornece produtos para administração do fluxo de caixa, fundos de investimentos, Itaú Corretora de Valores, Itaú Private Bank, Maxi Conta Itaú, etc.

Já para o segmento de pessoa física, temos o “Crediário Itaú”, o “Autobank”, o “LIS - Limite Itaú para saques”; cartões de crédito (Credicard e Diners), o “PIC - Plano Itaú de Capitalização”; fundos de investimentos. A Itaú Seguros S.A. (Itauseg), a Itaú Winterthur Seguradora S.A. e a Itauprev Seguros S.A. investem nas áreas de automação, instalação de novos Centros de Atendimento Rápido, e especialização nas áreas de produtos de massa e de produtos e serviços diferenciados.

Em 1.983, criou o “Hospitaú”, em 1.991, lançou o Seguro Residencial Itaú. Em 1.993, o “Auto - Básico”.

Vale destacar o serviço de crédito imobiliário fornecido pelo banco. Mais sofisticado do que uma hipoteca tradicional, esse recurso é uma forma de captação de clientes desejados (já que no perfil do cliente, o seu crédito é analisado). O Itaú também atua na área de mercados imobiliários, onde possui uma construtora a Sulimbob S.A. Empreendimentos Imobiliários, que adota a política de direcionar a maior parte de seus investimentos para a construção de imóveis para fins comerciais.

2.3.4- MERCADO INTERNACIONAL

Pensando em suprir as atividades de comércio externo brasileiro, gerando linhas de apoio, o Itaú abriu agências em New York, Cayman Islands e Buenos Aires. Sua principal atividade é financiamento de exportações.

2.3.5- INFORMATIZAÇÃO

O Itaú investe pesadamente em sistemas, equipamentos de processamento e telecomunicações, uma vez que, para atingir a qualidade de seus serviços e a realização dos mesmos, é necessário, a automatização dos serviços.

O investimento em informática, promoveu um substancial aumento do número de serviços oferecidos pelo Itaú, bem como um aumento de produtividade por funcionário. Entre 1.988 e 1.993, o número de funcionários foi reduzido pela metade, graças à automação e rapidez, de um número crescente de serviços; o que proporcionou também, um aumento de rentabilidade.

2.4- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os dados referentes ao banco Itaú, concluímos que, o banco investe fortemente em informática, telecomunicações, reforçando sua estrutura de auto-atendimento, e enxugando seu

quadro de pessoal. Além disso, o Itaú definiu seu nicho de mercado, concentrando seus esforços em atender um público de média e alta renda, que pudesse usufruir de serviços por fax, faxmodem, etc. Podemos perceber claramente a estratégia do Itaú em promover a segmentação do mercado.

O Itaú tem mostrado sua competitividade no mercado, não só pela oferta de novos produtos e serviços a seus clientes, mas também na cobrança de tarifas pelos mesmos. Segundo dados do Diesse (1.995), houve um aumento de 25% no item Receitas de Prestação de Serviços, no Balanço do Banco Itaú de 1.994, cobrindo 53, 5% das Despesas de Pessoal. Diminuindo as despesas com pessoal, processamento de dados, o Itaú, tal como o Bradesco, consegue obter uma redução dos custos unitários. Isso contribui para elevar a sua rentabilidade.

PARTE III: BANCO UNIBANCO

3.1- HISTÓRICO

O Unibanco foi fundado em 1.940, a partir da associação da Casa Bancária de Botelhos, do controle acionário do Banco Machadense e da Casa Moreira Salles e Cia.

A partir dos anos 40, o Banco começou um movimento de crescimento, ampliando o número de agências. Já a partir da década de 60, o Unibanco começou um processo de fusão, com outros bancos brasileiros, transformando-se num dos principais grupos financeiros do país. O processo de fusão se estendeu durante a década de 70. Foi nessa época, que consolidou sua posição como banco de investimento e conglomerado financeiro, e reforçou sua presença como banco de varejo. Em 1.971, juntamente com o Citibank e o Itaú, criou o Credicard. Na década de 80, da sua associação com o Bamerindus e o Nacional, surgiu a Prever (Previdência Privada). Em 1.983, tivemos a fusão da Sul-América Seguros, com o Unibanco Seguros, e com a Nacional Seguros,

dando origem ao Unibanco Seguros.³

3.2- DADOS PATRIMONIAIS E DE RESULTADO

O Unibanco (União dos Bancos Brasileiros S.A.), atua em diversas áreas, a saber, áreas de finanças, telecomunicações, informática, comunicações, bebidas e fumo.

O Unibanco reduziu o número de agências (de 650 em 1.986, para 446 em 1.993 e 449 em 1.994, significando um aumento de 4% entre 1.993 e 1.994), e de funcionários. Para tanto, promoveu diferenciação de serviços e produtos, e investiu em informática. Cabe aqui, fazer algumas considerações: do total de funcionários, 55% têm até 30 anos de idade, 60% têm nível secundário, 26% nível universitário e 42% estão na empresa há mais de 5 anos.

Segundo dados do Dieese, em 1.993, o Unibanco possuía 446 agências, 237 PAB's, 683 pontos de atendimento, 19.532 empregados, 43,8 empregados por agência, 28,6 empregados por ponto de atendimento. Já em 1.994, possuía, 449 agências, 262 PAB's, 711 pontos de atendimento, 17.000 empregados, 37,9 empregados por agência e 23,9 empregados por pontos. O Unibanco chegou ao ano de 1.997, com 764 agências, 358 postos de atendimento e aproximadamente, 19.000 empregados.

Com a incorporação do Nacional, o Unibanco incorporou 579 agências, sendo que, 130 foram fundidas. Com isso, ao assumir o Nacional, o número de clientes do Unibanco passou de 850 mil para 2,4 milhões de clientes.

³ Em novembro de 1.995, tivemos a incorporação do banco Nacional pelo Unibanco.

O Unibanco também possui, além das agências, dos postos de atendimento, 40 agências Unibanco 30 Horas, garantindo conforto e segurança para seus clientes, a qualquer hora do dia e da noite. Possui um patrimônio líquido, de mais de US\$ 2 bilhões.

3.3- ESTRATÉGIA E TIPOS DE SERVIÇOS

3.3.1- CONSIDERAÇÕES GERAIS

Apesar de poder atuar como um banco de varejo, o Unibanco vem tentando diferenciar sua atuação, através de serviços específicos, para clientes de alto poder aquisitivo. A certeza de que a área de varejo era controlada (e com sucesso), pelo Bradesco e pelo Itaú levou-o a tomar essa atitude.

A partir de 1.988, com a Reforma Bancária e o movimento de liberalização financeira, o Unibanco empenhou-se ainda mais na segmentação do mercado e na especialização de produtos e serviços. Seus produtos e serviços desenvolvem-se a partir dos clientes visados. Cria o conceito de Banco Único, é a idéia de “varejo qualificado”.

A figura do gerente de contas, que oferece tratamento diferenciado e personalizado, personagem do chamado “*middle market*”, já é uma presença importante na gestão de contas.

Ainda, é marcante sua atuação no mercado de administração de recursos de terceiros, via Fundos Mútuos, Fundos de Pensão, Sociedades de Investimentos, Fundos de Capital Estrangeiro, Carteiras Individuais e Clubes de Investimento. Administra portfólios de entidades de previdência privada. Possui sociedades de investimentos estrangeiros, fundos mútuos de ações e capital de risco (*venture capital*).

3.3.2- MERCADO E PÚBLICO- ALVO

Em 1.988 o Unibanco institucionaliza-se como banco múltiplo, incorporando as instituições de Investimento, Crédito, Financiamento, Investimento e Crédito imobiliário do conglomerado. Cada vez mais o Unibanco segue a estratégia de segmentação, aumentando a competitividade, seja através da diferenciação dos produtos e serviços, proporcionando ao cliente um atendimento diferenciado.

Vale destacar o papel da Unidade de Negócio Private e Marketing Institucional, que atende pessoas físicas de expressivo patrimônio, oferecendo serviços especializados na administração e aconselhamento de investimentos.

Em sua busca por um varejo segmentado e qualificado, o Unibanco distinguiu dois grupos diferentes de clientes, a saber:

1) cliente exclusivo, que pelo volume de negócios mantidos pelo banco, tem a sua disposição os produtos e serviços da Uniconta Exclusiva e a Unigerências, contando com a figura do gerente de contas.

2) cliente potencial, para o qual foram dados várias vantagens e benefícios, na esperança de que concentrem todas as suas operações financeiras no Unibanco.

3.3.3- PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS

A estratégia do Unibanco é se direcionar cada vez mais no caminho da diferenciação, e, principalmente, na seletividade da clientela. Para tanto, segue posturas de criação de sofisticações financeiras, provendo seus clientes, de profissionais, orientações e serviços qualificados.

Para cada segmento específico do mercado (clientela), criam-se áreas próprias de atendimento, serviços e produtos.

Com o surgimento do “Private Bank” em 1.989, cujo perfil de cliente, são pessoas físicas detentoras de ativos de patamar elevado, com alto poder aquisitivo, verifica-se que cumpriu-se a especialização e qualificação propagandeada, uma vez que esse tipo de cliente assim o exige, pois necessita de orientações na assessoria financeira, fiscal, jurídica, na gestão imobiliária, nas questões de investimento e crédito. Para atender essa clientela, além dos serviços disponíveis via telecomunicações/informática, das agências Unibanco, instalaram-se as agências “Private” capazes de suprir os serviços e produtos personalizados desejados.

O Unibanco trabalha com todos os produtos financeiros tradicionais, para pessoas físicas (Cheque Especial, CDC, Crédito Pessoal, Crédito Rural, Crédito Imobiliário, etc), bem como os tradicionais serviços bancários (Conta Corrente, Cartão Unibanco, Contas a Pagar, Ordem de Crédito por Teleprocessamento, Ordem de Débito por Teleprocessamento, DOC, Crédito de Salário em Conta, etc).

O banco também atua no mercado de capitais, em operações de alto grau de sofisticação e especialização. Ex: consultoria financeira, administração de patrimônios, de carteiras individuais, etc.

Pensando nos seus clientes, pessoa física, de alto poder aquisitivo, o Unibanco desenvolveu ainda mais as suas áreas de finanças e investimentos. E, cada vez mais, automatizou os seus processos, diversificou e especializou os seus produtos. Também ganhou destaque o gerenciamento de recursos de terceiros. Vale destacar aqui, alguns dos seus fundos mais importantes: Fundos de Aplicações Financeiras, Fundos de Renda Fixa Inteligente, Fundos de Commodities, Fundos Mútuos de Investimento em Ações, Fundos de Carteira Livre, Certificado de Depósito, Ouro, Clubes de Investimentos e Fundos de Pensão.

3.3.4- MERCADO INTERNACIONAL

Em associação com bancos sócios estrangeiros (The Dai Tchi, Commertz, Bank of America), o Unibanco tem participado de operações internacionais, que envolvem comércio exterior, adiantamento sobre contratos de câmbio, linhas de financiamento de importação e exportação, operações de mercado de capitais internacionais, etc. Tal estratégia visa operações do banco no mercado de capitais e inserção no Mercosul.

3.3.5- INFORMATIZAÇÃO

Cada vez mais, a informática é fonte de competitividade para os bancos, principalmente quando o quesito analisado é o movimento de especialização e segmentação do mercado; já que a automação permitiu a atração de novos clientes, que estão atrás, principalmente, de agilidade, conforto e segurança.

O Unibanco utilizou a informática como meio de agilizar as suas atividades bancárias (levando a maiores produtividade), e, permitindo a diferenciação de seus produtos, garantindo atendimento personalizado dos seus clientes. Com isso, segmentou, diferenciou e qualificou ainda mais o mercado.

3.4- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia do Unibanco, é atuar quase que exclusivamente, com uma "clientela executiva" - empresas e pessoas físicas de alta renda -, além de buscar destaque e consolidar posições em nichos de mercado com rentabilidade promissoras (mercados de capitais, fusões, aquisições, administração de recursos de terceiros, consultas de avaliações, estruturação e negociação de transações, etc).

Para tanto, vem realizando pesados investimentos em telecomunicações (instalação de rede própria de satélite), automação, agências 30 Horas, auto-atendimento; oferecendo novos produtos e serviços, tendo sempre como meta principal, fornecer à sua clientela, o máximo em qualidade e conveniência. Para isto concorre também, o processo de constante “qualificação” de seus funcionários.

Embora não seja referente ao período em questão, vale ressaltar que no ano de 1995, quando da fusão do Unibanco com o Nacional, o Unibanco assumiu as operações bancárias dessa instituição. Essa transação proporcionou ao Unibanco, um aumento de fatia do mercado; acelerou a expansão da base de clientes; redução significativa de despesas; aumento na capacidade de fazer investimentos substanciais em tecnologia, que podem ser amortizados em função do aumento da base de clientes; expansão de captação estável e de baixo custo em função do potencial de depósitos a vista, a prazo, etc; aumento na capacidade de empréstimos pelo aumento da captação de depósitos a vista e a prazo; aumento da liquidez; incremento na diversificação de ganhos provenientes de operações não financeiras. Todas essas operações proporcionaram ao Unibanco, um aumento em seu índice de alavancagem de negócios.

PARTE IV: ANÁLISE COMPARATIVA DE ESTRATÉGIAS E TIPOS DE SERVIÇOS ENTRE OS BANCOS SELECIONADOS

Diante das estratégias analisadas, é possível afirmar:

1) A presença da informática no dia a dia de clientes e bancos, já é uma realidade. Investir em informática, além de servir como forma de rentabilidade, uma vez que agiliza os serviços e despende um número menor de funcionários, é uma grande força de atração de clientes, que procuram instituições que possam proporcionar conforto, agilidade e segurança.

2) O mercado está cada vez mais segmentado. E, para que um

banco tenha condições de ampliar o número de clientes, é necessário que adote serviços e produtos adequados à essa segmentação, e ao tipo de clientela que esteja desejando. Inovar, especializar, qualificar, personalizar, são instrumentos a serem utilizados pelo banco que deseje ser competitivo.

3) O banco Bradesco é o maior banco de varejo do país. Atualmente está amplamente interessado, em expandir o seu número de clientes. Não possui uma estratégia aberta de segmentação, de definição de nicho de mercado. O Bradesco não está interessado num perfil ou padrão específico de cliente, cuja característica seja a renda ou o patrimônio do cliente. O Itaú, é o segundo maior banco de varejo, e ao contrário do Bradesco, ao invés de ampliar o número de correntistas, deseja que se ampliem o número de atividades bancárias, feitas por cada correntista.

4) O Unibanco trabalha com a segmentação do mercado, e se concentra no segmento de pessoas com alto poder aquisitivo (ao contrário do Bradesco que é um banco destinados a pessoas de baixo poder aquisitivo, principalmente, e do Itaú, que trabalha com pessoas de classe média e classe média alta).

5) O número de funcionários dos bancos, tem diminuído, em consequência direta da alta automatização dos serviços.

6) No caso do Bradesco e do Itaú, percebemos pelos dados, que existe uma relação entre tarifas e produtos. Trabalhando com pessoas de poder aquisitivo não tão elevado, a rentabilidade das atividades, é proveniente das tarifas. Já no caso do Unibanco, nada podemos afirmar ainda. Tal análise, será abordada no próximo capítulo.

7) As fusões (Itaú/Banerj e Unibanco/Nacional), propiciaram a elevação do nível de concorrência, introduzindo mudanças não só no controle de capital, mas também nas concepções de gestão. No caso do Itaú, ao controlar as praças do Rio de Janeiro, o Itaú acirrou ainda mais a competitividade com o Bradesco. Ao incorporar agências e contas, o banco controlador expande a sua faixa de mercado.

8) No tocante a tecnologia, as inovações na área de informática abriu as portas da sofisticação, da comodidade e da segurança, para os clientes. As novas tecnologias estão mudando os padrões de qualidade dos serviços bancários. As pessoas ainda terão de ir ao

banco ou caixa automático buscar dinheiro, mas todas as demais operações podem ser feitas a partir de um computador. As mudanças de paradigmas, aliadas às novas arquiteturas de automação bancária, estão revolucionando o dia-a-dia dos bancos brasileiros. As novas tecnologias estão mudando os padrões de qualidade de inúmeras instituições financeiras e ajudando a criar um novo perfil de prestação de serviços bancários no Brasil, em sintonia com tudo o que existe de mais atualizado no mundo. A informatização, o avanço da informática abre novos campos e possibilidades para a atuação bancária. A automação bancária é um setor em franca expansão e desenvolvimento, que os bancos estão se utilizando para lançar estratégias de concorrência, e novas tecnologias. Como tecnologia emergente, que já estão sendo analisadas pelo Bradesco, Itaú e Unibanco, podemos citar o *smart card*. Ele é um cartão de banco, contendo um microprocessador (chip) embutido, no qual podem ser armazenadas determinadas quantias, que serão utilizadas para o pagamento de pequenas e médias despesas em lojas, restaurantes, postos de gasolina, bancas de jornal, cinemas, etc.

Para completar a análise de estratégias, no próximo capítulo, procuraremos analisar o processo de tarifação destas instituições após o Plano Real. Para tanto, apresentaremos os resultados de entrevistas com os profissionais dos bancos em questão, bem como apresentaremos os preços dos serviços bancários, e procuraremos analisar esses dados obtidos, compará-los, para chegarmos à respostas propostas por esse trabalho.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS E TARIFAS – 1994-1996

INTRODUÇÃO

Nesse capítulo analisaremos os três bancos em questão no período imediatamente após o Plano de Estabilização.

Dividiremos o capítulo em 3 partes: a primeira será dedicada à estratégia de Produtos e Serviços de cada banco. Levaremos em conta a Captação e Administração de Recursos, bem como os produtos e serviços. A segunda parte será dedicado à descrição de resultados, através da Análise de Lucro Líquido e das Tarifas. A última parte será a apresentação das considerações finais, dos resultados das entrevistas, da apresentação das tarifas e por fim, a conclusão geral do trabalho.

PARTE I

3.1 ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

3.1.2 BRADESCO

3.1.2.1 Captação e Administração de Recursos

A escala e variedade de vínculos do BRADESCO com a produção e os mercados estimulam intensa canalização de recursos para áreas que demandam investimentos. Na raiz desta identidade está um esforço consistente nas atividades de captação e administração de recursos, que no final do exercício de 1996, em toda a Organização Bradesco, somavam R\$ 50,617 bilhões, R\$ 14,943 bilhões em Depósitos à Vista, a Prazo, Interfinanceiros, Recursos de Emissão de Títulos e Cadernetas de Poupança, R\$ 35,674 bilhões registrados na Carteira de Mercado Aberto, Repasses, Fundos de Investimento e Carteiras Administradas.

Refletindo novas demandas do mercado e os imperativos de expansão da produção de bens, serviços e consumo, o BRADESCO fortaleceu sua política de crédito, sobretudo, nas linhas voltadas para a indústria e o comércio. As operações de curto e médio prazos, especialmente aquelas destinadas à capital de giro, foram as que mais se sobressaíram.

Diante das situações de inadimplência, efeito colateral do Plano Real, agora atenuado, mas que ainda requer atenção e esforços do Sistema Bancário, o BRADESCO trabalhou no sentido de oferecer prazos e condições favoráveis ao resgate das obrigações pelos devedores, revelando-se instrumentos flexíveis de renegociação.

Como consequência dessa ampla atuação, intensificou parcerias com os agentes econômicos e expandiu horizontes de negócios, principalmente com o objetivo de estimular avanços do nível de atividade e novos patamares de desenvolvimento. R\$ 14,310 bilhões o saldo das operações de crédito consolidadas, inclusive Adiantamentos sobre Contratos de Câmbio e Arrendamento Mercantil, ao final do ano, com evolução de 1,65% no período, R\$ 660,604 milhões o saldo consolidado de provisão para devedores duvidosos, excedendo em 62,35% os valores registrados em Créditos em Liquidação, abrangendo todos os créditos vencidos há mais de 60 dias, inclusive as prestações vincendas de todos os contratos do mesmo cliente.

De significativa influência no fomento da economia nacional, essas operações constituem-se basicamente de repasses de recursos oriundos de Fundos Oficiais, em especial do BNDES-FINAME, bem como de captações externas, financiando projetos nos mais variados segmentos produtivos, em todo o País. Em 31.12.96, os valores em carteira somaram R\$ 2,141 bilhões, representados por 32.109 operações, R\$ 1,393 bilhão na Carteira FINAME, correspondente a 21.557 operações, R\$ 342,390 milhões destinados a projetos de implantação, modernização de instalações, importação e exportação de equipamentos, nas Carteiras BNDES AUTOMÁTICO, FINEM, PRONAGRI-PNDA, EXIMBANK e FINAMEX, incluindo os recursos próprios complementares.

O BRADESCO construiu ao longo dos anos sólida posição no Mercado de Capitais. Sempre oferecendo serviços de qualidade superior aos investidores, implementa com determinação estratégias de capitalização das empresas e tem presença atuante no mercado internacional.

No ano de 1996, o Banco intermediou a colocação de ações e debêntures equivalentes a 10,53% das emissões registradas na CVM - Comissão de Valores Mobiliários, mantendo a liderança no segmento.

R\$ 627,349 milhões a soma de 22 operações na intermediação de negócios com ações e debêntures.

3.1.1.3 Produtos e Serviços

Sinônimo de comodidade e alternativa segura de pagamento no Brasil e no Exterior, os Cartões de Crédito Bradesco, administrados pela Bradesco Administradora de Cartões de Crédito Ltda., conquistaram o Certificado de Qualidade ISO 9002 que, pela sua importância e significado, expressa o reconhecimento de uma estratégia ampla e abrangente de diversificação, sempre com o foco na satisfação do cliente. Tradicional associado à Visa International, o BRADESCO passou também a oferecer Cartões da bandeira MasterCard, colocando à disposição dos clientes os dois maiores Sistemas de Cartões de Crédito do mundo. Adicionalmente, iniciou a emissão de Cartões Bradesco Diners e a comercialização dos Cartões com a marca American Express, passando com isso a oferecer as principais bandeiras disponíveis no Brasil.

Através de acordo com a Visanet, empresa da qual participa acionariamente, o Banco continua assegurando aos Associados dos Cartões de Crédito Bradesco as facilidades dos serviços da Rede Telecompras, também comuns aos clientes com Cartões Bradesco Instantâneo e Cartões Bradesco de Pagamento Instantâneo de Benefícios do INSS, além do PoupCard Bradesco.

Pioneiro no Brasil também no lançamento do Smart Card, o Cartão Inteligente, o Banco deu novo impulso à sua difusão, com

uso da "Moeda Eletrônica Bradesco" praticamente em uma cidade inteira. O ponto de partida foi na cidade de Itu, com 140 mil habitantes, no Estado de São Paulo. Foram distribuídos 30 mil Cartões, com um chip que pode armazenar dinheiro eletrônico como se fosse uma carteira ou porta-moedas, e firmados convênios com 300 estabelecimentos comerciais. Foi a primeira iniciativa do gênero no Brasil, ao lado das cidades de Swindon, na Inglaterra, Canberra, na Austrália, e Guelph, no Canadá, que também adotaram essa inovação. No futuro será estendida a cidades de todo o País, R\$ 2,713 bilhões foi o faturamento dos Cartões de Crédito Bradesco em 1996, um crescimento de 12,15% no ano., 2,200 milhões a quantidade de Cartões de Crédito Bradesco em circulação, aceitos em mais de 300 mil pontos-de-venda em todo o País e mais de 13 milhões de estabelecimentos comerciais e de serviços em 247 países, territórios e possessões, além de 305 mil agências bancárias e 231 mil caixas automáticos das Redes Visa, Plus e Cirrus.

A Cobrança Bradesco obteve resultados significativos no exercício de 1996, incorporando na sua prestação de serviços uma nova metodologia de trabalho, muito voltada à consultoria aos clientes. Introduziu no mercado novos produtos, utilizando tecnologia de ponta, possibilitando atendimento cada vez mais qualificado.

Dos títulos registrados na Carteira, 90% foram processados através da Cobrança Escritural Bradesco, com transmissão e recepção de dados por meios magnéticos, oferecendo excepcionais ganhos de produtividade às empresas, R\$ 17 bilhões o saldo da Carteira, 62 milhões de títulos em estoque e 194 mil clientes-cedentes em 31.12.96, com 440 milhões de títulos processados durante o ano., 5 milhões de operações de pagamento foram efetuadas no ano pelo Pag-For Bradesco - Pagamento Escritural a Fornecedores, produto com grande destaque no mercado, destinado a atender clientes pessoas jurídicas nos seus pagamentos a fornecedores, racionalizando, eliminando preocupações e gerenciando o Contas a Pagar de centenas de empresas., 5,6 milhões de conexões foram realizadas através do "Office Banking" Telebradesco empresa, permitindo a mais de 12 mil empresas-cedentes consultar, controlar e comandar, de suas próprias dependências, instruções e alterações, simplificando os procedimentos no gerenciamento do Contas a Receber, 12 mil

usuários utilizaram o Sistema Bifax - Bradesco Informação por Fax, por meio do qual obtêm o resultado da cobrança recebida e a relação analítica dos títulos liquidados no dia anterior.

A lógica que orienta a estratégia de arrecadações é a prestação de serviços. Como resultado da busca determinada de caminhos e soluções inovadoras para a satisfação dos clientes e usuários, em paralelo com a efetiva colaboração aos Órgãos do Governo, nas esferas da União, Estados, Municípios e Concessionárias dos Serviços Públicos, destaca-se pela rapidez e segurança no repasse das informações processadas e valores arrecadados.

Nessa mesma linha de serviços de utilidade pública, atende a beneficiários e pensionistas da Previdência Social, oferecendo-lhes todas as facilidades e comodidades comuns ao Cliente Bradesco, a começar pelo Sistema Telebradesco Residência, com o Bradesco Net - Internet Banking. Introduzido pioneiramente pelo Banco no País, o Cartão de Pagamento Instantâneo de Benefício, hoje adotado como padrão pela Rede Bancária, permite a eles também acesso ao Auto-Atendimento Bradesco, inclusive à Rede Bradesco Dia e Noite e Rede Telecompras Bradesco.

Nos diferentes campos de atendimento, os serviços na área das arrecadações encontram-se em franca expansão. Hoje, o Sistema de Débito Automático em Conta Corrente ou de Poupança dos pagamentos dos serviços públicos de água, luz, gás, telefone, impostos e outros, ultrapassou o recorde de 2,2 milhões de contas, o que confirma mais uma vez a sua receptividade e praticidade. Ao mesmo tempo, expandiu-se a arrecadação de impostos Federais, Estaduais e Municipais; R\$ 17,052 bilhões arrecadados em tributos federais, estaduais, municipais e demais contribuições, através de 30,241 milhões de documentos processados; R\$ 4,343 bilhões recebidos em contas de luz, água, gás e telefone, num volume de 46,241 milhões de documentos pagos nos Caixas e 21,010 milhões quitados através do Débito Automático em Conta Corrente; R\$ 4,458 bilhões pagos a mais de 1,710 milhão de Aposentados e Pensionistas da Previdência Social, 11% da população vinculada ao INSS, em 22,922 milhões de operações, através do Cartão de

Pagamento Instantâneo de Benefício. R\$ 864,106 milhões arrecadados para o FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, em 1,696 milhão de GREs - Guias de Recolhimento do FGTS. R\$ 14,743 milhões pagos por conta do FGTS, relativos a mais de 30 mil saques, nos municípios em que a CEF-Caixa Econômica Federal não possui agência.

A Rede de Atendimento Bradesco caracteriza-se pela contínua evolução das comodidades e facilidades que oferece a clientes e usuários em todas as regiões do País. No ano de 1996, consolidou ainda mais esse conceito, com a inauguração de 39 novas Agências e 1.036 novos equipamentos da Rede de Auto-Atendimento Bradesco Dia e Noite.

Com isso, foi ampliada a estrutura de atendimento, onde se destacam o conforto proporcionado por modernas Agências, com amplos espaços destinados à circulação de clientes, e as avançadas Salas de Auto-Atendimento. A conquista da ISO 9002, a mais importante Certificação Internacional de Qualidade, pelo Auto-Atendimento Bradesco Dia e Noite, confirma o padrão de tecnologia e atendimento superior dessa Rede, a maior e mais completa do gênero no País, funcionando dia e noite, inclusive nos finais de semana e feriados.

O ano marcou, ainda, o início das operações do Bradesco Net - Internet Banking, a Agência Mundial do Cliente Bradesco. Primeiro Banco brasileiro e um dos cinco primeiros do mundo a oferecer serviços de Home/Office Banking através da Rede Mundial Internet, assegura atendimento interativo, via computador, em qualquer parte do planeta onde o cliente estiver. Compreendem Transferências entre Contas, Investimentos, Pedidos de Talões de Cheque, Pagamentos de Títulos, Consultas de Saldos, Extratos de Contas Correntes, Poupança e Cartões de Crédito, Alterações de Endereço e até mesmo a Abertura de Contas. Todas as operações são protegidas por mensagens codificadas.

Em 1996 foram investidos R\$ 225,358 milhões, destinados a expandir a capacidade funcional e a infra-estrutura de informática e telecomunicações. Simultaneamente a esses aperfeiçoamentos, teve

seqüência o programa de desmobilização dos ativos não-operacionais, tradicionalmente levado a efeito por meio de leilões públicos, propiciando ao Banco apurar, no ano, R\$ 147,547 milhões, obtendo consideráveis ganhos administrativos e de conservação.

Com ação dirigida ao atendimento personalizado a pessoas físicas e jurídicas, o Gerenciamento de Clientes ofereceu apoio adequado às relações do Banco com um público em escala cada vez maior.

3.1.3 ITAÚ

3.1.3.1 Captação e Administração de Recursos

Os recursos próprios livres, mais os recursos captados do público e os administrados pelo Itaú atingiram o valor consolidado de R\$ 40.450 milhões no final do exercício(1996).

O volume consolidado de recursos em moeda nacional captados ou administrados, alcançou R\$ 33.066 milhões , apresentando evolução de 36,2% sobre dezembro de 1995.

A caderneta de poupança Itaú cresceu 21,7% em 1996, atingindo 13,6% de participação no mercado (Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo-SBPE). O total de fundos de investimentos administrados pelo Itaú cresceu 39,1% no ano, conquistando a participação de mercado de 9,8%. A Itaú Capitalização, por sua vez, manteve a liderança no total de provisões técnicas, detendo 28,5% (Novembro/96) do mercado. Eram mais de 1,5 milhão de planos de capitalização ativos em dezembro.

Na captação de recursos em moeda estrangeira, que chegaram a US\$ 5.583 milhões, continuou expressiva a contribuição das controladas e coligadas BFB - Banco Francês e Brasileiro, BIE - Banco Itaú Europa e BIA - Banco Itaú Argentina.

As aplicações em depósitos interfinanceiros, mercado aberto e títulos federais, atingiram R\$ 9.441 milhões, apresentando crescimento de 162,7% no ano, refletindo a maior disponibilidade de

recursos.

O Banco Itaú manteve a qualidade de sua carteira de crédito, preservando sua liquidez, como se constata através do percentual de créditos vencidos de 11 a 30 dias em relação ao total de créditos a receber no período. Tal percentual, que em 31.12.95 representava 3,7% dos créditos, em 31.12.96 reduziu-se para 2,4%, aproximando-se dos níveis históricos.

O IBCA, maior agência de rating sediada fora dos EUA, atribuiu ao Banco Itaú a classificação AAA, a mais alta de sua escala, concedida a uma empresa no conceito de Rating Nacional. Esta classificação reconhece a extraordinária qualidade da estrutura financeira e da administração do Banco, colocando-o junto a um seletos e prestigioso grupo de empresas no mundo.

Os recursos próprios livres, mais os recursos captados do público e os administrados pelo Itaú atingiram o valor consolidado de R\$ 40.450 milhões no final do exercício.

3.1.3.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

Itaú adotou em 1996 uma política mais agressiva de aumento do número de clientes, o que fez com que sua base de correntistas fosse ampliada em 9,4% passando de 3,6 milhões para 3,9 milhões. Neste mesmo período, o total de vínculos com clientes aumentou em 14,5%. Percebe-se com isso o grande potencial de crescimento endógeno que o Itaú possuiu neste momento de transformações do mercado bancário brasileiro.

Acreditando na qualidade de seus serviços e no amadurecimento do mercado, o Itaú procurou acentuar sua postura de total transparência na comunicação de sua política de tarifas, além de incentivar os clientes ao uso do "Disque Itaú" para esclarecer dúvidas e fazer reclamações.

Para reforçar a atuação no campo da previdência privada a

Itauprevidência foi integrada operacionalmente ao Banco Itaú, que elevou sua participação no capital social daquela para 80%, o que proporcionou maior sinergia e conseqüente aumento de eficiência.

A atividade corporativa do exercício esteve voltada para a reorganização estratégico-operacional do conjunto de instituições coligadas e controladas pelo Itaú, no sentido de articular as operações do Banco Itaú, do Banco Francês e Brasileiro (BFB), do Itaú Bankers Trust (IBT), do Banco Itaú Argentina (BIA) e do Banco Itaú Europa (BIE).

O Itaú obteve, em 1996, a certificação ISO 9002 para o serviço de cobrança, o que garante aos clientes um serviço de alta qualidade com a certeza do rigoroso cumprimento de suas instruções na utilização cotidiana do serviço.

Destaca-se o lançamento dos novos cartões de crédito Itaucard Mastercard e Itaucard Visa. No período foram abertas mais de 180 mil novas contas do Itaucard Mastercard e cerca de 112 mil do Itaucard Visa, elevando o portfólio de portadores de cartões do Itaú para o total de 1.261 mil.

Outro lançamento do ano foi a "Maxiconta Itaú", por meio da qual o cliente contrata um pacote de serviços de acordo com suas necessidades peculiares de movimentação da conta corrente, mediante uma tarifa mensal. Em um período de apenas 2 meses foram abertas mais de 180 mil novas contas.

Na área de fundos de investimento, destaca-se o lançamento dos fundos "Top Renda" e "Multicarteira Itaú" e o "Itaú Índice Ações", compostos por carteiras com risco, que buscam oferecer rentabilidade maior do que os fundos tradicionais de renda fixa. Esses produtos tiveram excelente aceitação com captação de R\$ 135 milhões.

Na área de câmbio foram contratados US\$ 1,8 bilhão em operações de Swaps e Futuros relacionados à moeda estrangeira para nossa clientela.

Com a liberação das restrições ao crédito ao consumidor, o Itaú impulsionou sua carteira de financiamentos de veículos, oferecendo prazos de pagamento de até 36 meses. As carteiras de financiamento ou leasing de veículos do Itaú atingiram 25 mil clientes.

Como parte da integração dos mercados no Mercosul, o Itaú lançou, em 1996, a Carta de Crédito Itaú Mercosul, produto pelo qual tanto o cliente importador (brasileiro) quanto o cliente exportador (argentino) são tratados como clientes únicos na Argentina e no Brasil, com menores custos, melhor qualidade e maior rapidez.

Foi também implementada a interligação da Rede Itaú de caixas eletrônicos no Brasil com a Rede Link Argentina, permitindo aos clientes Itaú dos dois países realizarem saques na moeda local quando em viagem.

A Itauprevidência lançou em dezembro o Flexprev Itaú - plano de previdência privada na forma de um fundo acumulador de recursos, com várias opções de planos e de benefícios acessórios, de acordo com as condições e necessidades de cada cliente. Foram vendidos 28.319 planos, fazendo com que o total de planos contratados atingisse 41.704, representando evolução de 227% sobre dezembro de 1995.

Como reconhecimento do mercado, o Itaú ganhou o prêmio "Marketing Best", promovido pela Fundação Getúlio Vargas, Editora Referência e Madia e Associados, pela campanha do Itaú Bankline. Pela campanha "Itaú 50 Anos Pronto para o Futuro", por sua vez, o Itaú foi premiado com o "Top de Marketing", promovido pela ADVB - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil e com o "Prêmio Colunistas" da Abracomp - Associação Brasileira dos Colunistas em Marketing e Propaganda.

O filme de lançamento do Banco Itaú Argentina ganhou o GRAN PREMIO FELABAN, tendo sido escolhido como melhor peça publicitária de 1996 na América Latina.

O Banco Itaú prossegue efetuando contínuos investimentos em automação e telecomunicações, objetivando o aumento da capacidade e da qualidade dos serviços de auto-atendimento.

3.1.4 UNIBANCO

3.1.4.1 Captação e Administração de Recursos

A captação global, incluindo fundos e carteiras administradas no montante de R\$ 8,5 bilhões, atingiu R\$ 29,4 bilhões, 24,9% maior que o valor registrado em 31.12.95. Os recursos em moeda nacional, principalmente depósitos, captação no mercado aberto, debêntures e repasses do FINAME e do BNDES, evoluíram 5,2% sobre o saldo registrado em 31.12.95, alcançando R\$ 13,1 bilhões. Os recursos em moeda estrangeira, representados substancialmente por linhas de importação e exportação e por títulos emitidos no exterior, atingiram R\$ 7,8 bilhões, crescendo 27,8% no exercício.

3.1.4.2 Produtos e Serviços

O projeto mais importante da área de Varejo foi o da ressegmentação da carteira. Os clientes foram distribuídos em quatro diferentes grupos -- Uni Class, Exclusivo, Especial e PJ -- e desencadeando um grande processo de mudança física e conceitual em toda a Rede do Varejo.

As operações de financiamento realizadas pela Unibanco Financeira, unidade de negócios que atua exclusivamente no segmento de crédito ao consumidor, apresentaram crescimento de 35% na comparação com o ano anterior. Sua carteira de clientes também se expandiu: fechou o ano 62% maior em relação ao ano anterior. Sua meta, em 1997, de expandir para praças mais distantes seus canais exclusivos de vendas será atingida com a inauguração de Postos Avançados (PAs) em 43 cidades do interior.

Investimento pioneiro na tendência mundial de utilização crescente de serviços e produtos bancários por meios remotos, o Banco 1, que mantém relacionamento com seus clientes exclusivamente por esses meios e por mensageiro, manteve ao longo de 1996 sua estratégia de crescimento.

O Unibanco Private, unidade de negócio que atende a pessoas físicas com investimentos superiores a R\$ 300 mil, fechou o ano com uma carteira de quase 3 mil clientes. Com o objetivo de continuar expandindo os negócios junto a esse segmento, ocorrerá em 1997, uma revisão da estratégia mercadológica destinada a esse público. Desse trabalho resultou a estruturação do negócio em quatro áreas básicas de atuação: Bancária, que realiza operações tradicionais; de Aconselhamento, com perfil técnico e apoiada em consultores externos; de Administração de Portfolio, que assessora os clientes nas diversas modalidades de investimentos; e de Planejamento, que desenvolve estratégias voltadas à administração da liquidez dos recursos dos clientes.

Ao final de dezembro de 1996, estavam operando com um total de 627 agências, das quais 618 possuíam auto-atendimento, sendo 410 Agências 30 Horas e 208 agências com equipamentos de auto-atendimento interno.

Em 30 de dezembro de 1996, o Unibanco estava se aproximando de 2,0 milhões de clientes correntistas, 630 mil clientes exclusivamente poupadores e 600 mil contas-aposentadoria..

O Cartão Unibanco Visa fechou o ano com um faturamento de aproximadamente R\$ 1 bilhão. No período atingiu um volume de vendas de 265 mil novos cartões, contabilizando um total de 1.470 mil cartões emitidos. Já os Cartões MasterCard e Diners, vendidos pelo Unibanco, registraram faturamento de R\$ 258 milhões, atingindo a venda de 175 mil novos cartões, tendo encerrado o semestre com um total de 382 mil cartões emitidos.

A modernização tecnológica garantiu a vanguarda no atendimento eletrônico 24 horas por dia, 7 dias por semana, conquistando significantes melhorias de performance e alta disponibilidade em serviços de entrega eletrônica, devido a manutenção de arquiteturas de sistemas mais integrados e à implantação pioneira do sistema de processamento simultâneo denominado Paralelo Sisplex.

Com os ganhos proporcionados pelo compartilhamento de unidades de computadores centrais, pelo desenvolvimento de tecnologia de processamento de imagens e pela adequada capacitação de novas escalas, foram obtidas redução de custos de produção dos serviços oferecidos ao cliente. Foram processadas 34 milhões de transações por mês, dos quais 11 milhões originários do Telefone 30 Horas Unibanco, 1,1 milhão do Micro 30 Horas e 8,5 milhões de outras máquinas de auto-atendimento.

Dando continuidade ao o processo de busca da excelência em Recursos Humanos, foi instuído o Comitê Consultivo formado por 14 gestores provenientes de diferentes áreas do banco, que têm por missão renovar as estratégias nessa área, visando maior retenção de talentos e capacitação do corpo funcional.

Foram investidos R\$ 4 milhões em programas de treinamento nos quais participaram 17.753 colaboradores. Como reconhecimento à contribuição dos funcionários nos resultados do banco, o Unibanco irá pagar em fevereiro de 1997 a complementação do Programa de Participação nos Resultados referente ao ano de 1996, no valor de R\$ 29,3 milhões.

Houve muitos progressos no Programa de Qualidade Total. Desde sua implantação em 1992, a quase totalidade dos funcionários já passou por pelo menos um dos cursos oferecidos pela Academia de Qualidade Unibanco. Foi concedido ainda o Prêmio Qualidade Unibanco a 1.100 funcionários e 13 empresas fornecedoras.

PARTE II

3.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

3.2.1 Bradesco

3.2.1.2 Lucro Líquido

O Plano Real é marcado pela estabilidade da economia. A queda da inflação, no seu segundo ano (1996), com a conseqüente estabilidade da moeda, insere-se num contexto de reformas macroestruturais destinadas a construir uma economia mais moderna, socialmente justa e tecnologicamente avançada.

Essa evolução decorreu principalmente da flexibilização do crédito, do incentivo às exportações e à agricultura, do avanço no programa de privatizações e abertura de importantes setores, a exemplo das telecomunicações. Foi reforçada pela firme condução das políticas cambial e monetária, âncoras fundamentais para que o Plano Real alcance seus objetivos de longo prazo.

Um dos impactos mais positivos evidencia-se no maciço fluxo de capitais internacionais no mercado financeiro e setores produtivos, reflexo da importante posição que o País passa a desfrutar na nova economia globalizada. Nesse ambiente, a Organização Bradesco, que se mantém em sintonia com a nova realidade econômica, posicionou-se nos diferentes segmentos para oferecer serviços e produtos bancários de qualidade superior, elevando continuamente o nível de comodidade e facilidade, sempre com foco na satisfação do cliente.

Foram bastante satisfatórios os resultados produzidos por essa evolução, reforçando a identidade da Organização com o novo panorama econômico e, ao mesmo tempo, impulsionando a expansão de atividades em segmentos estratégicos.

R\$ 824,493 milhões foi o Lucro Líquido no exercício, correspondente a R\$ 0,87 por lote de 1.000 ações e rentabilidade de

15,10% sobre o Patrimônio Líquido.

Comparando os desempenhos dos demonstrativos de resultados, de 1996 com o de 1995, podemos perceber que o período foi de queda de receita, uma vez que as contas Operações de Crédito, Realizável a Longo Prazo, etc, apresentaram queda de rendimento no período. O grande desempenho do grupo Bradesco, no período, foi não da Instituição Financeira, e sim da Seguradora Bradesco. Mas, ao mesmo tempo, diversificou seu patrimônio, com aumento das operações de mercado aberto. Prova disso, é o aumento do passivo no período analisado. O número de correntistas no período, não aumentou significativamente, mas o número de operações bancárias/financeiras, aumentaram. Portanto, as tarifas bancárias tiveram um papel extremamente importante, uma vez que elas garantiram retorno financeiro às operações bancárias.

3.2.1.3 Tarifas

Analisando as tarifas do Bradesco, divulgadas pelo Banco Central e que encontram-se no Apêndice deste trabalho, podemos perceber que a maior parte das tarifas entraram em vigência no ano de 1996.

O ano de 1996 é o segundo ano do Plano Real, um período sem inflação, e, portanto, sem ganhos inflacionários. Os bancos que antes recebiam ganhos inflacionários, não mais os recebem. Para tanto, tiveram que se adaptar aos novos tempos e obter, ou melhor, tentar obter, os mesmos resultados de antes, através da cobrança de tarifas bancárias.

No caso do Bradesco, um banco que possui uma grande quantidade de clientes no nicho “popular”, podemos perceber que quase todos os produtos e serviços são tributados. Até mesmo serviços como “Renovação de ficha cadastral”, que ocorre a cada 360 dias, são tributados. Se pensarmos em números, podemos muito bem imaginar a dimensão do negócio ao lembrarmos que o Bradesco possui bem mais de 20 milhões de correntistas, e que cada renovação cadastral é tributada com o valor máximo de R\$ 13, 50, arrecadando ao ano, cerca de R\$ 270.000.000,00 somente com esse serviço.

Um dos produtos financeiros mais difundido nos últimos anos, o Cartão Magnético, também é tributado em quase todos os eventos.

No caso do uso de tributação de conta-corrente percebemos que as tarifas não são tão rígidas (apenas no caso do cheque especial, onde se cobra uma taxa a cada 90 dias). Aqui podemos perceber o apelo “popular” do Bradesco: a maior parte de seus correntistas, abrem uma conta no Bradesco, por achar que além de possuir agências e postos no país inteiro, o que causa uma certa comodidade, as tarifas referentes à conta-corrente são poucas, o que é verdadeiro; mas não atentam para o seguinte aspecto: os serviços acoplados à conta-corrente (talões de cheque, cartões magnéticos, etc), são extremamente tributados.

Por outro lado, um serviço nos chama a atenção: “Renegociação de dívida”, valor: R\$ 0,00. Ora, na grande maioria dos casos, quem renegocia dívidas é porque ou fez um empréstimo ou fez uma hipoteca. E, para tanto, são necessárias algumas garantias contratuais como, renda mínima, imóveis, etc. São clientes que pertencem (pelo menos em alguns casos), à um outro nicho de mercado e com poder aquisitivo maior. Isentando a tarifa, o Bradesco abre o seu leque de segmentação, tentando atrair clientes com outro tipo de nível de renda.

3.2.2 Itaú

3.2.2.1 Lucro Líquido

O lucro líquido consolidado do conglomerado Itaú , no exercício, foi de R\$ 602 milhões, correspondendo à rentabilidade anual de 15,0% sobre o patrimônio líquido consolidado. O lucro líquido consolidado do Banco (controladora), foi de R\$ 592 milhões, ou seja, de 15,4% sobre o patrimônio líquido. Para fins comparativos com exercícios anteriores, esclarecemos que essa mesma rentabilidade, recalculada pela sistemática de correção integral que vigia até o exercício de 1995, seria de R\$ 535 milhões, correspondente a 13,3% sobre o patrimônio líquido ajustado de R\$ 4.028 milhões.

A cada lote de mil ações do capital social do Banco Itaú S.A. correspondeu o lucro líquido de R\$ 49,45 e o valor patrimonial de R\$ 320,91. Os dividendos totais relativos ao exercício alcançaram R\$ 148 milhões, representando R\$ 12,35 por lote de mil ações. As ações do Banco Itaú estiveram presentes em todos os pregões da Bolsa de Valores, apresentando valorização de 66,1% no ano.

Apesar de queda, de diminuição nos resultados de algumas contas do Ativo, de maneira geral o Ativo apresentou (em relação ao exercício anterior, 1995), um resultado superior ao de 1995, principalmente graças às contas Aplicações Interfinanceiras de Liquidez, Relações Interdependências, Investimentos, etc, mas com queda na conta Títulos e Valores Mobiliários. Também o passivo de 1996 foi superior ao de 1995, mesmo com queda em algumas contas. O capital circulante do período diminuiu, como mostram as contas de disponibilidades e de depósitos. Mais uma vez vemos a estratégia de expansão do número de operações bancárias, ao invés da expansão do número de clientes. O Itaú diversificou o seu patrimônio. As tarifas bancárias possibilitaram essa estratégia, uma vez que sua cobrança ou não, ou a cobrança de uma parte delas, possibilitou a estratégia de aumento das operações bancárias.

3.2.2.2 Tarifas

Ao contrário do Bradesco, o Itaú, segundo maior banco privado do país, não cobra tarifa pelo serviço “Renovação de ficha cadastral”. Apesar de possuir um número elevado de clientes, o seu nicho de mercado não está no segmento denominado “popular”.

Tal qual o Bradesco, a maior parte das tarifas foram estabelecidas durante o Plano Real, só que no ano de 1994.

O carro-chefe do Itaú são os seus produtos. Seu produto mais simples e mais difundido é o cartão magnético, que, ao contrário do Bradesco no caso dos cartões mais simples, a anuidade só é cobrada a cada 120 dias, e, mesmo assim, à tarifas mínimas. Isso se deve ao fato de que os clientes Itaú não estão apenas interessados nos contas-correntes; e sim, nos outros produtos Itaú: Lis, Itaú Seguros, Itaú Previ, etc. Sendo assim, o Itaú tributa com mais rigor esses produtos e não os populares.

Ao mesmo tempo, o Itaú cobra R\$ 1, 67 por renovação de cheque-especial a cada 30 dias. Ora, o cheque estrela (cheque especial Itaú), tornou-se um produto cobiçado, quase um “fetiche” para muitos correntistas. Com uma oportunidade dessas, o Itaú não perdeu tempo e passou a tributar seus correntistas.

3.2.3 Unibanco

3.2.3.1 Lucro Líquido

Considerando os dados consolidados do conglomerado, o Unibanco (União de Bancos Brasileiros S.A. e Empresas Controladas) obteve, no exercício de 1996, lucro líquido de R\$ 285 milhões, 84,4% maior do que o exercício passado, com lucro de R\$ 2,99 para cada 1.000 ações. A taxa de retorno foi de 13,8% sobre o patrimônio líquido médio e de 13,2% sobre o patrimônio líquido final. O patrimônio líquido atingiu R\$ 2,153 bilhões e o valor patrimonial por lote de 1.000 ações foi de R\$ 22,72.

Os dividendos do exercício somaram R\$ 94,8 milhões, equivalente a 35% da parcela do lucro líquido disponível para distribuição. Foram pagos R\$ 0,9559 para cada lote de 1.000 ações ordinárias e R\$ 1,0516 para cada lote de 1.000 ações preferenciais.

Comparando os desempenhos dos demonstrativos de resultados, de 1996 com o de 1995, podemos perceber que as Contas do Ativo, apresentaram uma pequena diminuição do seu resultado. Podemos perceber uma queda nos números do Patrimônio Líquido. Mas, no período, o Unibanco muito investiu na área de Títulos e Valores Mobiliários, que possibilitou maior liquidez para o banco, bem como aumento das operações de crédito, o que levou o banco à afirmação de sua estratégia de segmentação de clientela; como confirma a diminuição do número de depósitos no período. Mais uma vez, as tarifas tiveram papel importante: possibilitaram a captação de recursos via operações bancárias, uma vez que o número de depósitos no período diminuiu. Ora, se a estratégia do banco é a segmentação da clientela, pode-se ou não adotar uma estratégia de “não cobrar” as tarifas bancárias, de clientes que possuam renda média. O que podemos concluir, é que, realmente essa prática foi posta em prática, não em todos os casos, mas em alguns, pois o número de depósitos diminuiu, o que sugere altas tarifas para pessoas que não possuam renda média. Isso também fica claro ao observar os resultados das entrevistas que estão no anexo.

3.2.3.2 Tarifas

Tal qual o Bradesco, o Unibanco para fugir das perdas que estavam ocorrendo por não mais haver ganhos inflacionários, começou a tributar seus serviços e produtos a partir de 1996.

Outra comparação possível com o Bradesco, é que o Unibanco cobra pelo serviço “Renovação de ficha cadastral” - R\$ 15,00 a cada 360 dias. Enquanto no caso do Bradesco podíamos atribuir essa tarifa ao grande número de correntistas da Instituição, o que gera uma receita considerável, o mesmo não se pode dizer do Unibanco.

O Unibanco é uma instituição financeira que trabalha com um nicho de mercado extremamente segmentado: clientes que possuem uma renda mínima, determinada pelo banco. Qual é essa renda? Difícil saber. Mesmo quando entrevistados, gerentes do Unibanco não responderam à essa questão. Mas, as próprias tarifas referentes aos serviços e produtos mais simples, nos dão uma pista: são tributados serviços como: “Manutenção de Conta Ativa” (a cada 30 dias), anuidade do contrato do cartão magnético (a cada 30 dias), saque em caixa automática externa/banco 24 horas (por evento), extratos de conta (por evento), etc. Tarifando esses serviços e produtos, o Unibanco impede que o segmento popular dos clientes bancários, ingresse como cliente-Unibanco.

Mas quem são, então, os clientes Unibanco? São pessoas que estão dispostas a arcar com todas essas tarifas de produtos e serviços básicos, para terem acesso à serviços e produtos que ofereçam praticidade, comodidade, segurança e rapidez, assim como o Banco 1, por exemplo. Um cliente-Unibanco dificilmente utiliza-se apenas da conta-corrente e sua movimentação. Ele está interessado nos outros benefícios da Instituição.

PARTE III

ANÁLISE DOS DETERMINANTES DOS RESULTADOS E O PAPEL DAS TARIFAS

No período em questão, sob a vigência do Plano Real, a inflação não mais existe. Os bancos não possuem mais os rendimentos garantidos pela inflação. Por isso, diversificaram seus patrimônios, agindo de acordo com a estratégia mercadológica escolhida. Para tanto, ampliaram sua liquidez, através de operações de mercado aberto e de emissão de títulos. Ao penetrar no segmento de mercado aberto, os bancos abriram mais uma oportunidade aos seus clientes (o que demonstra ser mais um instrumento na operação de segmentação de clientela, com exceção do Bradesco), e, ao mesmo tempo, tornou-se uma forma de expansão de liquidez. O aumento das obrigações às instituições oficiais, e ao exterior, mostra que os bancos estão tentando se adaptar à falta da inflação na geração de liquidez, diversificando o patrimônio e possibilitando ao cliente, a vantagem de poder participar de operações externas, via bancos nacionais; isso também é uma forma de atração de clientes potenciais. A diminuição da captação, através da diminuição do montante de depósitos no exercício de 1.996, confirma essa necessidade de criação de outros mecanismos de captação de recursos. A criação de estratégias para atração de um maior número de clientes no Bradesco, ou, a estratégia de aumentar o número de operações bancárias no Itaú, ou, a estratégia de segmentação do Unibanco, que visa um cliente que tenha alto poder aquisitivo, está ligada ao novo perfil da estrutura bancária brasileira, num contexto sem inflação. Especializando, informatizando, inovando, o mercado bancário brasileiro segue as tendências internacionais, ao mesmo tempo que busca soluções próprias, para aumentar o seu lucro líquido e sobreviver à nova realidade não-inflacionária pós-Real.

As receitas financeiras das instituições têm cada vez menos importância no resultado final dos bancos, enquanto que a prestação de serviços bancários passou a ter maior peso na composição das receitas operacionais.

Empresas da área de consultoria constataram que no primeiro semestre de 1997, os ativos dos bancos cresceram muito mais do que as receitas financeiras. O lucro líquido por sua vez, também apresentou uma grande elevação. O que garantiu esse desempenho foi o crescimento da receita auferida pela prestação de serviços, as receitas bancárias. O lucro das instituições foi garantido pelo aumento do preço dos serviços.

Podemos perceber que, quanto ao faturamento com tarifas bancárias, verificou-se que houve um crescimento marcante. Pois, numa economia sem ganhos inflacionários, com perda de *floating*, e com alto nível de inadimplência, os bancos, para gerar caixa, valeram-se da prerrogativa aberta pelo Banco Central, que foi a liberação das tarifas. Os problemas com a inadimplência no crédito, fizeram as instituições buscarem alternativas menos arriscadas. No ano de 1996 as operações de prestação de serviços, chegaram a 8,5% da receita operacional do Bradesco, por exemplo.

Segundo o jornal *Gazeta Mercantil* do dia 14/01/98, a distribuição de receitas dos 3 principais bancos privados brasileiros, ficaria assim, em setembro de 1996, com valores em bilhões de reais:

| Banco | Patrimônio Líquido | Receitas Operacionais | Operações de Crédito | Prestação de Serviço |
|-----------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Bradesco | 5.425,5 | 9.703,7 | 38,6% | 8,5% |
| Itaú | 3.842,5 | 7.010,1 | 36,7% | 17,5% |
| Unibanco | 2.135,7 | 5.932,6 | 44,0% | 9,9% |

As receitas com prestação de serviços aumentaram, como podemos perceber. Essas receitas, que incluem, além das tarifas, as taxas de administração cobradas nos fundos de investimento, não param de crescer desde o início do Plano Real. Elas constituem uma das fontes alternativas de receita encontradas pelos bancos para substituir o ganho inflacionário, que desapareceu com a estabilidade econômica, gerada pelo Plano Real.

Como já foi colocado anteriormente, os ativos bancários cresceram. O crescimento dos ativos revela que, de um lado, os depósitos bancários cresceram muito, refletindo uma confiança maior das pessoas em deixar seu dinheiro no banco por conta da estabilidade. De outro lado, o aumento da captação dos bancos está se traduzindo em crescimento das operações de crédito. O dinheiro que entra em uma ponta é emprestado na outra.

Uma outra tendência observada, é que as despesas com pessoal apresentaram crescimento. Em 96, a soma das despesas pessoal e administrativa, representava 94% das somas da receitas com a prestação de serviços e com as operações de crédito; ou seja, o gasto com despesas de pessoal é muito elevado. A saída mais frequente para diminuir os gastos, tem sido o corte de pessoal, que tem se mostrado constante nos últimos anos no setor bancário. Segundo dados do Dieese, em 89 os bancos brasileiros empregavam 811,4 mil pessoas. No final de 96, o número de empregos no setor havia caído 39%, para 497, 1 mil.

Analisando as entrevistas feitas com 6 gerentes dos Bancos envolvidos, chegamos às seguintes conclusões:⁴

- Todos foram unânimes em 4 aspectos: existe um perfil específico de “cliente desejado” pelo Banco; este perfil baseia-se na seleção via renda; existe isenção de tarifas para determinados tipos de clientes e o Plano Real mudou a política de tarifas dos bancos.

Ou seja:

Os 3 bancos analisados, independentemente do nicho ao qual pertence, procuram por um cliente com um perfil específico, que não seja devedor, que adquira e utilize os seus produtos, sejam eles básicos ou não.

Conforme a renda do cliente ele irá utilizar mais produtos da Instituição bancária. Clientes que possuam uma renda elevada e utilize muito dos vários produtos oferecidos pela instituição, poderão

⁴ As entrevistas se encontram ao final do capítulo no Anexo-Entrevistas

entrar em negociação com o banco, para diminuição ou isenção das tarifas, apesar disso não constar em contrato nenhum. O poder de barganha de um cliente com renda média, é muito maior do que o poder de barganha de um cliente comum.

Outro aspecto importante a ser lembrado, é que, segundo os entrevistados, o Plano Real modificou a política das tarifas bancárias. As tarifas assumiram o padrão de renda efetiva bancária e não de renda variável. A quantidade de tarifas aumentou e muito.

Como último ponto analisado pelas nossas entrevistas, a automação bancária influenciou nos serviços oferecidos pelos bancos, da seguinte maneira:

- modernizou o sistema;
- promoveu a diminuição de despesas;
- aumentou a economia interna dos bancos;
- provocou mudanças de comportamento entre cliente e banco;
- reduziu as filas nas agências;
- agilizou os serviços bancários;
- promoveu a rapidez, agilidade e facilidade nas operações bancárias.

De maneira geral, a década de noventa foi marcada pelas inovações tecnológicas principalmente na área da teleinformática. Isso provocou mudanças estruturais de grande porte nas operações bancárias e financeiras. O sistema passou a ser mais ágil, rápido, cômodo e seguro. O cliente passou a buscar Instituições que melhor se adaptassem às suas necessidades.

No período iniciado com o Plano Real, houve o controle e estabilidade da inflação. As Instituições bancárias deixaram de ganhar os chamados “ganhos inflacionários”, obtidos nas muitas transações/operações bancárias. Para aumentar sua receita e suprir as lacunas deixadas pela falta de ganhos inflacionários, os bancos começaram a cobrar maciçamente as tarifas bancárias.

Levando em conta os bancos estudados e as pesquisas feitas, podemos dizer que cada banco procura se estabelecer em um

determinado nicho de mercado, correspondente à um determinado perfil de cliente. Quando esse perfil é atingido, negociações em torno de redução ou isenção de tarifas, são elaboradas.

Cabe ressaltar que o cliente, hoje em dia, tem à sua disposição uma gama de produtos e serviços bancários/financeiros, totalmente desenvolvidos para atender suas necessidades, graças aos avanços nas áreas de telecomunicações e informática.

CONCLUSÕES:

O fim do século tem sido marcado por grandes transformações na área de telecomunicações e de informática. Novos produtos e serviços bancários se desenvolveram nessa área graças aos avanços tecnológicos, possibilitando oferecer aos clientes, uma gama de opções.

Por outro lado, os bancos além de investir nesse lado tecnológico, começam a se interessar pelo lado comportamental e humanístico dos clientes. Estudos que avaliam as necessidades e desejos dos clientes são feitos. Descobre-se que os clientes estão atrás de comodidade, segurança, rapidez e versatilidade. Essas descobertas, aliadas aos avanços tecnológicos, permitem que os nichos de mercado sejam definidos e estratégias para conquistar o cliente com o perfil desejado pelo banco, sejam montadas.

Após o Plano Real, podemos perceber, estudando os três bancos analisados, Bradesco, Itaú e Unibanco, que o mercado está cada vez mais segmentado. E aqui entra a figura do empresário inovador schumpeteriano: é preciso cada vez mais inovar, especializar e personalizar, para que o banco seja competitivo e que consiga ampliar e manter o segmento de clientela no qual está interessado.

Rapidamente, podemos dizer que o Bradesco não possui uma estratégia aberta de segmentação; ele está interessado em expandir seu número de clientes. Já o Itaú deseja que se ampliem o número de atividades bancárias feitas por cada correntista. E, por fim, o Unibanco trabalha com a segmentação de mercado e se concentra no segmento de pessoas com alto poder aquisitivo.

Por fim, podemos perceber uma mesma característica nos três bancos: em relação às tarifas bancárias, podemos dizer que tais tarifas são influenciadas pelo nível de renda do cliente. Quanto maior o poder aquisitivo do cliente, maior a possibilidade do cliente estar isento das tarifas, ou no mínimo, esse cliente terá uma redução nos preços dos produtos e serviços oferecidos pela instituição bancária.

O leque de produtos e serviços oferecidos pelos bancos, nada mais é do que um “chamariz” para atrair clientes; que, por sua vez, estão cada vez mais cientes dos seus direitos e das suas exigências. Ao escolher um banco, o cliente procura pela instituição que melhor atenda às suas necessidades, e que cobre as menores taxas.

As entrevistas realizadas com profissionais bancários, só acentuam ainda mais essas características. Dependendo da renda do cliente, do tipo de serviços e produtos que ele irá utilizar, as tarifas são negociadas.

Se para os clientes a questão das tarifas é importante, pois a redução ou isenção das mesmas é sempre bem vinda; para os bancos essa é uma questão importante. A partir do estabelecimento do Plano Real, a inflação está controlada. Portanto, os chamados “ganhos inflacionários” que os bancos obtinham a partir de operações bancárias, não mais existem. A receita agora, provém em grande parte, das tarifas. E, como as entrevistas mostraram, as negociações entre clientes e bancos, ainda são as melhores formas de se chegar a um censo comum.

Podemos agora concluir que a hipótese levantada no começo do nosso trabalho, mostrou-se correta. Após todo o estudo e análise das estratégias dos bancos Bradesco, Itaú e Unibanco, bem como seus produtos e serviços e suas tarifas, podemos concluir que realmente a renda interfere na cobrança ou não das tarifas, principalmente em relação aos bancos Itaú e Unibanco, cuja estratégia privilegia a segmentação. No caso do Itaú, as tarifas podem ser reduzidas pelo número de operações bancárias ou pelo número de produtos e serviços bancários adquiridos pelo correntista. Com o Unibanco, a renda é garantia para aquisição de certas facilidades e comodidades oferecidas pela instituição. E, com relação ao Bradesco, a maior parte de seus serviços e produtos são tarifados, com exceção de alguns produtos e serviços, que necessitam de garantias contratuais, como renda mínima, imóveis, etc. Essa foi uma forma do Bradesco tentar segmentar sua clientela.

ANEXO

PESQUISA / ENTREVISTAS

PESQUISA PARA MONOGRAFIA
TARIFAS BANCÁRIAS
PESSOA FÍSICA

BANCO: Itaú

CARGO QUE OCUPA: Gerente Comercial

1) Existe um perfil específico de “cliente desejado” pelo Banco?

SIM

NÃO

2) Este perfil do “cliente desejado”, baseia-se na seleção via renda mínima?

SIM

NÃO

3) Os serviços oferecidos pelo banco, variam conforme o nível de renda dos clientes?

SIM

NÃO

4) As tarifas bancárias cobradas, são as mesmas para todos os tipos de clientes?

SIM

NÃO

5) Existe isenção de tarifas, para determinados tipos de clientes?

SIM

NÃO

Se sim, especificar exemplos: Dependendo da reciprocidade

oferecida pelo cliente, pode variar de 0 à 100%, de dispensa

6) Após o Plano Real. mudou a política de tarifas do banco?

SIM

NÃO

Se sim, favor qualificar a mudança: Mudou a política de dispensas de tarifas; passou-se a cobrar todas as tarifas possíveis

7) De que maneira a automação bancária influenciou nos serviços oferecidos pelos bancos?

Maior facilidade nas remessas de mensagens, documentos, principalmente para cobranças por meio magnético; facilidades para o cliente para obter informações simples, como saldos, e pequenos movimentos, aplicações e baixa em fundos, aplicações e resgate em poupança, saques em c/c, saque em caderneta de poupança, etc.

PESQUISA PARA MONOGRAFIA
TARIFAS BANCÁRIAS
PESSOA FÍSICA

BANCO: Bradesco

CARGO QUE OCUPA: Gerente Comercial

1) Existe um perfil específico de “cliente desejado” pelo Banco?

SIM

NÃO

2) Este perfil do “cliente desejado”, baseia-se na seleção via renda mínima?

SIM

NÃO

3) Os serviços oferecidos pelo banco, variam conforme o nível de renda dos clientes?

SIM

NÃO

4) As tarifas bancárias cobradas, são as mesmas para todos os tipos de clientes?

SIM

NÃO

5) Existe isenção de tarifas, para determinados tipos de clientes?

SIM

NÃO

Se sim, especificar exemplos: De acordo com a rentabilidade individual ou global, conforme o caso (negociando caso a caso).

6) Após o Plano Real. mudou a política de tarifas do banco?

SIM

NÃO

Se sim, favor qualificar a mudança: As tarifas assumiram o padrão de renda efetiva e não variável

7) De que maneira a automação bancária influenciou nos serviços oferecidos pelos bancos?

Na modernização do sistema, economia interna (despesas), e mudanças de comportamento cliente x banco

PESQUISA PARA MONOGRAFIA
TARIFAS BANCÁRIAS
PESSOA FÍSICA

BANCO: Bradesco

CARGO QUE OCUPA: Gerente Adjunto

1) Existe um perfil específico de “cliente desejado” pelo Banco?

SIM

NÃO

2) Este perfil do “cliente desejado”, baseia-se na seleção via renda mínima?

SIM

NÃO

3) Os serviços oferecidos pelo banco, variam conforme o nível de renda dos clientes?

SIM

NÃO

4) As tarifas bancárias cobradas, são as mesmas para todos os tipos de clientes?

SIM

NÃO

5) Existe isenção de tarifas, para determinados tipos de clientes?

SIM

NÃO

Se sim, especificar exemplos: Clientes que antes possuem

vários produtos do banco, como seguros, altas aplicações e outros, possuem *score* alto, tornando-os isentos.

6) Após o Plano Real. mudou a política de tarifas do banco?

SIM

NÃO

Se sim, favor qualificar a mudança: As tarifas aumentaram, tanto em quantidade, como monetariamente.

7) De que maneira a automação bancária influenciou nos serviços oferecidos pelos bancos?

Reduziu as filas nas agências, agilizou os serviços bancários.

PESQUISA PARA MONOGRAFIA
TARIFAS BANCÁRIAS
PESSOA FÍSICA

BANCO: Unibanco

CARGO QUE OCUPA: Gerente

1) Existe um perfil específico de “cliente desejado” pelo Banco?

SIM

NÃO

2) Este perfil do “cliente desejado”, baseia-se na seleção via renda mínima?

SIM

NÃO

3) Os serviços oferecidos pelo banco, variam conforme o nível de renda dos clientes?

SIM

NÃO

4) As tarifas bancárias cobradas, são as mesmas para todos os tipos de clientes?

SIM

NÃO

5) Existe isenção de tarifas, para determinados tipos de clientes?

SIM

NÃO

Se sim, especificar exemplos: -----

6) Após o Plano Real. mudou a política de tarifas do banco?

SIM

NÃO

Se sim, favor qualificar a mudança: -----

7) De que maneira a automação bancária influenciou nos serviços oferecidos pelos bancos?

PESQUISA PARA MONOGRAFIA
TARIFAS BANCÁRIAS
PESSOA FÍSICA

BANCO: Itaú

CARGO QUE OCUPA: Sub-gerente

1) Existe um perfil específico de “cliente desejado” pelo Banco?

SIM

NÃO

2) Este perfil do “cliente desejado”, baseia-se na seleção via renda mínima?

SIM

NÃO

3) Os serviços oferecidos pelo banco, variam conforme o nível de renda dos clientes?

SIM

NÃO

4) As tarifas bancárias cobradas, são as mesmas para todos os tipos de clientes?

SIM

NÃO

5) Existe isenção de tarifas, para determinados tipos de clientes?

SIM

NÃO

Se sim, especificar exemplos: -----

6) Após o Plano Real, mudou a política de tarifas do banco?

SIM

NÃO

Se sim, favor qualificar a mudança: -----

7) De que maneira a automação bancária influiu nos serviços oferecidos pelos bancos?

PESQUISA PARA MONOGRAFIA
TARIFAS BANCÁRIAS
PESSOA FÍSICA

BANCO:

CARGO QUE OCUPA:

1) Existe um perfil específico de “cliente desejado” pelo Banco?

SIM

NÃO

2) Este perfil do “cliente desejado”, baseia-se na seleção via renda mínima?

SIM

NÃO

3) Os serviços oferecidos pelo banco, variam conforme o nível de renda dos clientes?

SIM

NÃO

4) As tarifas bancárias cobradas, são as mesmas para todos os tipos de clientes?

SIM

NÃO

5) Existe isenção de tarifas, para determinados tipos de clientes?

SIM

NÃO

Se sim, especificar exemplos:

6) Após o Plano Real, mudou a política de tarifas do banco?

()SIM

() NÃO

Se sim, favor qualificar a mudança:

7) De que maneira a automação bancária influenciou nos serviços oferecidos pelos bancos?

ANEXO

TARIFAS

Instituição: **BANCO BRADESCO S.A.**

CGC: 60.746.948

| Produtos e Serviços mais Usuais | Unidade | Data Vigência | Valor Máximo | Periodicidade |
|---|--------------|---------------|--------------|-----------------|
| 1. Cadastro | | | | |
| 1.1 - Confeção de ficha cadastral | por cliente | 01/11/96 | 13,50 | por evento |
| 1.2 - Renovação de ficha cadastral | por cliente | 01/11/96 | 13,50 | a cada 360 dias |
| 1.3 - Consultas a serviços de proteção ao crédito | por consulta | 01/11/96 | 0,00 | - |
| 2. Cartão Magnético | | | | |
| 2.1 - Comum, para débito, saque e consultas | por cartão | 01/11/96 | 4,00 | a cada 30 dias |
| 2.4 - Cartão múltiplo-nacional-anuidade do contrato | por cartão | 01/11/96 | 48,00 | a cada 360 dias |
| 2.5 - Cartão múltiplo-nacional-confeção do cartão | por cartão | 01/11/96 | 48,00 | por evento |
| 2.6 - Cartão múltiplo-internacional-anuidade do contrato | por cartão | 01/11/96 | 139,00 | a cada 360 dias |
| 2.7 - Cartão múltiplo-internacional-confeção do cartão | por cartão | 01/11/96 | 139,00 | por evento |
| 2.8 - Cartão múltiplo adicional-nacional-anuidade do contrato | por cartão | 01/11/96 | 24,00 | a cada 360 dias |
| 2.9 - Cartão múltiplo adicional-nacional-confeção do cartão | por cartão | 01/11/96 | 24,00 | por evento |
| 2.10 - Cartão múltiplo adicional-intern.-anuidade do contrato | por cartão | 01/11/96 | 69,50 | a cada 360 dias |
| 2.11 - Cartão múltiplo adicional-Intern.-confeção do cartão | por cartão | 01/11/96 | 69,50 | por evento |
| 3. Cheque | | | | |
| 3.1 - Talão-10 folhas | por talão | 19/01/98 | 2,50 | por evento |
| 3.2 - Talão-20 folhas (segundo talão no mês) | por talão | 19/01/98 | 4,50 | por evento |
| 3.3 - Cheque administrativo | por cheque | 01/11/96 | 14,00 | por evento |
| 3.4 - Cheque avulso | por cheque | 01/11/96 | 2,30 | por evento |
| 3.5 - Cheque devolvido por insuficiência de fundos | por cheque | 01/11/96 | 4,60 | por evento |
| 3.6 - Oposição/sustação de pagamento de cheque | por cheque | 01/11/96 | 4,90 | por evento |
| 3.7 - Manutenção de cheque sustado | por cheque | 01/11/96 | 1,40 | a cada 180 dias |
| 3.8 - Inclusão no Cadastro de Cheques sem Fundo | por cheque | 01/11/96 | 0,00 | - |
| 3.9 - Exclusão do Cadastro de Cheques sem Fundo | por cheque | 01/11/96 | 10,60 | por evento |

| | | | | |
|--|--------------|----------|-------|----------------|
| 3.10 - Cobrança de cheque por compensação | por cheque | 01/11/96 | 0,00 | - |
| 3.11 - Cheque TB (Transferência Bancária sem CPMF) | por cheque | 24/02/97 | 0,20 | por evento |
| 4. Conta Corrente | | | | |
| 4.1 - Abertura de conta | por conta | 01/11/96 | 0,00 | - |
| 4.3 - Manutenção de conta inativa | por conta | 15/05/98 | 3,00 | a cada 30 dias |
| 4.4 - Adiant. a deposit., incl. excesso limite de ch. especial | por operação | 01/11/96 | 6,50 | por evento |
| 4.5 - Concessão de cheque especial/conta garantida | por conta | 01/11/96 | 8,40 | por evento |
| 4.6 - Renovação de cheque especial/conta garantida | por conta | 01/11/96 | 8,40 | a cada 90 dias |
| 4.7 - Débito autorizado em conta-corrente | por operação | 01/11/96 | 0,00 | - |
| 4.8 - Banco doméstico-conta principal (com limite de acessos) | por conta | 01/11/96 | 0,00 | - |
| 4.9 - Banco doméstico-conta secundária (com limite de acessos) | por conta | 01/11/96 | 0,00 | - |
| 5. Movimentação de Recursos | | | | |
| 5.1 - Saque em caixa automática externa/banco 24 horas | por saque | 19/01/98 | 1,50 | por evento |
| 5.2 - Emissão de DOC "C" | por operação | 01/11/96 | 7,80 | por evento |
| 5.3 - Emissão de DOC "D" | por operação | 24/02/97 | 7,80 | por evento |
| 5.4 - Ordem de Pagamento | por operação | 01/11/96 | 14,00 | por evento |
| 5.5 - Depósito em outra agência | por operação | 01/11/96 | 0,00 | - |
| 6. Extrato de Conta | | | | |
| 6.1 - Em terminal eletrônico | por emissão | 19/01/98 | 0,98 | por evento |
| 6.2 - Por outros meios | por emissão | 19/01/98 | 0,98 | por evento |
| 6.3 - Cópias de microfimes, microfichas ou assemelhados | por emissão | 19/01/98 | 3,20 | por evento |
| 7. Cobrança | | | | |
| 7.4 - Manutenção de título vencido | por título | 01/11/96 | 5,20 | a cada 30 dias |
| 7.5 - Envio para protesto | por título | 01/11/96 | 5,20 | por evento |
| 7.6 - Sustação de protesto | por título | 01/11/96 | 5,20 | por evento |
| 7.7 - Devolução de título | por título | 01/11/96 | 4,30 | por evento |
| 8. Créditos | | | | |
| 8.1 - Abertura de crédito | por operação | 01/11/96 | 16,50 | por evento |
| 8.2 - Renegociação de dívida | por operação | 01/11/96 | 0,00 | - |
| 8.3 - Substituição de garantia | por operação | 19/01/98 | 20,00 | por evento |
| 8.4 - Custódia de cheque pré-datado | por operação | 19/01/98 | 0,12 | por evento |
| 9. Outros Serviços | | | | |

| | | | | |
|--|-------------|----------|------|------------|
| 9.1 - Segunda via de documento | por cópia | 19/01/98 | 3,20 | por evento |
| 9.2 - Ressarcimento de despesas-telefonema | por chamada | 01/11/96 | 4,10 | por evento |

Instituição: **BANCO ITAU S.A.**

CGC: 60.701.190

| Produtos e Serviços mais Usuais | Unidade | Data Vigência | Valor Máximo | Periodicidade |
|--|--------------|---------------|--------------|-----------------|
| 1. Cadastro | | | | |
| 1.1 - Confeção de ficha cadastral | por cliente | 01/07/94 | 15,00 | por evento |
| 2. Cartão Magnético | | | | |
| 2.1 - Comum, para débito, saque e consultas | por cartão | 01/07/94 | 5,30 | a cada 120 dias |
| 2.2 - Débito, saque e garantia de cheque-anuidade do contrato | por cartão | 01/01/97 | 5,30 | a cada 120 dias |
| 2.3 - Débito, saque e garantia de cheque-confeção do cartão | por cartão | 01/07/94 | 0,00 | - |
| 3. Cheque | | | | |
| 3.2 - Talão-20 folhas (segundo talão no mês) | por talão | 01/07/94 | 3,90 | por evento |
| 3.3 - Cheque administrativo | por cheque | 01/07/94 | 20,00 | por evento |
| 3.4 - Cheque avulso | por cheque | 01/07/94 | 0,30 | por evento |
| 3.5 - Cheque devolvido por insuficiência de fundos | por cheque | 01/07/94 | 4,21 | por evento |
| 3.6 - Oposição/sustação de pagamento de cheque | por cheque | 01/07/94 | 6,00 | por evento |
| 3.7 - Manutenção de cheque sustado | por cheque | 01/07/94 | 5,00 | a cada 180 dias |
| 3.9 - Exclusão do Cadastro de Cheques sem Fundo | por cheque | 01/07/94 | 16,00 | por evento |
| 3.11 - Cheque TB (Transferência Bancária sem CPMF) | por cheque | 01/02/97 | 0,75 | por evento |
| 4. Conta Corrente | | | | |
| 4.1 - Abertura de conta | por conta | 01/07/94 | 0,00 | - |
| 4.2 - Manutenção de conta ativa | por conta | 01/07/94 | 3,00 | a cada 30 dias |
| 4.3 - Manutenção de conta inativa | por conta | 01/07/94 | 10,00 | a cada 30 dias |
| 4.4 - Adiant. a deposit., incl. excesso limite de ch. especial | por operação | 01/07/94 | 7,00 | por evento |
| 4.5 - Concessão de cheque especial/conta garantida | por conta | 02/02/98 | 1,67 | por evento |
| 4.6 - Renovação de cheque especial/conta garantida | por conta | 02/02/98 | 1,67 | a cada 30 dias |
| 4.7 - Débito autorizado em conta-corrente | por operação | 01/07/94 | 2,05 | por evento |
| 4.8 - Banco doméstico-conta principal (com limite de acessos) | por conta | 01/08/95 | 0,85 | a cada 7 dias |
| 4.9 - Banco doméstico-conta secundária (com limite de acessos) | por conta | 01/08/95 | 0,85 | a cada 7 dias |

| | | | | |
|---|--------------|----------|-------|------------|
| 5. Movimentação de Recursos | | | | |
| 5.1 - Saque em caixa automática externa/banco 24 horas | por saque | 01/07/94 | 0,00 | - |
| 5.2 - Emissão de DOC "C" | por operação | 01/07/94 | 8,65 | por evento |
| 5.3 - Emissão de DOC "D" | por operação | 15/02/97 | 8,65 | por evento |
| 5.4 - Ordem de Pagamento | por operação | 01/07/94 | 27,00 | por evento |
| 5.5 - Depósito em outra agência | por operação | 01/07/94 | 0,00 | - |
| 6. Extrato de Conta | | | | |
| 6.1 - Em terminal eletrônico | por emissão | 01/07/94 | 0,90 | por evento |
| 6.2 - Por outros meios | por emissão | 01/07/94 | 3,00 | por evento |
| 6.3 - Cópias de microfimes, microfichas ou assemelhados | por emissão | 01/07/94 | 4,20 | por evento |
| 7. Cobrança | | | | |
| 7.5 - Envio para protesto | por título | 01/07/94 | 6,00 | por evento |
| 7.6 - Sustação de protesto | por título | 01/07/94 | 6,00 | por evento |
| 8. Créditos | | | | |
| 8.3 - Substituição de garantia | por operação | 01/07/94 | 15,00 | por evento |
| 8.4 - Custódia de cheque pré-datado | por operação | 01/03/97 | 0,30 | por evento |
| 9. Outros Serviços | | | | |
| 9.1 - Segunda via de documento | por cópia | 01/07/94 | 4,20 | por evento |
| 9.2 - Ressarcimento de despesas-telefonema | por chamada | 01/07/94 | 5,80 | por evento |
| 9.3 - Ressarcimento de despesas-fax | por folha | 01/07/94 | 5,80 | por evento |

Instituição: UNIBANCO-UNIAO DE BANCOS BRASILEIROS S.A.
CGC: 33.700.394

| Produtos e Serviços mais Usuais | Unidade | Data Vigência | Valor Máximo | Periodicidade |
|--|--------------|---------------|--------------|-----------------|
| 1. Cadastro | | | | |
| 1.1 - Confeção de ficha cadastral | por cliente | 15/04/96 | 0,00 | - |
| 1.2 - Renovação de ficha cadastral | por cliente | 15/04/96 | 15,00 | a cada 360 dias |
| 1.3 - Consultas a serviços de proteção ao crédito | por consulta | 15/04/96 | 0,00 | - |
| 2. Cartão Magnético | | | | |
| 2.2 - Débito, saque e garantia de cheque-anuidade do contrato | por cartão | 03/03/97 | 4,40 | a cada 30 dias |
| 2.3 - Débito, saque e garantia de cheque-confeção do cartão | por cartão | 24/01/97 | 0,00 | - |
| 3. Cheque | | | | |
| 3.1 - Talão-10 folhas | por talão | 15/04/96 | 0,00 | - |
| 3.2 - Talão-20 folhas (segundo talão no mês) | por talão | 23/03/97 | 5,20 | por evento |
| 3.3 - Cheque administrativo | por cheque | 15/04/96 | 18,00 | por evento |
| 3.4 - Cheque avulso | por cheque | 15/04/96 | 2,20 | por evento |
| 3.5 - Cheque devolvido por insuficiência de fundos | por cheque | 15/05/98 | 10,15 | por evento |
| 3.6 - Oposição/sustação de pagamento de cheque | por cheque | 15/04/96 | 5,00 | por evento |
| 3.7 - Manutenção de cheque sustado | por cheque | 15/04/96 | 1,50 | a cada 180 dias |
| 3.8 - Inclusão no Cadastro de Cheques sem Fundo | por cheque | 15/04/96 | 0,00 | - |
| 3.9 - Exclusão do Cadastro de Cheques sem Fundo | por cheque | 25/06/96 | 12,18 | por evento |
| 3.10 - Cobrança de cheque por compensação | por cheque | 23/03/97 | 0,00 | - |
| 3.11 - Cheque TB (Transferência Bancária sem CPMF) | por cheque | 03/03/97 | 0,26 | por evento |
| 4. Conta Corrente | | | | |
| 4.1 - Abertura de conta | por conta | 15/04/96 | 0,00 | - |
| 4.2 - Manutenção de conta ativa | por conta | 15/05/98 | 4,00 | a cada 30 dias |
| 4.4 - Adiant. a deposit., incl. excesso limite de ch. especial | por operação | 15/05/98 | 12,00 | por evento |
| 4.5 - Concessão de cheque especial/conta garantida | por conta | 15/05/98 | 13,00 | por evento |

| | | | | |
|---|--------------|----------|--------|----------------|
| 4.6 - Renovação de cheque especial/conta garantida | por conta | 15/05/98 | 13,00 | a cada 90 dias |
| 4.7 - Débito autorizado em conta-corrente | por operação | 15/04/96 | 0,00 | - |
| 4.8 - Banco doméstico-conta principal (com limite de acessos) | por conta | 03/03/97 | 3,50 | a cada 30 dias |
| 5. Movimentação de Recursos | | | | |
| 5.1 - Saque em caixa automática externa/banco 24 horas | por saque | 15/05/98 | 1,00 | por evento |
| 5.2 - Emissão de DOC "C" | por operação | 15/04/96 | 10,00 | por evento |
| 5.3 - Emissão de DOC "D" | por operação | 15/04/96 | 7,00 | por evento |
| 5.4 - Ordem de Pagamento | por operação | 15/04/96 | 14,00 | por evento |
| 5.5 - Depósito em outra agência | por operação | 15/04/96 | 0,00 | - |
| 6. Extrato de Conta | | | | |
| 6.1 - Em terminal eletrônico | por emissão | 15/05/98 | 0,90 | por evento |
| 6.2 - Por outros meios | por emissão | 15/04/96 | 1,40 | por evento |
| 6.3 - Cópias de microfilmes, microfichas ou assemelhados | por emissão | 15/04/96 | 4,50 | por evento |
| 7. Cobrança | | | | |
| 7.4 - Manutenção de título vencido | por título | 15/04/96 | 4,50 | a cada 30 dias |
| 7.5 - Envio para protesto | por título | 15/04/96 | 5,90 | por evento |
| 7.6 - Sustação de protesto | por título | 15/04/96 | 5,90 | por evento |
| 7.7 - Devolução de título | por título | 15/04/96 | 4,40 | por evento |
| 8. Créditos | | | | |
| 8.1 - Abertura de crédito | por operação | 15/04/96 | 0,00 | - |
| 8.2 - Renegociação de dívida | por operação | 15/04/96 | 0,00 | - |
| 8.3 - Substituição de garantia | por operação | 20/11/97 | 100,00 | por evento |
| 8.4 - Custódia de cheque pré-datado | por operação | 03/03/97 | 3,50 | por evento |
| 9. Outros Serviços | | | | |
| 9.1 - Segunda via de documento | por cópia | 15/04/96 | 4,50 | por evento |
| 9.2 - Ressarcimento de despesas-telefonema | por chamada | 15/04/96 | 5,50 | por evento |
| 9.3 - Ressarcimento de despesas-fax | por folha | 15/04/96 | 5,50 | por evento |
| 9.4 - Envelopamento de documentos | por envelope | 15/04/96 | 4,00 | por evento |

BIBLIOGRAFIA:

Febraban, Federação Brasileira das Associações de Bancos. Dados Gerais do Sistema Bancário, São Paulo, Coordenação de Comunicação Social, fevereiro de 1996

Carcione, Sandra Grant. Serviços Bancários Personalizados (Manual do Participante), São Paulo, Febraban, 1996

Dieese, Estudos Setoriais. Desempenho dos Bancos Privados Nacionais em 1994, São Paulo, Dieese, 1994

Madi, Maria Alejandra Caporale & Patrícia Magaldi F. Meleti. Tendências Estruturais dos Bancos Privados no Brasil: Dinâmica da Relação entre Bancos e Empresas Não-Financeiras (1990-1994), São Paulo, IESP (Instituto de Economia do Setor Público), agosto de 1995

Fundap/Fecamp. Segundo Relatório Parcial da Pesquisa: Grupos Econômicos Industriais no Brasil e a Política Econômica: Estrutura, Estratégias e Desafios - volume III: Setor Bancários, Campinas, Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap) e Fundação Economia de Campinas (Fecamp), agosto de 1994

Madi, Maria Alejandra Caporale. Política Monetária no Brasil: uma interpretação Pós-Keynesiana, Campinas, tese de doutoramento - UNICAMP, novembro de 1993

Allen, Paul H. Reengenharia de Bancos, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1996

Rezende, Lúcia Maria Vilela de. Introdução à Análise de Instituições Financeiras, São Paulo, IBCB, 1990

Fundap, O Novo Formato Institucional do Sistema Financeiro Brasileiro, Relatório I - Estratégias e Padrão de Rentabilidade dos Bancos Múltiplos Privados (1988 -1992), São Paulo, Fundap, 1993

Almeida, Júlio Sérgio Gomes de. Crise Econômica e Reestruturação de Empresas e Bancos nos anos 80, Campinas, tese de doutoramento - UNICAMP, 1994

Hoje, Revista Banco. Páginas 30,31, 32, 33, 34, 38,39,54,55,56,57, São Paulo, número 95, fevereiro de 1997

Hoje, Revista Banco. Páginas 60,61, 62, São Paulo, número 101, agosto de 1997

Hoje, Revista Banco Páginas 30, 31, 32, São Paulo, número 91, outubro de 1996

Hoje, Revista Banco Páginas 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, São Paulo número 65, agosto de 1994

Hoje, Revista Banco Páginas 34, 35, São Paulo, número 93, dezembro de 1996

Internet, Relatório da Administração - Banco Itaú
<http://www. itau.com.br>

Internet, Relatório da Administração - Banco Bradesco <http://www. bradesco.com.br>

Internet, Relatório da Administração - Unibanco
<http://www.unibanco.com.br>

Internet Tarifas Bancárias - Banco Central <http://www.bcb.gov.br>