

TCC/UNICAMP
Sch15m
IE/604



1290000604



IE

TCC/UNICAMP Sch15m

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA

CEDOC/IE

MONOGRAFIA

***“MUDANÇAS NA ESTRUTURA DE CUSTOS DOS BANCOS
NOS ANOS 90 - ESTUDO DE CASO : BRADESCO ”***

MARCUS VINICIUS DE LEMOS SCHALCH

1995

Esta Monografia é dedicada à mim mesmo.

AGRADECIMENTOS

Finalmente após quatro anos de estudos, a Monografia é o último estágio para a formação de um economista. E é impossível trilhar todo este caminho sozinho. Aqui pretendo agradecer a todos que me ajudaram a chegar a este final.

Luiz Antônio Teixeira Vasconcelos (meu orientador) e José Walter Martinez (apesar de algumas peripécias pelo caminho!) tornaram possível este trabalho. Sem suas ajudas e conselhos, não teria conseguido. Além de grandes professores, tornaram-se dois amigos.

À minha família, que apesar de todas as dificuldades, sempre me apoiou.

Bem, apesar de no futebol eles ganharem sempre, fora do campo mostraram que sabem ser grandes amigos. Gostaria de agradecer ao pessoal da *Farsa* pela alegria e companheirismo (ainda que falte o carisma e a inteligência do **G7**, sem contar a humildade!). Um abraço especial ao Fábio, Juliano e Tales. Valeu! Quem sabe daqui a quinze anos quando todos estiverem barrigudos e carecas nós não ganharemos de vocês?

Indiscutivelmente, o meu maior apoio na faculdade veio dos meus amigos e amigas. Primeiramente às Magnólias, vocês são demais! Andréa, Milena, Letícia e, especialmente, Ana Cris/tina. Mas sem dúvida, tive a sorte de conhecer pessoas fantásticas neste período, formando um grupo conhecido como “**G7**”. Apesar das grandes diferenças de pensamento e comportamento de cada um, o sentimento de grupo sempre foi maior. Adriano, André, Francisco, Frederico, Guilherme Affonso, Guilherme Antonio, Tiago e Paulo. Espero que a nossa amizade ainda dure por muitos anos.

A todos que acreditaram em mim, obrigado.

INTRODUÇÃO

Os bancos brasileiros estão passando nesta década por uma grande reformulação nas suas estruturas de custos. Este movimento começou primeiramente no Plano Cruzado (1986), mas a volta do processo inflacionário fez com que os bancos adiassem por algum tempo estas mudanças.

No final da década passada e no início dos anos 90, os bancos perceberam que era necessário levar adiante uma reformulação para permanecerem competitivos. A indústria eletrônica começava a trazer para os bancos uma maior automação, o que representou uma maior agilidade no processamento das informações. Com a estabilização trazida pelo Plano Real e o aumento da competitividade no setor bancário (com a entrada de grandes bancos estrangeiros no mercado nacional), as mudanças tornaram-se inevitáveis.

Para analisarmos corretamente estas mudanças, é necessário conceituarmos de forma adequada o termo “estrutura de custos”. Para isso, utilizaremos a seguinte definição: “A estrutura de custos mostra a participação de cada elemento de custo no total dos gastos da empresa, em um dado período.”

Desta forma, a estrutura de custos é específica a cada empresa. Ela irá variar não somente entre os diversos setores da economia, como também entre empresas de um mesmo setor produtivo. Fatores como a base tecnológica e a estrutura administrativa fazem com que a estrutura de custos de duas empresas sejam bastante diferentes.

Quando se trata de uma indústria, fica fácil visualizar o que a estrutura de custos significa. São os gastos praticados pela empresa para a fabricação do seu produto final, contabilizando desde os insumos até os gastos de entrega para os clientes. Assim, os principais elementos que compõem a estrutura de custos são os custos de fabricação, as

despesas administrativas, as despesas com vendas, as despesas financeiras e as despesas tributárias. Já para o setor bancário, fica claro que uma estrutura como a mostrada acima não se aplica. Como empregar custos de fabricação em bancos?

Para solucionar tal problema, dividiremos a estrutura de custos dos bancos em dois itens principais (pelo lado das despesas). Esta divisão que mostraremos é a utilizada para a demonstração consolidada do resultado do exercício, na publicação anual dos balanços patrimoniais.

1. Despesas da Intermediação Financeira

- 1.1. Operações de Captação no Mercado
- 1.2. Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses
- 1.3. Operações de Arrendamento Mercantil
- 1.4. Resultado de Câmbio
- 1.5. Ajustes do Programa de Estabilização Econômica
- 1.6. Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa

2. Despesas Operacionais

- 2.1. Despesas de Pessoal
- 2.2. Outras Despesas Administrativas
- 2.3. Despesas Tributárias
- 2.4. Outras Despesas Operacionais

O primeiro grupo de despesas refere-se aos gastos realizados para que a intermediação financeira se torne possível, pelo lado da captação. Assim, mostram o custo do dinheiro obtido pelo banco (ou a remuneração para o prestador). Portanto, está

incluída também a provisão para créditos de liquidação duvidosa, ou seja, os empréstimos que foram feitos e que provavelmente não serão pagos.

O segundo grupo mostra as despesas operacionais (estruturais e legais) necessárias para o perfeito funcionamento da atividade bancária. Para que esta seja possível, é condição *sine qua non* a existência de um número mínimo de agências, funcionários, instalações, etc. A produtividade de um banco está intimamente associada como estas despesas são gerenciadas e mantidas em um nível ótimo.

A partir do momento que temos uma estrutura de custos montada, podemos analisar a participação de cada item na estrutura total, fazer uma comparação intertemporal e tentar chegar a conclusões satisfatórias.

A melhor forma para realizarmos este estudo é por meio de uma análise vertical e horizontal dos demonstrativos dos resultados. Pela primeira, é possível ver a proporção das despesas em relação as receitas totais. Na segunda, como elas evoluíram ao longo do tempo.

É importante salientar que a estrutura de custos reflete uma certa estrutura de receitas. Dada as receitas possíveis de serem obtidas em um determinado empreendimento, os custos precisam estar em um nível que possam trazer um retorno satisfatório. A relação entre a estrutura de custos e a estrutura de receitas nos mostrará como se formou o resultado da empresa no período.

As mudanças na estrutura de receitas dos bancos trazidas com o Plano Real teve um impacto direto na estrutura de custos. Durante o período inflacionário, as receitas bancárias vinham basicamente de três fontes:

1. *Floating*

2. Intermediação financeira

3. Tarifas de serviço

Neste momento, como o processo de desintermediação financeira passa a ser uma tendência mundial, os bancos vem reforçando a sua área de investimentos e de mercado de capitais, atividade que inclui desde a colocação de papéis de empresas no exterior para captação de recursos e gestão de fundos, até assessoria em processos de fusão de empresas. As tarifas de serviço também passam a ter uma importância fundamental para o aumento das receitas.

O interessante desta mudança para o cliente é que antes a tarifa era “implícita”. A tarifa era obtida na desvalorização do dinheiro depositado em produtos sem remuneração. Atualmente a tarifa é “explícita”, ou seja, o cliente sabe quanto que está pagando para que o banco lhe preste um determinado serviço. Isso faz com que ele pressione para que haja uma melhoria na qualidade dos serviços prestados, o que está se tornando fundamental para a conquista de novos clientes.

Dada a estrutura de custos que foi montada anteriormente, o principal impacto observado foram as despesas administrativas. Os itens mais importantes destas despesas são os gastos com pessoal e com a manutenção e modernização das instalações bancárias. Dados do Ministério do Trabalho mostram que em 1993 o setor bancário possuía 674.500 empregos diretos, número que caiu para 497.109 no final de 1996, mostrando uma redução de 26,3%.

Em relação às instalações bancárias, a tendência atual é uma mudança nos canais de distribuição de produtos e serviços. Os terminais eletrônicos (ATM), cartões, “telephone banking” (operações bancárias através do telefone) e “home banking” (através

do computador) estão sendo cada vez mais utilizados pelos clientes. Se para o cliente estes serviços significam uma maior comodidade e rapidez para a resolução dos seus problemas, para os bancos eles significam menores custos. Só para se ter uma idéia, no caso do Bradesco, se uma operação de depósito custa, por exemplo, R\$ 1,00 no caixa (sem automação), ela vai custar R\$ 0,49 se for feita em um caixa com automação e R\$ 0,34 se for feita no auto-serviço.¹ O uso do cartão eletrônico se generaliza, que para o banco é bem mais barato que o uso de cheques. Estudos desenvolvidos pela Febraban mostram que o custo de utilização do cartão eletrônico fica entre R\$ 0,30 e R\$0,40, enquanto cada cheque sai por R\$ 1,20 a R\$ 1,60.²

O Banco Central está atento a estas mudanças, inclusive criando medidas para estimular bancos e demais instituições do sistema financeiro a investir na redução de custos operacionais. A circular nº 2707 de agosto de 1996 autorizou as empresas financeiras a deferirem todos os seus gastos com recursos humanos e reestruturação tecnológica em seus balanços por um período máximo de dez semestres. Esta medida teve como principal objetivo suavizar o impacto dessas despesas nos balanços. Em 1995 os bancos gastaram US\$ 3,8 bilhões em informática, telecomunicações e automação visando reduzir custos.

Para o presidente do BankBoston, Geraldo Carbone, “As agências são consideradas um esquema ultrapassado de relacionamento com a clientela, mas a verdade é que continuam sendo o único jeito de atrair novas contas”.³

¹ Dados extraídos do seminário “ Impacto da Automação, Informatização e Auto-Serviço na Estrutura de Custos dos Bancos ”, realizado por Osvaldo Thieme no dia 27/11/96 no Hotel Eldorado Village - Atibaia .

² Dados para janeiro de 1996.

³ Jornal da Tarde, 13/10/97.

Podemos dizer que custos e atenção ao cliente são as duas principais preocupações dos bancos na atualidade. Esses dois fatores vão ser fundamentais para determinar se eles vão estar preparados para um ambiente de intensa competitividade. Este novo ambiente é caracterizado não por um maior número de bancos no mercado, mas por um processo de fusões muito forte. Existe uma opinião quase unânime que os mercados locais (e depois globais) serão dominados por poucos bancos. Esta é uma tendência muito clara em mercados como EUA e Suíça, e está começando a se intensificar no Brasil. A redução de custos e ampliação do mercado advindos do ganho de escala são apontados como os principais fatores para este movimento.

Uma questão que ainda não está esclarecida é se as economias de escala afetam a estrutura de custos dos bancos. Embora este argumento seja largamente utilizado como elemento motivador de fusões bancárias, estudos feitos nos EUA apontam que não há evidências que instituições financeiras maiores tenham vantagens de custos sobre as menores.⁴

Na opinião de Antônio Carlos Castrucci, presidente da Associação Brasileira dos Bancos Comerciais e Múltiplos, “Os problemas e desafios são os mesmos (entre os bancos grandes e pequenos), apenas a intensidade é diferente. O pequeno ajusta-se mais rapidamente; enquanto os grandes têm a vantagem do tamanho”.⁵

Assim, estabelecer uma estrutura de custos compatível com este novo ambiente competitivo será fundamental para que os bancos possam permanecer capazes de atuarem de uma maneira eficaz e lucrativa.

⁴ Meister, Loretta J. (1987)

⁵ Gazeta Mercantil, 29/11/96.

CAPÍTULO 1

“AS MUDANÇAS NA ESTRUTURA DE CUSTOS DO BRADESCO NOS ANOS DE 1992 E 1993”

1.1.INTRODUÇÃO

Os bancos privados nacionais passam por grandes reestruturações nos anos noventa. As mudanças trazidas com a estabilização econômica a partir de 94, em conjunto com o aumento da competitividade no setor bancário (advinda tanto dos bancos nacionais como dos estrangeiros) impuseram à adequação das suas estruturas de custos e de receitas dentro de uma nova ótica.

Como forma de ilustrar este movimento, basta lembrar que para os principais bancos privados nacionais, as receitas obtidas com o *floating* antes da estabilização econômica representavam de 30% a 45% das suas receitas totais. A partir de 1994, os bancos viram este ganho praticamente desaparecer, obrigando-os a obter este volume de receitas de outra forma, com a ameaça de terem os seus lucros altamente comprometidos.

Vários bancos não tiveram como suportar o peso do processo de estabilização. Alguns já traziam dificuldades¹ a vários anos, obrigando o Banco Central a criar um programa de ajuda financeira (PROER) para evitar uma crise sistêmica e proteger os correntistas.

É dentro deste novo ambiente que começou a ocorrer os primeiros processos de fusão no Brasil. Inicialmente, entre bancos nacionais, como a compra do Nacional pelo Unibanco (novembro de 1995) e a do Econômico pelo até então desconhecido Excel (maio de 1996). Depois, os bancos estrangeiros passaram a comprar importantes bancos no país. Este movimento iniciou-se em março de 1997 com a compra do Bamerindus pelo inglês HSBC e a do Banco Geral do Comércio pelo espanhol Santander.

Apesar de não ser do escopo analítico deste trabalho, os bancos de investimento também passam por sérias dificuldades. Para um consultor da McKinsey, “Vai ser difícil os bancos de investimento brasileiros sobreviverem no atual cenário sem um parceiro internacional”. Há poucos meses foi anunciada a venda de um dos maiores bancos de investimento do Brasil, o Garantia, para o Crédit Suisse First Boston (CSFB).

As justificativas para estes processos de fusão são inúmeras, mas quase sempre não são bem explicadas. Um dos argumentos mais utilizados é que a fusão aumentaria a economia de escala, mas ainda não foi mostrado como esta afeta a estrutura de receitas e de custos dos bancos envolvidos.

O que este capítulo procurará mostrar é como os principal banco privado nacional reagiu a estes dois movimentos (estabilização econômica e aumento da competitividade), pela análise das suas estruturas de custos e de receitas.

1.2. Panorama Geral

O Bradesco é o maior banco privado nacional, tanto em volume de ativos como em patrimônio líquido. No final de 1997, o Bradesco Múltiplo tinha ativos de R\$ 42 bilhões, enquanto se considerarmos o Bradesco Consolidado este valor sobe para R\$ 61 bilhões.⁶ O Patrimônio Líquido do banco é de R\$ 5,5 bilhões.

Apesar de toda a turbulência apresentada durante o período 1992-1997, o Bradesco conseguiu passar por este período sem grandes problemas. Manteve a sua posição de maior banco privado nacional, além de ser considerado um dos mais sólidos bancos brasileiro.

Estes resultados parecem vir da forma eficiente como é administrado os diferentes panoramas enfrentados. O conhecimento do mercado em que atua e, principalmente, dos seus clientes, são a maior vantagem competitiva que o banco possui. Dono da maior rede de agências do país (2.164 ao todo), o banco têm a política de estar presente em todo o Brasil, mesmo que para isto seja necessário manter algumas agências deficitárias. Em 70 cidades que o banco atua, é a única instituição financeira presente, sendo que em outras 300 é o único banco privado⁷. Um dos motivos para esta política é que apenas 17% da população brasileira tem acesso a conta bancária, índice baixo para os padrões internacionais e que o banco prevê crescimento nos próximos anos⁸.

O Bradesco também está atento ao processo de fusões no mercado brasileiro. Em 1998, o banco fez a aquisição de dois grandes bancos brasileiros. O BCN foi comprado

⁶ A diferença entre o Bradesco Múltiplo e o Bradesco Consolidado é que o último engloba além do Bradesco Múltiplo, as empresas controladas pelo banco, como a Bradesco Leasing, Bradesco Corretora, etc. Para este trabalho, estaremos sempre nos referindo ao Bradesco Múltiplo, salvo referência em contrário.

por R\$ 1,2 bilhões de dólares, já que este banco estava passando por sérias dificuldades. Em 1997, o BCN teve um prejuízo de quase US\$ 100 milhões. De qualquer forma, isto significou incorporar um número significativo de novos clientes, já que o BCN era um dos 15 maiores bancos brasileiros. Além disso, evitou que ele fosse incorporado por algum concorrente, como quase aconteceu⁹. O segundo banco comprado pelo Bradesco em 1998 foi o Credireal, mas este bem menor do que o BCN.

Como destacado no início, apesar do Bradesco possuir ativos de mais de R\$ 60 bilhões, o seu tamanho ainda é pequeno em relação aos grandes bancos mundiais. O holandês ABN (que comprou o Real) tem ativos totais de US\$ 414,3 bilhões. O Citibank após a união com o Travelers Group passou a ter ativos de US\$ 700 bilhões. O Tokyo Mitsubishi US\$ 670 bilhões. É claro que será muito difícil para o Bradesco atingir tal volume de ativos, mas só no ano passado este cresceu mais de 60% - passou de R\$ 38 bilhões para R\$ 61 bilhões¹⁰.

Esta diferença de tamanho do Bradesco para os demais bancos mundiais colocam muita dúvida sobre a sua capacidade de concorrência em um mercado aberto como o brasileiro. Na Argentina, praticamente todos os bancos privados nacionais foram vendidos aos grandes bancos estrangeiros. Muitos analistas acham que o Brasil caminha para esta mesma direção. E neste sentido, o Bradesco desempenha um papel chave dentro deste processo. Pela lucratividade apresentada pelo banco nos últimos anos, parece que ele ainda não sentiu os efeitos desta “invasão” dos grandes bancos mundiais. E mais uma vez,

⁷ Segundo dados da página do Bradesco na Internet.

⁸ Segundo pesquisa da McKinsey, este número poderá chegar a 24% nos próximos 10 anos.

⁹ O BCN esteve muito próximo de ser comprado pelo espanhol Bilbao Vizcaya.

¹⁰ Bradesco Consolidado.

/ o conhecimento do mercado em que atua é a sua grande vantagem (e defesa) contra este movimento.

(...)

1.3. Os Anos que Precederam a Estabilização: 1992-1993

Os anos de 1992-1993 foram marcados por um período de grande instabilidade monetária e política. Primeiramente pela queda do presidente Fernando Collor, que renunciou após denúncias de corrupção, assumindo o Governo o vice-presidente Itamar Franco. Este fato político foi o principal responsável pela queda de 1% do PIB no ano de 1992, com o aumento da taxa de inflação no último semestre¹¹.

Em 1993 o ambiente político estabilizou-se, provocando um aumento da atividade econômica, com o PIB crescendo quase 5% (a maior taxa em relação aos sete anos anteriores)¹². Apesar disso, a taxa de inflação se elevou-se ainda mais, alcançando 36,22% em dezembro e um acumulado de 2.708,55% no ano¹³.

1.3.1. Análises Vertical e Horizontal

Como ressaltado no início do trabalho, a estrutura de custo nos mostra a participação de cada item no total dos gastos da empresa em um determinado período. Para isso, analisaremos os dois tipos básicos de despesas que um banco tem na sua atividade: as despesas da intermediação financeira e as despesas operacionais.

Para que possamos enxergar a análise vertical e horizontal como um todo, faremos uma pequena mudança na forma como é apresentada a Demonstração do Resultado do Exercício pelos bancos¹⁴. Separaremos primeiramente todas as receitas obtidas pelo banco, com o objetivo de calcularmos a receita total. O mesmo será feito

¹¹ Dados do IBGE.

¹² Idem.

¹³ Dados do IGP-DI da FGV. A inflação de 1993 era a mais alta da história brasileira até aquele momento.

¹⁴ Veja Apêndice 1 para saber como esta é apresentada pelos bancos de acordo com as normas do Banco Central.

para as suas despesas. Assim, será possível verificar como estão se comportando as receitas e despesas durante o período analisado. Depois, colocaremos todos os itens da Demonstração em relação (percentual) à receita total, para termos um ponto de referência uniforme.

Para os anos de 1992 e 1993, o resultado da análise vertical foi a seguinte:

ANÁLISE VERTICAL

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS	1992	1993
1. RECEITAS TOTAIS	1,00	1,00
1.1. Receitas da Intermediação Financeira	0,86	0,81
1.2. Operações de Crédito e Arrendamento	0,32	0,23
1.3. Resultado de Operações com Títulos e Valores Imobiliários	0,13	0,07
1.1.3. Resultado de Operações de Câmbio	0,02	0,06
1.1.4. Resultado das Aplicações Compulsórias	0,01	0,03
1.1.5. Ganhos (Perdas) nos Itens Monetários		
1.1.6. Ajustes dos Programas de Estabilização Econômica		
1.1.7. Ganhos com Passivos sem Encargos, Deduzidos das Perdas com Ativos Não-Remuneráveis	0,38	0,42
1.2. Receitas Operacionais	0,14	0,19
1.2.1. Receitas de Prestação de Serviços Bancários	0,11	0,11
1.2.2. Resultado de Participações em Coligadas e Controladas	0,03	0,08
1.2.3. Outras Receitas Operacionais		
2. DESPESAS TOTAIS	0,80	0,80
2.1. Despesas da Intermediação Financeira	0,19	0,21
2.1.1. Operações de Captação no Mercado	0,12	0,13
2.1.2. Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses	0,06	0,06
2.1.3. Operações de Arrendamento Mercantil	0,00	0,00
2.1.4. Resultado de Câmbio		
2.1.5. Ajustes do Programa de Estabilização Econômica		
2.1.6. Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	0,00	0,02
2.2. Despesas Operacionais	0,61	0,59
2.2.1. Despesas de Pessoal	0,32	0,32
2.2.2. Outras Despesas Administrativas	0,25	0,27
2.2.3. Despesas Tributárias	0,02	0,01
2.2.4. Outras Despesas Operacionais	0,02	0,00
3. RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	0,67	0,60
4. RESULTADO OPERACIONAL	0,20	0,20
5. RESULTADO NÃO-OPERACIONAL	0,02	0,03
6. RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO E PARTICIPAÇÕES	0,22	0,17
7. RESULTADO DA CORREÇÃO MONETÁRIA DE BALANÇO		
8. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,11	0,04
9. PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA		
10. LUCRO LÍQUIDO	0,11	0,13

A análise horizontal tem por objetivo mostrar como uma determinada conta de demonstração financeira evolui ao longo do(s) ano(s), isto é, quais são as variações apresentadas dentro do período analisado.

Desta forma, é um complemento da análise desenvolvida no item anterior. Para que a exposição não seja muito repetitiva, procuraremos abordar as duas análises de forma conjunta.

Para o período 1992-1993, o resultado encontrado foi o seguinte:

ANÁLISE HORIZONTAL

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS	1993/1992
1. RECEITAS TOTAIS	17,37%
1.1. Receitas da Intermediação Financeira	10,88%
1.2. Operações de Crédito e Arrendamento	(15,26%)
1.3. Resultado de Operações com Títulos e Valores Imobiliários	(33,05%)
1.1.3. Resultado de Operações de Câmbio	290,54%
1.1.4. Resultado das Aplicações Compulsórias	252,79%
1.1.5. Ganhos (Perdas) nos Itens Monetários	
1.1.6. Ajustes dos Programas de Estabilização Econômica	
1.1.7. Ganhos com Passivos sem Encargos, Deduzidos das Perdas com Ativos Não-Remuneráveis	8,64%
1.2. Receitas Operacionais	56,18%
1.2.1. Receitas de Prestação de Serviços Bancários	18,26%
1.2.2. Resultado de Participações em Coligadas e Controladas	174,29%
1.2.3. Outras Receitas Operacionais	
2. DESPESAS TOTAIS	18,38%
2.1. Despesas da Intermediação Financeira	33,83%
2.1.1. Operações de Captação no Mercado	28,01%
2.1.2. Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses	27,58%
2.1.3. Operações de Arrendamento Mercantil	(22,45%)
2.1.4. Resultado de Câmbio	
2.1.5. Ajustes do Programa de Estabilização Econômica	
2.1.6. Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	307,11%
2.2. Despesas Operacionais	113,68%
2.2.1. Despesas de Pessoal	15,17%
2.2.2. Outras Despesas Administrativas	25,99%
2.2.3. Despesas Tributárias	(48,57%)
2.2.4. Outras Despesas Operacionais	(98,00%)
3. RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	4,56%
4. RESULTADO OPERACIONAL	13,41%
5. RESULTADO NÃO-OPERACIONAL	(279,64%)
6. RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO E PARTICIPAÇÕES	(10,46%)
7. RESULTADO DA CORREÇÃO MONETÁRIA DE BALANÇO	
8. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(54,46%)
9. PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA	
10. LUCRO LÍQUIDO	33,30%

Podemos observar pelos números acima, que o Bradesco teve uma estrutura de receitas e de custos muito parecidas nestes dois anos, tendo como diferenças apenas os itens que são diretamente afetados pelo crescimento da economia e pela taxa de inflação.

Iremos primeiramente analisar como se compuseram as receitas do banco neste período. Em relação à 1992, o banco apresentou um crescimento de 17,37% das suas receitas totais em 1993. Este crescimento foi proporcionado principalmente pelo aumento das receitas operacionais, que apresentaram um crescimento de 56,18% em relação ao ano anterior. Já as receitas da intermediação financeira subiram 10,88%.

É paradoxal observar que tendo o ano de 1993 apresentado uma taxa de crescimento da economia significativamente maior do que em 1992, o Bradesco tenha para a formação do seu resultado uma participação percentual (sempre em relação a receita total) bem maior do item “Operações de Crédito e Arrendamento” no primeiro ano (32%) do que no segundo (23%). É de se esperar que quanto maior a atividade econômica do país mais os bancos ganhem nas suas operações de crédito¹⁵. Como explicar esta contradição aparente? Nosso argumento anterior é válido somente para economias com a moeda estável. Quando as taxas de inflação se elevam, há uma tendência para que a demanda de crédito desta economia se concentre no curto e curtíssimo prazo, o que acarreta uma maior custo para o tomador do empréstimo e uma maior receita para o prestador. Em 1992 este fenômeno ocorreu em maior intensidade do que em 1993, apesar da taxa de inflação deste último ano ter sido mais do que o dobro do que a anterior. Associado a este efeito está a queda do PIB em 1992, fator que acentou o caráter do direcionamento dos empréstimos para o capital de giro das empresas, e quase nenhum

para o investimento produtivo. Já no ano seguinte, a recuperação econômica fez com que parte deste efeito se perdesse, diminuindo a participação percentual deste item nas receitas totais. O próprio Bradesco se pronuncia a este respeito, ao colocar no seu Relatório da Administração de 1992:

“... A demanda de crédito, reeditando o comportamento observado no ano anterior, mesmo com a extinção do contingenciamento às pessoas físicas, continuou retraída, concentrada no curto e curtíssimo prazo, basicamente constituída de capital de giro às pessoas jurídicas.”

Em termos de volume de empréstimos, as Operações de Crédito e Arrendamento apresentaram uma queda real de 15,26% neste período, mostrando que o aumento da atividade econômica não foi suficiente para que o banco emprestasse mais. Ao invés disso, o aumento das taxas de inflação e dos juros nominais levou o Bradesco a promover um contingenciamento dos seus empréstimos.

As operações com títulos e valores mobiliários também apresentaram um decréscimo na sua participação percentual no ano de 1993 em relação a 1992, passando de 13% para 7%. Em termos absolutos, a queda foi de 33,05%.

Dentro ainda das receitas da intermediação financeira, as operações de câmbio trouxeram um aumento de 300% na sua participação percentual em relação à receita total. Em 1992, o Bradesco foi responsável por 16,7% do mercado brasileiro no tocante a fechamento de contrato de câmbio de exportação, sendo negociados US\$ 6,361 bilhões.

¹⁵ Voltaremos a este tema quando analisarmos este item após a estabilização econômica.

No ano seguinte, com um volume muito parecido de negociações (US\$ 6,234 bilhões), o banco conseguiu uma rentabilidade bem superior.

O último item importante a ser comentado dentro deste grupo de receitas do banco são os “Ganhos com Passivos sem Encargos, Deduzidos das Perdas com Ativos Não-Remuneráveis”. Nestes dois anos, ele foi responsável pela maior parte das receitas do banco, representando 38% em 1992 e 42% em 1993. Estas receitas cresceram 28,64% medidos em moeda de poder aquisitivo constante. Este aumento se explica pela elevação do patamar inflacionário de um ano para o outro. Quanto maior a inflação e o volume de depósitos à vista, maiores são os ganhos. Mas também há perdas para o setor bancário dentro deste processo, já que o banco é obrigado a ficar com parte dos seus ativos em espécie (Caixa) e Reservas Compulsórias.

Passaremos agora a examinar o que ocorreu dentro das receitas operacionais do banco dentro deste período.

Podemos observar que estas sobem de 14% para 19% das receitas totais do banco. Este resultado vem do aumento da participação do “Resultado de Participação em Coligadas e Controladas”, que se elevam de 3% para 8%. Isto significa que as outras empresas que fazem parte do grupo Bradesco (ou nas quais é acionista) tiveram um expressivo aumento dos seus lucros.

As receitas de prestação de serviços bancários permaneceram constantes neste período em relação a contribuição total para as receitas totais, mas apresentaram um crescimento real de 18,26%. O número de contas correntes permaneceu igual, com exceção feita as contas de poupança, que aumentaram quase 50% (passando de 9,1 milhões para 15,2 milhões).

Feitas todas estas considerações de como se comportou a estrutura de receitas neste período¹⁶, passaremos agora a análise do ponto central de nosso trabalho, ou seja, a estrutura de custos do banco.

As despesas totais do banco em 1993 cresceram 18,38% em relação à 1992, superando portanto o crescimento apresentado pelas receitas (17,37%).

Durante estes dois anos que antecederam a estabilização econômica brasileira, podemos notar que as despesas de intermediação financeira são bem menores do que as despesas operacionais. Estas representavam 75% das despesas totais do banco, enquanto aquelas pesavam apenas 25%.

Dentro do primeiro grupo, as operações de captação no mercado é o item mais importante, já que mostra quanto o banco gastou para remunerar o capital que os seus clientes colocaram no banco (depósitos) e as captações feitas no mercado aberto. É interessante notar que estes gastos representavam apenas 12% das receitas obtidas pelo banco, o que mudará de forma bastante acentuada após a estabilização.

As operações de empréstimos, cessões e repasses mantiveram-se constantes durante estes dois anos, sendo de 6% em relação às receitas totais. Isto significa que o custo dos recursos captados junto a bancos no exterior e instituições oficiais permaneceu o mesmo. Ao analisarmos o Balanço Patrimonial de 1992 e 1993, vemos que o volume de recursos captados no BNDES, FINAME e no exterior são muito parecidos.

Como último item importante dentro deste primeiro grupo, as provisões para créditos de liquidação duvidosa são muito pequenas. No ano de 1992, este valor não

¹⁶ Mais a frente no trabalho ficará claro porque é necessário falar primeiro de “estrutura de receitas” para que se possa fazer a análise da “estrutura de custos”.

representou 1% das despesas totais do banco. Já no ano de 1993, este valor sobe um pouco, alcançando perto de 3%, mesmo com a diminuição do volume de empréstimos feito pelo banco.

Mesmo com as receitas da intermediação financeira caindo nos itens que representam o ganho com empréstimos pelo banco (quase 20%), as despesas apresentadas para a captação cresceram 28%.

Observando o segundo grupo (despesas operacionais), também verificamos um comportamento muito parecido nos dois anos.

As despesas de pessoal corresponderam a 40% das despesas totais do banco, mesmo com um enxugamento do quadro de pessoal, que passou de 68.031 funcionários para 63.549 (queda de 6,58%). É interessante notar que em 1993 o banco abriu 63 novas agências, mostrando que a relação funcionário/agência diminuiu. Apesar disso, o gasto absoluto com pessoal cresceu 15,17%.

CAPÍTULO 2

"OS ANOS DA ESTABILIZAÇÃO: 1994 E 1995"

Os anos de 1994 e 1995 foram marcados por uma nova fase da economia brasileira. Após a desindexação geral promovida após a saída da URV e a entrada da nova moeda (1º julho de 1994) , a inflação caiu de 45% para perto de 1% ao mês.

Este ambiente de estabilidade aliado a um processo de abertura da economia que vinha sendo feita desde o governo Collor, fizeram com que os investimentos produtivos no país aumentassem. E o setor bancário não escapou deste processo, impulsionado pelas mudanças que vinham ocorrendo também nos fatores competitivos externos.

No ano de 1994 o Bradesco investiu perto de R\$ 294 milhões na modernização dos seus postos de atendimento, visando à ampliação da capacidade funcional e da infraestrutura de informática e telecomunicações. As chamadas “Salas de Auto-Atendimento” e o “BDN - Bradesco Dia e Noite” tiveram suas atividades ampliadas, mostrando a tentativa do banco de cortar custos (tirando o cliente da agência) e alavancar receitas.

Em 1995, o alto crescimento da economia aliada a crise do México em dezembro de 94 obrigou o governo a fazer algumas correções de rota no Plano Real, mudando principalmente a sua política monetária. Podemos dizer que este ano foi o mais difícil para os bancos, principalmente para se adaptarem ao novo ambiente. Dando continuidade aos investimentos em tecnologia, o Bradesco passa a ser a primeira instituição financeira do país a integrar a Internet.

2.1. Análises Vertical e Horizontal

Os efeitos da estabilização econômica foram enormes dentro das estruturas de custos e receitas dos bancos privados nacionais, já ficando bem claro dentro destes dois anos. A perda das receitas inflacionárias com a estabilização obrigou os bancos a repensarem como fariam para se sustentarem de uma maneira competitiva.

Os anos de 1994 e 1995 foram sem dúvida os mais difíceis para o sistema bancário nacional, já que a estabilização econômica em conjunto com um acirramento da concorrência (principalmente externa) fez com que os bancos que não estivessem em uma situação financeira cômoda fossem incorporados pelos seus concorrentes.

A análise vertical encontrada para estes dois anos foi a seguinte:

ANÁLISE VERTICAL

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS	1994	1995
1. RECEITAS TOTAIS	1,00	1,00
1.1. Receitas da Intermediação Financeira	0,78	0,76
1.2. Operações de Crédito e Arrendamento	0,35	0,61
1.3. Resultado de Operações com Títulos e Valores Imobiliários	0,14	0,08
1.1.3. Resultado de Operações de Câmbio	0,02	0,01
1.1.4. Resultado das Aplicações Compulsórias	0,03	0,04
1.1.5. Ganhos (Perdas) nos Itens Monetários		
1.1.6. Ajustes dos Programas de Estabilização Econômica		
1.1.7. Ganhos com Passivos sem Encargos, Deduzidos das Perdas com Ativos Não-Remuneráveis	0,23	0,02
1.2. Receitas Operacionais	0,22	0,24
1.2.1. Receitas de Prestação de Serviços Bancários	0,12	0,14
1.2.2. Resultado de Participações em Coligadas e Controladas	0,09	0,07
1.2.3. Outras Receitas Operacionais	0,02	0,03
2. DESPESAS TOTAIS	0,88	0,90
2.1. Despesas da Intermediação Financeira	0,31	0,48
2.1.1. Operações de Captação no Mercado	0,22	0,29
2.1.2. Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses	0,01	0,01
2.1.3. Operações de Arrendamento Mercantil	0,00	0,00
2.1.4. Resultado de Câmbio		
2.1.5. Ajustes do Programa de Estabilização Econômica		
2.1.6. Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	0,07	0,18
2.2. Despesas Operacionais	0,57	0,43
2.2.1. Despesas de Pessoal	0,31	0,24
2.2.2. Outras Despesas Administrativas	0,24	0,18
2.2.3. Despesas Tributárias	0,01	0,01
2.2.4. Outras Despesas Operacionais		
3. RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	0,47	0,29
4. RESULTADO OPERACIONAL	0,12	0,10
5. RESULTADO NÃO-OPERACIONAL	(0,01)	0,00
6. RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO E PARTICIPAÇÕES	0,11	0,09
7. RESULTADO DA CORREÇÃO MONETÁRIA DE BALANÇO		
8. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,01	0,01
9. PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA		
10. LUCRO LÍQUIDO	0,10	0,08

Podemos perceber pela tabela acima que a estrutura de custos e de receitas tem uma forte mudança nestes dois anos. As receitas do banco passam a ter uma dependência muito maior do resultado operacional, já que as receitas da intermediação financeira tem uma grande queda pela perda da receita do *floating*. Parece que o dilema colocado para aquele momento é como o banco substituiria estas receitas, responsáveis por aproximadamente 40% do seu faturamento.

Se por um lado era necessário buscar novas fontes de receitas, a estrutura de custos passou a ter uma importância fundamental para que a lucratividade do banco fosse assegurada. Isto implica que para um determinado nível de receitas, os custos deveriam ser agora menores do que era antes. A palavra “produtividade” passava a ter uma questão vital.

No seu relatório anual publicado em 1995 (relativo ao ano de 1994), fica bem clara esta preocupação:

“... A administração do Banco Bradesco S.A. , antecipando-se ao plano de estabilização econômica, vem ao longo dos últimos anos adotando importantes medidas de ordem administrativa e operacional, visando compatibilizar a estrutura do Banco a um cenário econômico de baixa inflação. Essas medidas, dentre outras, incluíram a redução de custos administrativos e operacionais, principalmente através de melhoria dos sistemas processados eletronicamente, confirmada pelos elevados investimentos em sistemas de informática e de alta tecnologia efetuados nos últimos anos ...”

Para que tenhamos uma melhor idéia de como evoluiu este processo, colocaremos agora a análise horizontal, para sabermos como cada item variou de um ano para o outro.

ANÁLISE HORIZONTAL

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS	1994/1993	1995/1994
1. RECEITAS TOTAIS	13,00%	55,53%
1.1. Receitas da Intermediação Financeira	6,43%	24,82%
1.2. Operações de Crédito e Arrendamento	69,39%	120,33%
1.3. Resultado de Operações com Títulos e Valores Imobiliários	126,80%	(23,72%)
1.1.3. Resultado de Operações de Câmbio	(79,08%)	(28,76%)
1.1.4. Resultado das Aplicações Compulsórias	29,95%	49,20%
1.1.5. Ganhos (Perdas) nos Itens Monetários		
1.1.6. Ajustes dos Programas de Estabilização Econômica		
1.1.7. Ganhos com Passivos sem Encargos, Deduzidos das Perdas com Ativos Não-Remuneráveis	(28,65%)	(91,10%)
1.2. Receitas Operacionais	43,73%	64,81%
1.2.1. Receitas de Prestação de Serviços Bancários	37,45%	43,81%
1.2.2. Resultado de Participações em Coligadas e Controladas	29,32%	7,25%
1.2.3. Outras Receitas Operacionais		
2. DESPESAS TOTAIS	24,38%	59,65%
2.1. Despesas da Intermediação Financeira	28,77%	96,03%
2.1.1. Operações de Captação no Mercado	103,44%	67,69%
2.1.2. Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses	(87,52%)	(31,26%)
2.1.3. Operações de Arrendamento Mercantil	(10,67%)	33,52%
2.1.4. Resultado de Câmbio		
2.1.5. Ajustes do Programa de Estabilização Econômica		
2.1.6. Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	471,26%	209,29%
2.2. Despesas Operacionais	9,57%	16,29%
2.2.1. Despesas de Pessoal	21,71%	(5,15%)
2.2.2. Outras Despesas Administrativas	11,39%	(5,05%)
2.2.3. Despesas Tributárias	68,99%	(2,25%)
2.2.4. Outras Despesas Operacionais		
3. RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIAÇÃO FINANCEIRA	(4,50%)	(22,18%)
4. RESULTADO OPERACIONAL	(25,29%)	2,22%
5. RESULTADO NÃO-OPERACIONAL	(72,60%)	(27,30%)
6. RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO E PARTICIPAÇÕES	(17,56%)	3,83%
7. RESULTADO DA CORREÇÃO MONETÁRIA DE BALANÇO		
8. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(73,10%)	57,83%
9. PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA		
10. LUCRO LÍQUIDO	1,31%	(1,05%)

Da mesma forma como fizemos para os anos de 1992 e 1993, começaremos tratando das fontes originárias de receitas para o banco.

As receitas totais do Bradesco tiveram uma grande elevação neste período, resultado da estabilidade e crescimento econômico apresentados pelo país, principalmente após julho de 1994. Já neste ano, o aumento em relação ao ano anterior foi de 13,00%, mesmo com a perda de quase 50% das receitas obtidas com o *floating*¹⁷. Este bom desempenho pode ser explicado pelo grande aumento das operações de crédito, proporcionando um ganho significativo para o banco, mesmo com as restrições ao crédito impostas pelo Banco Central para segurar a atividade econômica.

As receitas da intermediação financeira ainda continuavam em 1994 sendo responsáveis por quase 80% das receitas totais do banco, apresentando um crescimento absoluto de 6,43%, ainda que perdendo na participação total (de 81% para 78). Como já foi salientado, as operações de crédito e arrendamento cresceram 69,39% em apenas um ano. O outro fator responsável que permitiu que as receitas da intermediação financeira continuassem neste patamar foram as operações com títulos e valores imobiliários, apresentando um crescimento absoluto de 126,80%. A principal explicação para isto foi a alta taxa de juros praticada pelo Banco Central na remonetização da economia após a introdução do Real.

¹⁷ Pode-se perceber que caso não houvesse o plano de estabilização econômica, os ganhos neste item seriam possivelmente superiores ao de 1993, podendo-se estimar que eles chegariam a quase 50% das receitas totais do banco, já que a taxa de inflação do primeiro semestre de 1994 era maior em relação ao mesmo período de 1993. Neste ano, os ganhos com Depósitos à Vista foram de R\$ 1.299.167 mil, contra R\$ 906.947 mil durante o ano de 1994. Destes números podemos supor o ganho que o banco teria caso a inflação se prolongasse por todo o ano de 1994.

Os ganhos com aplicações compulsórias cresceram quase 30%, principalmente pelas medidas tomadas pelo governo quando do lançamento do Plano Real (Lei nº 8890/94 e Medida Provisória nº 785/94). Entre estas medidas estavam:

- Aumento do depósito compulsório sobre depósitos à vista, equivalente a até 100% dos novos recursos captados ;
- Aumento do encaixe obrigatório junto ao BACEN relativo às captações através de caderneta de poupança, de 15% para 20% ;
- Instituição de depósito compulsório de até 30% sobre a captação de depósitos à prazo e outras captações de recursos, bem como de 15% sobre operações de crédito e outras operações ativas.

As receitas operacionais tiveram um leve acréscimo na participação para a formação de receitas para o banco, mas alcançaram um grande crescimento absoluto (43,75%). Os fatores que explicam este aumento é primeiramente as receitas de prestação de serviços bancários, que cresceram 37,45%. Neste grupo estão não somente as tarifas sobre as contas mantidas pelos clientes, mas também, o que é arrecadado em outros serviços que o banco presta, como receber tributos federais, estaduais e municipais; contas de água, luz, gás e telefone; etc. É a partir de 1995 que as tarifas jogadas “diretamente” em cima do cliente começam a se tornar mais pesadas.

O segundo fator contribuinte para este aumento é o resultado de participações em coligadas e controladas, que cresce quase 30% em 1994, mostrando o bom desempenho das empresas controladas direta ou indiretamente pelo Bradesco.

O ano de 1995 apresentou sensíveis diferenças em relação a 1994. Após o sucesso inicial da estabilização econômica e a eleição do então senador Fernando

Henrique Cardoso à Presidência, os bancos tiveram que repensar inteiramente as suas estratégias para a obtenção de receitas.

Neste ano, os ganhos obtidos com o *floating* caíram para apenas 2% das receitas totais do banco. É difícil saber em moeda de poder aquisitivo constante quanto isto representaria hoje, mas calcula-se que para o caso do Bradesco este valor seja superior a R\$ 1 bilhão (em relação a 1993).

Os bancos sabiam que a queda do patamar inflacionário os obrigariam a voltarem ao seu negócio básico, "vender dinheiro". Neste sentido, as Operações de Crédito e Arrendamento subiram de 35% para 61% da formação da receita neste ano, significando um aumento de 120% em relação ao ano anterior.

As operações com títulos e valores mobiliários apresentaram uma queda de 23,72%, explicada por dois motivos. O primeiro, é que as taxas de juros praticadas pelo Banco Central praticadas em 1995 foram menores do que em 1994, afetando a rentabilidade deste item. O outro motivo é que o grande aumento das operações de crédito fizeram com que o banco desviasse parte destes recursos para que esta operação fosse possível, não perdendo este segmento (que hoje é o mais importante) para os seus concorrentes.

As aplicações compulsórias tiveram um aumento de quase 50%, derivado da maior captação apresentada pelo banco neste ano. Como parte obrigatória destas são obrigadas a ficarem retidas no Banco Central, fica claro qual fato levou ao aumento desta fonte de receitas.

As receitas operacionais permaneceram quase constantes em relação ao período anterior. Houve somente um pequeno aumento nas receitas de prestação de serviços

bancários. Primeiramente, pela maior carga de tarifa jogada em cima do cliente, com cada serviço utilizado tendo o seu próprio custo¹⁸. Neste momento estão sendo criados novos produtos no mercado empresas, já que com a possibilidade de transmissão de dados eletronicamente (via modem, internet), passava ser possível o desenvolvimento de produtos que aumentassem a comodidade do cliente e diminuíssem os custos para os bancos.

Passaremos agora a analisar como se comportaram os gastos do banco neste período, ou seja, como a estrutura de custos foi modificada nestes dois anos.

O primeiro fato que nos chama a atenção é o novo nível no qual as despesas totais estão em relação as receitas totais do banco. Se durante os anos de 1992 e 1993 elas permaneceram em torno de 80%, em 1994 as despesas passam para 88% e em 1995 a 90%. Este aumento foi consequência do maior nível das despesas da intermediação financeira que estavam em 20% e passaram para 31% em 1994. Isto foi reflexo do que já foi dito anteriormente, que os bancos a partir da estabilização econômica precisaram voltar a sua atividade básica, que é emprestar dinheiro¹⁹. Desta forma, as operações de captação no mercado no ano de 1994 tiveram um aumento real de 103,44% em relação ao ano de 1993.

Ainda pelo lado da captação, as operações de empréstimos, cessões e repasses tiveram uma queda acentuada. Portanto, as captações feitas no exterior e junto aos órgãos oficiais (BNDES principalmente) tiveram a sua participação diminuída no seu volume

¹⁸ Nos referimos aqui a todos os tipos de cliente do banco, desde pessoa física até mercado corporate. Estas tarifas são aquelas referentes à manutenção de conta, solicitação de extrato, pagamento de contas, etc.

¹⁹ Aqui novamente lembramos porque é necessário passar primeiro pela estrutura de receitas do banco para entendermos as transformações ocorridas nas sua estrutura de custos.

total. Houve uma queda de 87,52% no seu volume total quando comparamos ao mesmo período de 1993. É interessante notar que neste ano, as operações de captação no mercado representavam 45% das despesas de intermediação financeira, enquanto que as operações de empréstimos, cessões e repasses eram de 49%. Já no ano de 1994, esta situação muda radicalmente, com as primeiras responsáveis por 71% e as segundas por apenas 5%.

O aumento das operações de crédito pelo banco trouxe como efeito natural a elevação da inadimplência, já esperada pelo alto nível das taxas de juros praticadas naquele período. Se em 1993 as perdas com esta conta representavam 7% das despesas da intermediação financeira do banco, em 1994 este número pula para 23%, representando um aumento real de 471,26%. Este número só não foi maior pelo ciclo expansivo da economia. Em 1995, com a queda do ritmo da atividade econômica, muitos dos empréstimos feitos ainda neste ano não tiveram como serem honrados.

Em relação às despesas operacionais, o ano de 1994 não teve grandes mudanças em relação aos anos anteriores, permanecendo com uma estrutura de custos muito parecida. Os processos de mudanças dentro deste grupo tomou um forte impulso a partir de 1995, motivo pelo qual deixaremos para explicá-los um pouco mais a frente.

O ano de 1995 foi o primeiro dos novos tempos para o sistema bancário nacional, incluído aí o Bradesco. Sabendo das dificuldades que iriam surgir de uma maior competitividade no mercado interno com a chegada dos grandes bancos internacionais, mudanças estruturais internas eram necessárias para a manutenção da competitividade.

Dando continuidade ao processo que vinha ocorrendo em 1994, as despesas da intermediação financeira dão um novo salto, passando a representar 48% das receitas totais do banco, contra 31% em 1994 e apenas 21% em 1993. Como as receitas da

intermediação financeira permaneceram quase constantes neste período, há uma queda muito grande no resultado líquido obtido pelo banco neste tipo de operação²⁰.

As operações de captação no mercado também apresentaram uma nova elevação, passando de 22% para 29% em relação às receitas totais, representando um aumento real de 67,69%. Isto foi reflexo do aumento das operações de crédito mostradas anteriormente. Obviamente o banco não pode aumentar o seu volume de empréstimos sem uma contrapartida pelo lado da captação.

A queda da atividade econômica observada a partir do segundo trimestre de 1995, juntamente com um novo aumento da taxa de juros, como consequência da crise do México; fez com que o nível de inadimplência da economia atingisse níveis recordes até então. E como o sistema bancário é responsável por grande parte dos recursos de curto prazo, as crises de inadimplência não demoram a chegar com força aos bancos. Desta forma, 1995 foi o ano no qual a provisão para créditos de liquidação duvidosa atingisse o seu maior nível, próximo de 18% das receitas totais obtidas pelo banco. É claro que isto afetou diretamente o resultado do banco neste período.

Em contraposição a este movimento, as despesas operacionais caíram bastante, estabelecendo-se em um patamar muito próximo do que irá ser daqui para frente, cerca de 43% das receitas totais (38% se comparados às despesas totais). Dois foram os motivos que levaram a queda destas despesas.

Primeiramente, as despesas de pessoal. Deste o início da década, os principais bancos de varejo brasileiro vêm passando por um processo de enxugamento dos seus quadros de funcionários. O principal motivo para isto foi o excepcional ganho de

²⁰ Trataremos com mais profundidade deste assunto na Conclusão desta monografia.

produtividade obtido pela nova tecnologia incorporada ao ambiente bancário. Assim, foi possível obter 25% a mais de receitas em 1995 gastando 5% menos com pessoal. Estas representavam 31% das receitas totais do banco em 1994, caindo para 24% em 1995.

O segundo fator responsável foi a queda nas despesas administrativas do banco, que passaram de 24% para 18%. Nestas despesas, estão incluídos os gastos com publicidade, manutenção das instalações físicas, entre outras. A queda na participação em relação às receitas totais deste item vem do fato destas despesas serem quase que inteiramente fixas. Isto significa que um aumento no número de operações do banco têm um impacto muito pequeno, fazendo com que este caia relativamente em relação aos demais. Além disso, era de se esperar que com a diminuição no resultado esperado com a intermediação financeira, o Bradesco tentasse “segurar” outros tipos de despesas para manter a rentabilidade.

O que este capítulo mostra é que estes dois anos foram os mais complicados para o sistema bancário brasileiro, inclusive o Bradesco. O aumento da competitividade combinada com a perda da receita inflacionária trouxeram sérias dificuldades, resultando em um primeiro momento o fechamento dos bancos mais frágeis e perda da rentabilidade para quase todos os demais, como será avaliado durante a conclusão.

CAPÍTULO 3

“OS ANOS PÓS-ESTABILIZAÇÃO: 1996 E 1997”

Após os atribulados anos de estabilização vividos pelo país em 1994 e 1995, parecia que em 1997 o país iria finalmente reencontrar as altas taxas de crescimento que foram a principal característica da economia brasileira do pós-guerra até o início dos anos 80. Como foi dito anteriormente, isso só reforçava a tendência que os bancos deveriam ter como principal função a intermediação financeira, esquecendo de vez os ganhos fáceis com a inflação ou com a rolagem da dívida pública.

Esta expectativa era vista também pelos grandes bancos internacionais, que resolveram investir pesado no mercado brasileiro. Dois dos maiores bancos mundiais entraram no Brasil neste período, como o HSBC e o Santander. Na tabela abaixo, mostramos os principais negócios realizados no sistema financeiro brasileiro a partir de 1997:

DATA	COMPRADOR	VENDEDOR
Março 1997	Santander	Geral do Comércio
Março 1997	HSBC	Bamerindus
Julho 1997	Itaú	BANERJ
Agosto 1997	BCN	Credireal
Agosto 1997	Santander	Noroeste
Dezembro 1997	Bozano	Meridional
Dezembro 1997	Bradesco	BCN/Credireal
Janeiro 1998	Caixa Geral de Depósitos	Bandeirantes/Banorte
Abril 1998	Sudameris	América doSul

Fonte: Revista Exame.

Antes deste processo de aquisições, a participação percentual dos bancos estrangeiros no total de ativos dos bancos comerciais e múltiplos era por volta de 3%. Hoje, este índice já ultrapassa 15%, continuando a subir. Desta forma, a presença destes bancos tornou-se muito mais marcante, obrigando que bancos como Bradesco, Itaú e Unibanco reformulassem as suas estratégias para manterem a sua participação de mercado.

O ano de 1996 foi relativamente tranqüilo em relação aos outros do governo Fernando Henrique. Sem nenhum problema de confiança no Real (tanto interna como externamente), a taxa de crescimento da economia foi relativamente boa (4,0%), com o Banco Central prosseguindo na sua política de queda da taxa de juros.

A estratégia de endividamento externo praticada pelo governo começou a trazer problemas a partir de meados de 1997, quando estourou a crise asiática. Após ataques especulativos em várias moedas de países daquela região, o mercado financeiro começou a questionar a viabilidade da política cambial brasileira. Como forma de evitar uma saída de capitais, o Banco Central teve que aumentar as taxas de juros da economia, com o Executivo anunciando um pacote fiscal. É dentro deste contexto que os bancos iniciaram o ano de 1998, com um futuro bem mais difícil de se prever do que nestes dois últimos anos.

Os investimentos em tecnologia intensificaram-se a partir de 1996, com o oferecimento de novos produtos para os clientes via Internet, como o Bradesco Net - Internet Banking ; que viria ser uma das principais estratégias dos bancos brasileiros para a retirada de clientes das agências, aumentando o número de transações feitas eletronicamente.

3.2. Análises Vertical e Horizontal

Os anos de 1996 e 1997 marcam o início do que deverá ser o padrão da estrutura de custos dos bancos brasileiros daqui para a frente. Após a adaptação à estabilização da economia, este período já marca bem mais claramente quais foram (e serão) as estratégias competitivas dos bancos.

Como realizado nos dois último capítulos, primeiramente colocaremos o resultado das análises vertical e horizontal para estes dois anos.

ANÁLISE VERTICAL

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS	1996	1997
1. RECEITAS TOTAIS	1,00	1,00
1.1. Receitas da Intermediação Financeira	0,79	0,75
1.2. Operações de Crédito e Arrendamento	0,53	0,51
1.3. Resultado de Operações com Títulos e Valores Imobiliários	0,20	0,16
1.1.3. Resultado de Operações de Câmbio	0,04	0,05
1.1.4. Resultado das Aplicações Compulsórias	0,03	0,04
1.1.5. Ganhos (Perdas) nos Itens Monetários		
1.1.6. Ajustes dos Programas de Estabilização Econômica		
1.1.7. Ganhos com Passivos sem Encargos, Deduzidos das Perdas com Ativos Não-Remuneráveis		
1.2. Receitas Operacionais	0,21	0,25
1.2.1. Receitas de Prestação de Serviços Bancários	0,12	0,15
1.2.2. Resultado de Participações em Coligadas e Controladas	0,08	0,10
1.2.3. Outras Receitas Operacionais	0,01	0,00
2. DESPESAS TOTAIS	0,90	0,89
2.1. Despesas da Intermediação Financeira	0,53	0,48
2.1.1. Operações de Captação no Mercado	0,32	0,27
2.1.2. Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses	0,08	0,12
2.1.3. Operações de Arrendamento Mercantil	0,00	0,00
2.1.4. Resultado de Câmbio		
2.1.5. Ajustes do Programa de Estabilização Econômica		
2.1.6. Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	0,13	0,08
2.2. Despesas Operacionais	0,37	0,41
2.2.1. Despesas de Pessoal	0,19	0,20
2.2.2. Outras Despesas Administrativas	0,17	0,19
2.2.3. Despesas Tributárias	0,01	0,02
2.2.4. Outras Despesas Operacionais		0,00
3. RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	0,26	0,27
4. RESULTADO OPERACIONAL	0,10	0,11
5. RESULTADO NÃO-OPERACIONAL	0,00	(0,01)
6. RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO E PARTICIPAÇÕES	0,09	0,10
7. RESULTADO DA CORREÇÃO MONETÁRIA DE BALANÇO		
8. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,00	0,00
9. PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA		
10. LUCRO LÍQUIDO	0,09	0,10

ANÁLISE HORIZONTAL

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS	1996/1995	1997/1996
1. RECEITAS TOTAIS	31,88%	(3,67%)
1.1. Receitas da Intermediação Financeira	(7,09%)	(8,64%)
1.2. Operações de Crédito e Arrendamento	(18,80%)	(6,49%)
1.3. Resultado de Operações com Títulos e Valores Imobiliários	75,14%	(25,62%)
1.1.3. Resultado de Operações de Câmbio	21,13%	21,52%
1.1.4. Resultado das Aplicações Compulsórias	(56,17%)	40,62%
1.1.5. Ganhos (Perdas) nos Itens Monetários	-	-
1.1.6. Ajustes dos Programas de Estabilização Econômica	-	-
1.1.7. Ganhos com Passivos sem Encargos, Deduzidos das Perdas com Ativos Não-Remuneráveis	-	-
1.2. Receitas Operacionais	30,24%	(4,08%)
1.2.1. Receitas de Prestação de Serviços Bancários	21,26%	25,71%
1.2.2. Resultado de Participações em Coligadas e Controladas	51,82%	9,51%
1.2.3. Outras Receitas Operacionais	(65,92%)	-
2. DESPESAS TOTAIS	31,81%	(5,40%)
2.1. Despesas da Intermediação Financeira	(16,76%)	(186,14%)
2.1.1. Operações de Captação no Mercado	(28,78%)	(182,14%)
2.1.2. Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses	57,48%	(237,63%)
2.1.3. Operações de Arrendamento Mercantil	(35,38%)	(244,09%)
2.1.4. Resultado de Câmbio	-	-
2.1.5. Ajustes do Programa de Estabilização Econômica	-	-
2.1.6. Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(6,35%)	(161,63%)
2.2. Despesas Operacionais		
2.2.1. Despesas de Pessoal	15,49%	0,16%
2.2.2. Outras Despesas Administrativas	31,72%	12,05%
2.2.3. Despesas Tributárias	58,90%	17,74%
2.2.4. Outras Despesas Operacionais		
3. RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIAÇÃO FINANCEIRA	21,99%	2,08%
4. RESULTADO OPERACIONAL	10,24%	12,45%
5. RESULTADO NÃO-OPERACIONAL	8,68%	420,03%
6. RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO E PARTICIPAÇÕES	33,72%	0,52%
7. RESULTADO DA CORREÇÃO MONETÁRIA DE BALANÇO	-	-
8. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(97,83%)	(100,00%)
9. PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA	-	-
10. LUCRO LÍQUIDO	52,65%	0,73%

A primeira característica que nos chama a atenção é o novo nível no qual se encontram as receitas das operações de crédito do banco, reforçando uma tendência que já vinha se caracterizando desde 1995. Não há dúvidas que este passa a ser a principal fonte de receitas para o banco, local antes ocupado pelo *floating* até julho de 1994. Em 1996, as operações de crédito representaram 53% das receitas totais do banco, valor que cai um pouco em 1997. É importante salientar que nestes dois anos, o volume absoluto destas receitas tiveram queda nos dois períodos, de 18,80% se compararmos 1996 em relação à 1995 e de 8,64% de 1997 em comparação à 1996. A primeira vista, este poderia ser um sinal claro de desaceleração econômica experimentada pelo país a partir de 1996.

Analisando mais profundamente porém, este fenômeno parece ser mais uma opção do banco por mudar a sua carteira de empréstimos da iniciativa privada para o Governo.

Dois motivos foram os responsáveis por essa mudança. Primeiramente, o alto nível de inadimplência enfrentado pelo banco no ano de 1995, gerando dúvidas sobre a capacidade de pagamento do setor privado. Seria natural esperar que o Bradesco diminuísse a sua carteira de empréstimos, ficando bem mais rigoroso na sua análise para a concessão de crédito. Quando isso acontece, a tendência é que o banco passe a financiar mais o setor público, mudando a sua fonte de receitas. Dentro deste segundo item, o aumento do déficit público experimentado pelo governo obrigou a colocação de mais títulos no mercado, que foram comprados em grande parte pelos bancos privados. O aumento na taxa de juros (em parte decorrente do primeiro) também foi outro fator que contribuiu para esta mudança.

Pela tabela abaixo, podemos perceber como isto ocorreu a partir de 1995²¹:

TABELA 1 - Composição do Resultado de Empréstimos Bancários

	1995	1996	1997
Operações de Crédito e Arrendamento	0,61	0,53	0,51
Resultado de Operações com Títulos e Valores Mobiliários	0,08	0,20	0,16
TOTAL	0,69	0,73	0,67

O resultado com as operações de câmbio tiveram um aumento expressivo na sua participação na formação das receitas totais. Isto mostra a elevação no volume de divisas transacionadas pelo banco durante estes dois anos. Isto em grande parte decorre do aumento do comércio exterior brasileiro e do endividamento externo. A receita de câmbio cresceu a uma média de 20% em 1996 e 1997.

Analisando agora as receitas operacionais, vemos que elas permanecem muito próximas na sua composição do que já era visto em 1995. Apesar de este fato parecer sem importância, mostra que as receitas operacionais conseguiram crescer na mesma proporção do que as receitas da intermediação financeira.

As receitas de prestação de serviços bancários permaneceram na sua rota de crescimento, sendo de 21,26% em 1996 e 25,71% em 1997. Como ressaltado anteriormente, vários produtos e serviços têm sido criados nos últimos anos, sempre com a cobrança de tarifas. Além disso, serviços que até então eram isentos passam a ser cobrados. Como já dito anteriormente, este aumento é resultado principalmente dos novos serviços e produtos oferecidos pelo banco nestes dois anos.

²¹ Os percentuais estão em relação às receitas totais.

O segundo item importante para a composição das receitas operacionais são as participações em coligadas e controladas, que em 1997 atingem 10% das receitas totais do banco, sendo este um número bastante expressivo. O aumento em 1996 foi expressivo em termos de resultado, sendo 51,82% maior do que o apresentado em 1995. Já em 1997, apesar da participação percentual subir 20% em relação às receitas totais, o aumento absoluto foi de 9,51% . Esta maior participação pode ser explicada pela queda nas receitas totais, fazendo com que este item ganhasse participação relativa.

Olhando as receitas de uma forma geral, podemos perceber que a sua estrutura não deve mudar muito daqui para a frente no caso do Bradesco. As receitas da intermediação financeira devem responder por volta de 75% das receitas totais do banco, sendo as receitas operacionais responsáveis pelos outros 25% .

Passando para a segunda parte da nossa análise, as despesas totais do banco permaneceram no mesmo patamar do verificado em 1995, ou seja, próximas a 90%. A composição destes gastos também têm uma estrutura muito parecida, com as despesas da intermediação financeira respondendo por 60% e as despesas operacionais por 40%.

Dentro do primeiro grupo, as operações de captação no mercado começam a ter uma relação estável com as operações de crédito e arrendamento, como podemos observar pela tabela abaixo:

TABELA 2 - Relação entre as Operações de Crédito e de Captação

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1 - Operações de Crédito e Arrendamento	0,32	0,23	0,35	0,61	0,53	0,51
2 - Operações de Captação no Mercado + Operações de Empr. , Cessões e Repasses	0,18	0,19	0,23	0,30	0,40	0,39
3 - Resultado (Item 2 / Item 1)	0,56	0,82	0,65	0,49	0,75	0,76

Isto mostra que o custo de captação e as receitas obtidas com os empréstimos variam muito de um ano para o outro, estando intimamente associadas às taxas de juros praticadas pelo Banco Central e o nível de atividade econômica.

Um item que passa a ter destaque nestes dois anos são as operações de empréstimos, cessões e repasses. Estas despesas que praticamente não existiam até 1995, passam a responder por 10% das despesas totais em 1996 e por 15% em 1997. Este fato aponta para algumas tendências importantes. Primeiro, que com a queda da inflação, há uma maior procura por empréstimos de longo prazo na economia, que em grande parte são supridos pelo BNDES. Estes recursos são na sua maioria repassados pelos grandes bancos privados nacionais. Em segundo lugar, este grande aumento mostra a mudança na base de captação de recursos pela economia nacional. Sabe-se que a dívida externa privada cresceu consideravelmente nos últimos três anos, com várias empresas começando a contrair dívidas em moeda estrangeira, devido à grande liquidez do mercado internacional e aos menores custos do que os disponíveis no mercado interno. Várias empresas vêm lançando *comercial papers*, debêntures, etc. para captarem dinheiro no exterior. É de se

esperar então que este item da demonstração do resultado tenha apresentado grande crescimento.

Um item que apresentou sensível melhora nestes dois anos foi a provisão para créditos de liquidação duvidosa, invertendo uma tendência de alta que vinha se apresentando desde 1993, com o seu pico em 1995. Este resultado é motivado principalmente pelo maior critério na avaliação do crédito concedido, mas também não podemos esquecer que o nível de endividamento das empresas (e do consumidor) caiu nestes dois anos. Assim, as empresas que estavam com problemas de liquidez não tiveram seus empréstimos renovados. A baixa taxa de crescimento da economia fez com que a demanda de crédito também diminuísse, com as empresas mais cautelosas para efetuarem novas dívidas. Estrategicamente esta queda foi fundamental para que o banco não tivesse a sua lucratividade comprometida, o que certamente iria ocorrer se esta taxa de inadimplência permanecesse elevada.

As despesas operacionais apresentaram uma pequena queda em relação ao patamar que se encontravam em 1995, passando a representar 40% das receitas totais, quando anteriormente este percentual era de quase 44%. O principal fator que levou a este resultado foi a queda com a despesa de pessoal, que caiu relativamente, crescendo 15% nestes dois anos, quando o aumento das receitas foi de quase 30%.

Aqui nós podemos chegar a uma conclusão semelhante a que foi feita logo atrás. Esta estrutura de despesas não deve mudar muito daqui em diante, com as despesas da intermediação financeira representando por volta de 60% das despesas totais e as despesas operacionais os 40% restantes. O banco que conseguir trabalhar cortar despesas

ou alavancar receitas dentro deste contexto, estará dando um grande salto à frente de seus concorrentes.

CONCLUSÃO

A mudança na estrutura de custos dos bancos brasileiros ficou muito clara nestes últimos seis anos. A estabilização econômica e as novas tecnologias da informação mudaram o ambiente competitivo em que atuavam os bancos.

A primeira fez com que os ganhos obtidos com o *floating*, que representavam quase 40% das receitas dos bancos caíssem praticamente a zero, obrigando-os a mudar a sua fonte de receitas. As receitas de intermediação financeira proporcionavam mais de 80% das receitas totais, sendo que metade delas era proveniente do *floating*. Perder estas receitas significava ter de mudar as fontes geradoras de receitas para os bancos.

Uma alteração tão significativa na estrutura de receitas afeta diretamente a estrutura de custos. Como as bases de ganho mudaram, a forma como a estrutura de custos está montada é redirecionada de forma a atender o novo cenário. No caso do Bradesco, o resultado bruto da intermediação financeira era responsável por mais de 60% das receitas totais do banco. Isto significava uma grande lucratividade nas operações de crédito em relação aos custos de captação, mas 70% deste resultado era proporcionado pelo *floating*. Este resultado vai caindo progressivamente até 1996, mantendo-se no mesmo nível em 1997. Pela tabela abaixo podemos perceber como a perda do *floating* impactou no resultado bruto da intermediação financeira deste período:

TABELA 3 - Resultado da Intermediação Financeira

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1. Receitas da Intermediação Financeira	0,86	0,81	0,78	0,76	0,79	0,75
2. Despesas da Intermediação Financeira	0,19	0,21	0,31	0,48	0,53	0,48
3. Resultado Bruto da Interm. Financeira	0,67	0,60	0,47	0,29	0,26	0,27

A segunda conclusão importante que podemos tirar é que o nível das despesas operacionais estão intimamente relacionadas à posição em que se encontra o resultado bruto da intermediação financeira. Para o Bradesco, ficou claro que era impossível manter o mesmo nível das despesas operacionais em um ambiente de estabilidade econômica. Na tabela abaixo, mostramos como as receitas e despesas operacionais evoluíram ao longo dos últimos seis anos:

TABELA 4 - Comparação entre as Receitas e Despesas Operacionais

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1. Receitas Operacionais	0,14	0,19	0,22	0,24	0,21	0,25
2. Despesas Operacionais	0,61	0,59	0,57	0,43	0,37	0,41
3. Resultado (1-2)	(0,47)	(0,40)	(0,35)	(0,19)	(0,16)	(0,16)

O que esta tabela nos mostra é que a estratégia adotada pelo banco foi promover um aumento das receitas operacionais e ao mesmo tempo diminuir as despesas operacionais, como forma de contrabalançar o efeito da diminuição no resultado da intermediação financeira. Portanto, é neste sentido que foi afirmado no início do trabalho que a mudança na estrutura de receitas provocou uma mudança na estrutura de custos.

As despesas operacionais foram contidas principalmente pela diminuição dos gastos com pessoal, o que só foi possível com grandes investimentos em tecnologia. Como colocado no início do trabalho, o Banco Central tem tomado certas resoluções que facilitam contabilmente estes investimentos. Desta forma, o volume de receitas obtido por

funcionário aumentou consideravelmente nos últimos anos. Mas a impressão que é passada neste momento é que não há muito mais espaço para cortes dentro deste item, já que o Bradesco é um banco bem automatizado, tendo feito a maior parte do seu processo de reestruturação. Há uma pressão adicional dos sindicatos para evitar novas demissões. As despesas administrativas devem permanecer no mesmo patamar que se encontram atualmente.

A forma dos bancos ganharem resultado será então aumentando as receitas operacionais, já que pelo que colocamos anteriormente será difícil mudar o nível das despesas operacionais. A estratégia encontrada para atingir este objetivo pelo Bradesco foi diversificar e aumentar o número de empresas coligadas e controladas, diminuindo as oscilações típicas da atividade bancária. A segunda é a criação de novos produtos e serviços que possibilitem a cobrança de tarifas. Apesar de ser um item com grande potencial, a concorrência é muito forte com os outros bancos nacionais (Itaú principalmente) e com os bancos estrangeiros. Ter uma rede de agências numerosa e espalhada pelo país com uma tecnologia de informação de ponta serão as principais vantagens para se obter sucesso nesta guerra. Até o presente momento, o Bradesco tem conseguido se sair relativamente bem.

Todo este movimento descrito apareceu no lucro líquido apurado pelo banco nos últimos anos. Até 1993, a rentabilidade conseguida pelo banco era na média 13% das suas receitas totais, índice que cai após a estabilização da economia. O ano de 1995 foi o mais crítico para o banco, motivado principalmente pelos altos níveis de inadimplência enfrentados. O resultado parece se estabilizar nos anos de 1996 e 1997.

Analisando em conjunto tudo o que foi apontado até agora, colocaremos para finalizar quais deverão ser os principais determinantes para que um banco possa permanecer competitivo para os próximos anos:

1. Tecnologia

Será fundamental para a satisfação e manutenção dos clientes, ao manter os seus serviços e produtos competitivos no mercado. Além disso, alavanca receita pelo lado das tarifas de serviço e diminui custos de pessoal e administrativos.

2. Escala

Apesar de este ser um tema controverso, o processo de fusões será fundamental em um mercado como o brasileiro. O processo de privatização dos bancos estaduais permite aos grandes bancos privados nacionais atingirem nichos em que eles ainda não atuavam. Há um consenso que há ainda muito espaço para este processo, sendo importante para a consolidação do sistema financeiro nacional.

3. Análise de Crédito

Os bancos terão que ficar muito mais cautelosos para a concessão de crédito. Não será mais possível para os bancos enfrentarem crises de inadimplência iguais as de 1995. Se por um lado isto diminui o risco sistêmico, pode provocar uma suboferta de crédito na economia, prejudicando as empresas. Mas como a intermediação financeira é a atividade fundamental dos bancos, sem o *floating* há uma tendência para que os bancos dirijam uma maior parte das suas operações para o financiamento do Governo (menor risco).

4. Conhecimento tácito

Não há dúvidas que o conhecimento do mercado em que atuam são as grandes armas do Bradesco e Itaú nesta nova fase que se inicia. Quando os grandes bancos

estrangeiros começaram a “invadir” o Brasil, houve quem achasse que o país caminhava para uma situação parecida com a da Argentina, o que parece que não está acontecendo. Estes bancos têm enfrentado muitas dificuldades para se adaptarem as peculiaridades do mercado brasileiro.

Em suma, o desafio para os bancos brasileiros será enorme. O aumento da competitividade e da incerteza em relação ao futuro da economia brasileira pedirá maior atenção em todas as áreas, já que qualquer deslize poderá ser fatal neste novo ambiente.

APÊNDICE

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS

1. *Receitas da Intermediação Financeira*

- 1.1. Operações de Crédito e Arrendamento
- 1.2. Resultado de Operações com Títulos e Valores Imobiliários
- 1.3. Resultado de Operações de Câmbio
- 1.4. Resultado das Aplicações Compulsórias
- 1.5. Ganhos (Perdas) nos Itens Monetários
- 1.6. Ajustes dos Programas de Estabilização Econômica
- 1.7. Ganhos com Passivos sem Encargos, Deduzidos das Perdas com Ativos Não-Remuneráveis

2. *Despesas da Intermediação Financeira*

- 2.1 Operações de Captação no Mercado
- 2.2. Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses
- 2.3. Operações de Arrendamento Mercantil
- 2.4. Resultado de Câmbio
- 2.5. Ajustes do Programa de Estabilização Econômica
- 2.6. Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa

3. *RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIAÇÃO FINANCEIRA*

4. *Outras Receitas/Despesas Operacionais*

- 4.1. Receitas de Prestação de Serviços Bancários
- 4.2. Despesas de Pessoal
- 4.3. Outras Despesas Administrativas
- 4.4. Resultado de Participações em Coligadas e Controladas
- 4.5. Despesas Tributárias
- 4.6. Outras Receitas e Despesas Operacionais

5. *RESULTADO OPERACIONAL*

6. *RESULTADO NÃO-OPERACIONAL*

7. *RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO E PARTICIPAÇÕES*

8. *RESULTADO DA CORREÇÃO MONETÁRIA DE BALANÇO*

9. *IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL*

10. *PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA*

11. *LUCRO LÍQUIDO*

BIBLIOGRAFIA

BALARIN, Raquel. Ganho em escala não reduz custos dos bancos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 nov. 1996. Finanças, p. 3.

BANCO HOJE. Custos e Competição. São Paulo, nov. 1996. Bancos, p. 36-38.

CARVALHO, Maria Christina. ABBC propõe “pool” para serviços bancários. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 29 nov. 1996. Finanças, p. 1.

CALAIS, Alexandre. Custos: cortar ou quebrar. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 abr. 1997. Bancos, p. 2-3.

CAMPO, Sueli. Despesas de bancos aumentam até 28,5 %. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 11 ago. 1996. Economia, p. 3.

CONGRESSO NACIONAL DE CUSTOS E PRODUTIVIDADE NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, V., Santos, 1994. **Anais...** São Paulo: FEBRABAN, 1994.

CONGRESSO NACIONAL DE CUSTOS E PRODUTIVIDADE NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, VI., Atibaia, 1996. **Anais...** São Paulo: FEBRABAN, 1996.

MING, Celso. Hora de escolher. **Jornal da Tarde**, São Paulo, 13 out. 1997.

NEUMANN, Denise. Custos de bancos supera a média mundial. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 20 ago. 1997. Economia, p. 6.

OLIVEIRA, Doca. Estímulos a banco para corte de custos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 01 ago. 1996. Finanças, p. 5.

REED, Edward, GILL, Edward. Bancos Comerciais e Múltiplos. São Paulo : Makron Books, 1994.

ROCHA FILHO, Milton F. Instituições reduziram custos. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 09 jan. 1996. Economia, p. 3.

SANTIS, Paula. Bancos terceirizam trabalhos gráficos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 08 ago. 1997. Finanças, p. 3.

SANTIS, Paula. Meridional tem custo inferior a bancos da iniciativa privada. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 set. 1997. Finanças, p. 6.

SARDENBERG, Carlos Albert. BC vai tentar reduzir custos dos bancos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 mar. 1996. Dinheiro, p.4.