

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**OSWALDO MATAROSSO FILHO**

**ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS NO SETOR FINANCEIRO:  
UM ESTUDO DE CASO DE DESENVOLVIMENTO DE  
PRODUTO COM REESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DE  
VALOR**

**São Paulo**

**2003**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**Mestrado em Administração de Empresas**

**OSWALDO MATAROSSO FILHO**

**ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS NO SETOR FINANCEIRO: UM  
ESTUDO DE CASO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO COM  
REESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário  
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani**

**São Paulo**

**2003**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

**FICHA CATALOGRÁFICA**

M425e	<p>Matarossi Filho, Oswaldo</p> <p>Estratégia de negócios no setor financeiro: um estudo de caso de desenvolvimento de produto com reestruturação da cadeia de valor / Oswaldo Matarossi Filho. -- São Paulo : UniFecap, 2003 127 p.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani</p> <p>Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap – Mestrado em Administração de Empresas</p> <p>1. Banco 2. Produto 3. Estratégia</p> <p>CDD 658.7</p>
-------	---

**FOLHA DE APROVAÇÃO****OSWALDO MATAROSSO FILHO****ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS NO SETOR FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO  
DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO COM REESTRUTURAÇÃO DA CADEIA  
DE VALOR**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Fabio Frezatti**  
Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

---

**Prof. Dr. André Accorsi**  
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

---

**Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani – Presidente da Banca Examinadora**  
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

São Paulo, 18 de dezembro de 2003

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, ao meu pai (in memoriam)  
e à minha esposa, incansável  
revisora e dedicada incentivadora

## AGRADECIMENTOS

A DEUS.

A todos amigos que me incentivaram.

Ao Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani, pela orientação e incentivo a este trabalho e cuja atenção e interesse pelo tema merecem especial menção.

Ao Prof. Dr. Dirceu da Silva, coordenador do curso de Mestrado em Administração da UNIFECAP, que me incentivou desde meu primeiro contato com a Instituição.

Aos professores da UNIFECAP, em especial ao meu amigo e pré-orientador Prof. Dr. Mauro Neves Garcia.

Ao Magnífico Reitor, ao Vice-Reitor e às Pró-Reitoras da UNICAPITAL pelo incentivo e apoio recebidos, sem os quais este trabalho não teria sido possível.

Às funcionárias da secretaria do curso de mestrado da UNIFECAP, destacadamente a Amanda, pelo incentivo e paciência.

A todos funcionários da biblioteca da UNIFECAP, em especial à Eneida e Adriana, que sempre me ajudaram com extraordinária dedicação e paciência.

Aos colegas e amigos da UNICAPITAL pelo incentivo recebido.

A todos aqueles que voluntária ou involutariamente me ajudaram de alguma forma.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar e contribuir com o entendimento do processo de desenvolvimento e introdução de produtos e serviços em entidades financeiras (Banco), o que implicou na avaliação dos efeitos na cadeia de valor do cliente. O trabalho contempla ainda a análise do arcabouço institucional que vigora no Sistema Financeiro Nacional e a recente evolução das condições da concorrência na indústria de serviços financeiros no Brasil. Para realização do estudo foram utilizados predominantemente a pesquisa documental bibliográfica, sendo complementada por meio de desenvolvimento de Estudo de Caso, que permitiram sistematizar o pressuposto teórico e os objetivos do estudo. Por meio da análise desenvolvida, comprova-se que o Banco desenvolve e modifica produtos como um dos meios para atingir estratégias de sua organização, e que esse desenvolvimento da estratégia se dá segundo dois parâmetros: o institucional e o organizacional.

Palavras chave: sistema financeiro, Banco, produtos, estratégia, segmentação, clientes, resultados.

## **ABSTRACT**

This research aims at describing the product and services development in banking organization, carrying out an evaluation of customer's value chain effects. The work also contemplates an institutional framework of the Brazilian financial system analysis and an overview of the recent development at Brazilian financial market competition. In this study, a bibliographic documental research methodology was used considering a case study development, which allowed sistematize its theoretical basis and aims. Through the analysis carried out, it shows the Bank developing and transforming products as a way of achieving its targets considering two parameters: institutional and organizational.

Key words: financial system, bank, product, strategy, customer, segmentation, results.



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Trabalho	18
Figura 2 – Organograma do Sistema Financeiro Nacional	36
Figura 3 – Organograma do Banco	83
Figura 4 – Organograma por Áreas de Negócios e Relacionamento com Clientes	84
Figura 5 – Fluxo da operacionalização do produto no Banco	96

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Base Monetária, Meios de Pagamento e Multiplicador Monetário	28
Tabela 2 – Bancos Múltiplos no Brasil (Novembro/1998)	47
Tabela 3 – Receita de Prestação de Serviços	52
Tabela 4 – Relação da Receita de Prestação de Serviços e Despesas de Pessoal	53
Tabela 5 – Cálculo de Capital Mínimo para Bancos	63
Tabela 6 – Fusões e Aquisições no Mercado Brasileiro (1995/2003)	78
Tabela 7 – Comparativo de Custos de Financiamento	92
Tabela 8 – Valores, Taxas de Juros do Produto “VD”	97
Tabela 9 – Margens de Ganho nas Operações Iniciais do Produto	99
Tabela 10 – Comparativo entre produto VD e alternativas	103

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Contrato de Empréstimo	113
Anexo B – Transcrição das Entrevistas	122

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	13
1.1 - Objetivos	15
1.2 - Metodologia	15
1.3 - Estrutura da Dissertação	18
CAPÍTULO 2 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE SERVIÇOS FINANCEIROS	20
2.1 - Teoria Monetária e Sistema Financeiro	20
2.2 - O Sistema Financeiro Nacional	32
Conselho Monetário Nacional - CMN	37
Banco Central do Brasil – BACEN	38
Comissão de Valores Mobiliários – CVM	40
As Instituições Especiais	40
2.3 – Instituições Bancárias na Concorrência e a Legislação	45
2.4 – Produtos Bancários: operações ativas, passivas e serviços	49
2.4.1 – As Receitas de Serviços Bancários	51
2.5 - Papel da Tecnologia de Informação	53
2.6 - Os Riscos nas Instituições Financeiras	55
CAPÍTULO 3 - ESTRATÉGIA E CADEIA DE VALOR	60
3.1 - Análise Estrutural da Indústria de Serviços Financeiros	60
3.2 - Estratégias Competitivas no Segmento Bancário	66
3.2.1 – Estratégia de Liderança no Custo Total	66
3.2.2 – Estratégia de Diferenciação	67
3.2.3 – Estratégia de Enfoque	69
3.2.4 – Serviços Bancários e Variáveis Críticas nas Estratégias Genéricas	71
3.3 - Os Movimentos da Indústria Bancária e Posicionamento Competitivo	72
3.3.1 – Movimento e Condutas Predominantes no Segmento Bancário	75
3.4 - Risco e Estratégia	79
CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO	82
4.1 –O Banco	82
4.1.1 - Estratégia organizacional e operacional do Banco no Brasil	83
4.1.2 - O financiamento e o processo básico operacional	84
4.2 - O cliente e a demanda de um novo produto	85
4.2.1 - Financiamento, crédito e os pontos críticos para os distribuidores	86
4.3 - O planejamento do Produto	87
4.3.1 - Adequação estrutural e processos no Banco	87
4.3.1.1 - Operacionalização do produto	90
4.4 - A obtenção de funding para o produto	91
4.5 - Reengenharia operacional e aspectos regulatórios do projeto	92
4.6 - Desempenho do produto desenvolvido e resultados	97
CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	106
GLOSSÁRIO	110
ANEXO A	113
ANEXO B	122

# **ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS NO SETOR FINANCEIRO: UM ESTUDO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO POR MEIO DE REESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR.**

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

Este trabalho se propõe a contribuir para o melhor conhecimento de uma das múltiplas faces que a *indústria de serviços financeiros* apresenta, qual seja, oferecer alternativas para financiar o desenvolvimento das atividades produtivas de seus clientes.

A título de contextualização inicial a respeito desta *indústria* (Porter, 1989), vale mencionar que a mesma é composta por empresas atuando em diferentes segmentos, como segue:

- Intermediação financeira, compreendendo os Bancos comerciais, Bancos de investimento, Bancos múltiplos, sociedades de crédito imobiliário e companhias de crédito e financiamento, conhecidas como financeiras.
- Empresas Seguradoras.
- Companhias de Arrendamento Mercantil.
- Intermediários financeiros, como é o caso das corretoras de câmbio e das corretoras e distribuidoras de títulos e valores mobiliários.
- Empresas voltadas à constituição de poupanças destinadas a aquisição de bens, conhecidas por Consórcios.

O foco deste trabalho está concentrado na análise do segmento das organizações voltadas à intermediação financeira, ou seja, os Bancos.

Ainda visando uma adequada contextualização do ambiente de negócios a ser analisado, vale mencionar que este segmento tem experimentado um processo de concentração bancária e de redução contínua da utilização de trabalhadores, como decorrência do crescente grau de utilização de tecnologia de informação e da evolução dos processos informatizados.

Quanto a este aspecto, Boudon (2002) menciona que entre 1994 e 2002 o número de Bancos em funcionamento se reduz de 240 para algo em torno de 180, enquanto o número de funcionários, que girava na casa de um milhão de pessoas, atualmente não ultrapassa 450.000.

Estes dados são indicativos de que o segmento está consolidando o processo de reestruturação posto em curso a partir de 1988, quando ocorreram importantes mudanças na regulamentação da atividade pelas Autoridades Monetárias e que serão objeto de análise no capítulo 2.

Considerando-se, assim, a importância do Setor de Serviços Financeiros como um todo e de seu segmento bancário, em particular, no contexto da economia brasileira, o presente estudo se concentra numa análise desse segmento, em particular no que diz respeito à sua função de financiamento às atividades produtivas.

Assim, foi desenvolvida, neste estudo, a pesquisa dos elementos básicos para a criação de um produto por um Banco, mediante a estruturação de um caso. A pesquisa buscou investigar mais especificamente a gestão do processo de criação e introdução de novos produtos e as modificações efetuadas na estrutura administrativa para possibilitar sua oferta, incluindo a forma como o Banco opera para influir na estrutura concorrencial e no seu posicionamento competitivo.

Como fundamentação teórica este estudo, em seu eixo de desenvolvimento, contempla inicialmente o papel da Moeda e do Crédito na Economia e a Estrutura do Setor Bancário, e encaminha essa base teórica, para os principais aspectos legislativos e estruturais que definem os contornos da atividade bancária no Brasil.

Na seqüência, partiu-se para um exame das condições de concorrência do setor, utilizando os fundamentos constantes em Porter (1989, 1999, 2000) e outros autores, cujas obras a respeito de Estratégia de Negócios foram consideradas relevantes na contextualização do tema.

Nesta última diretriz, torna-se possível a caracterização do ambiente de negócios, e dispor de elementos conceituais e analíticos, para a verificação das hipóteses e questões

centrais para desenvolvimento de um estudo de caso sobre a implantação de produto. Em particular, podem-se identificar efeitos de aspectos relativos aos custos envolvidos, fatores de risco e retorno, efeitos de regulação da Autoridade Monetária, que influenciam na criação e desenvolvimento de produtos, pela entidade Bancária.

### **1.1 - Objetivos**

Diante destas considerações iniciais, pode-se afirmar que, em um âmbito mais específico, devem ser analisados os principais aspectos relacionados a dois objetivos básicos (questões centrais):

- Como as instituições Bancárias definem suas estratégias mercadológicas mediante a estruturação de produtos e serviços para segmentos de clientes.
- Como transformar produtos e serviços já existentes com novos conteúdos, considerando o impacto dessa estratégia sobre a cadeia de valor, o desenvolvimento de diferentes processos e atividades sistêmicas, que criem um diferencial competitivo para a organização.

Dadas estas propostas fundamentais, uma série de restrições determina a forma como as instituições financeiras operam na concorrência e que influem no posicionamento competitivo de uma organização, em especial quanto ao processo de criação, introdução e gestão de seus serviços e produtos.

As questões acima, portanto, também mantêm relações estreitas com as estratégias mercadológicas dos Bancos, quando estruturam produtos para segmentos de clientes, podendo conter, o que é normal, a transformação de produtos e serviços existentes, acrescentando-lhes novos conteúdos.

### **1.2 - Metodologia**

O desenvolvimento desta investigação se fundamenta basicamente na pesquisa bibliográfica e documental que é corroborada na metodologia científica por diversos autores. Tendo em vista consolidar a consistência da pesquisa foi estruturado um *estudo de caso*, cuja característica pode ser encontrada em Lakatos (1999, p.64) quando afirma que “a fonte de

coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. Portanto, para Lakatos (1999), há três possibilidades para a obtenção dos dados – fontes escritas ou não; fontes primárias ou secundárias; contemporâneas ou retrospectivas.

Yin (2001 p. 105), por sua vez, ao tratar do tema define três fontes de coleta às quais denomina “fontes de evidências” que são a documentação, os registros em arquivos e as entrevistas; e alerta para os princípios que se deve ter em conta ao desenvolver um estudo de caso. Como uma das fontes de evidências apontadas por este autor, tem-se a formação de um banco de dados capaz de reunir formalmente as evidências e seu encadeamento, de forma a identificar ligações explícitas entre as questões de pesquisa feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chega.

Como preconizado por esses dois autores, neste trabalho foram utilizadas como fontes de pesquisa documentos escritos e não escritos pertencentes a arquivos públicos (sites de Internet) e particulares (do Banco pesquisado), além de levantamento bibliográfico e realização de entrevistas conforme apontado por Yin (2001), uma vez que se tinha como proposta investigar fatos reais ocorridos no mundo dos negócios e seus efeitos sobre a cadeia de valor, no qual os registros nem sempre são formais ou regulares, à exceção daqueles obrigatórios por lei.

Os documentos utilizados foram obtidos junto à instituição financeira privada, e, sempre que necessário, junto a arquivos públicos, com especial destaque para aqueles disponibilizados pelo Banco Central do Brasil e informações elaboradas por Institutos de Pesquisa especializados como o Austin Asis e divulgados por órgãos de imprensa.

Como já ressaltado, além das fontes desses métodos de coleta, desenvolveu-se um conjunto de entrevistas com executivos da instituição financeira analisada, buscando-se conduzi-las de modo mais espontâneo possível, como recomenda Yin (2001, p. 112). Estas entrevistas utilizaram um roteiro “despadronizado ou não estruturado”, conforme Lakatos (1999, p. 96), “... para dar a cada entrevistado a liberdade de desenvolver suas respostas na direção que considerasse adequada”, permitindo explorar amplamente cada questão proposta e conseqüentemente permitindo identificar detalhes importantes para a consecução desta pesquisa.



Além disso, as entrevistas foram conduzidas de forma a que se conseguisse: 1) caracterizar a instituição pesquisada, sua característica administrativa e de suas estratégias; 2) fazer um levantamento sobre os métodos utilizados pela instituição financeira para a definição de segmentos de mercado alvo, portanto relacionados com sua estratégia mercadológica; 3) levantar os processos principais da gestão no desenvolvimento e implementação de novos produtos adequados à estratégia de negócios definida pela alta administração da instituição.

Com esse propósito, foram realizadas nove sessões de entrevistas, com funcionários do Banco, obedecendo a seguinte seqüência:

Inicialmente foram realizadas três entrevistas com três executivos ocupando postos chave na estrutura da organização, que possibilitaram uma caracterização adequada da mesma no que se refere a seu posicionamento de mercado, estratégia de negócios adotada, meios utilizados na gestão e grau de complexidade da estrutura administrativa e do processo de tomada de decisão.

Posteriormente, foram realizadas sessões de entrevistas com dois gerentes de negócio corporativos responsáveis diretos pelo relacionamento com o cliente e pela coordenação do desenvolvimento do produto. Estas entrevistas poderiam ser caracterizadas como “encontros de trabalho”, e tiveram como base um roteiro de desenvolvimento e implantação do produto, ao qual foram sendo agregadas informações detalhadas sobre os processos envolvendo o projeto do novo produto.

As informações assim obtidas foram importantes, uma vez que não se encontravam documentadas de modo formal, e permitiram acrescentar diferentes elementos para a consistência do trabalho, além de permitir a compreensão de todos aspectos envolvidos no esforço de desenvolvimento do produto, e na atuação comercial do Banco.

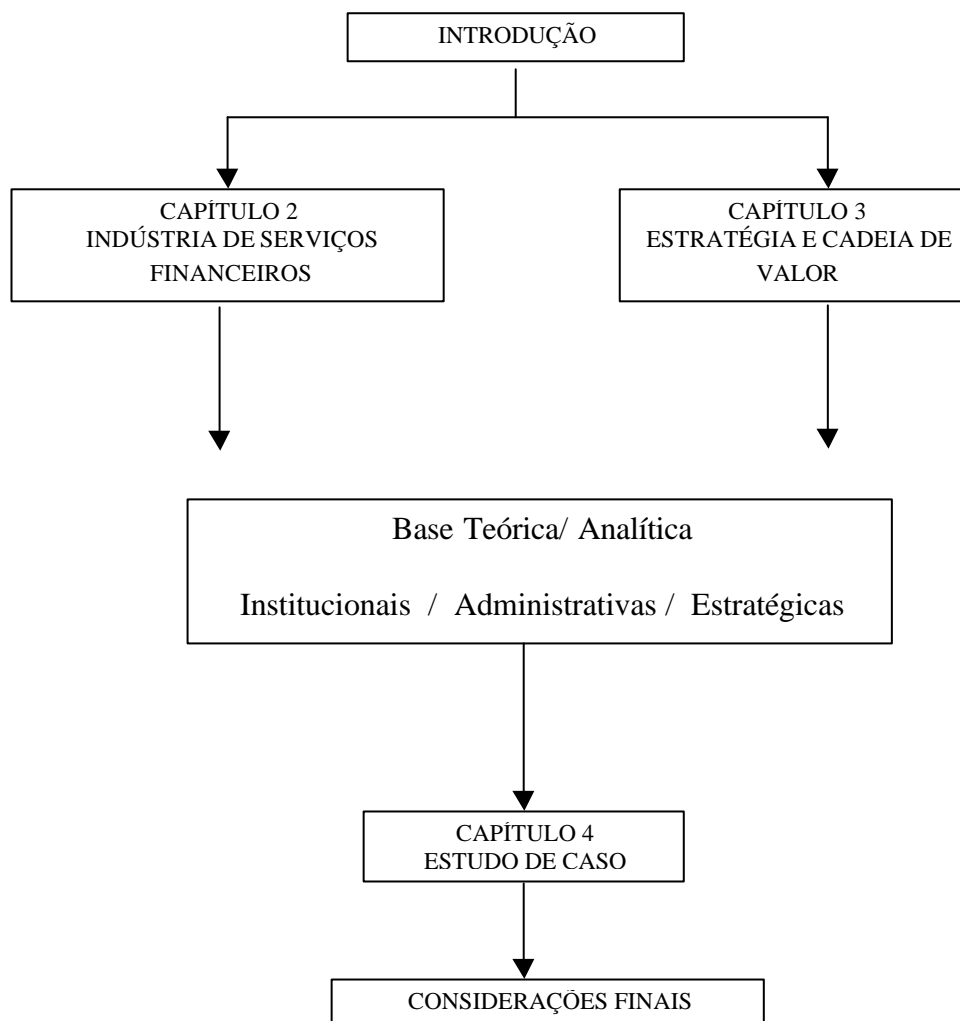
Como última etapa de entrevistas (de características semelhantes às das anteriores), foram ouvidos três gerentes de áreas operacionais (retaguarda) responsáveis por departamentos que foram decisivos na concretização do produto desenvolvido, como Departamentos de Administração, Sistemas e Tesouraria. Nesta etapa foi possível identificar mais informações sobre a adaptação da estrutura para a oferta de novo produto.

Como resultado final deste procedimento de pesquisa um estudo de caso sistematiza os elementos e suas relações com o fim de atender os objetivos e hipóteses propostos e adotados neste trabalho.

### 1.3 - Estrutura da Dissertação

Procedendo este capítulo introdutório o corpo central do trabalho está composto de outros três capítulos, sendo que o esquema a seguir sintetiza a estruturação do trabalho como um todo.

**Figura 1 - Estrutura do Trabalho**



Fonte: do autor

O capítulo dois abrange o levantamento bibliográfico, complementado por documentos e informações disponibilizadas pelo Banco Central do Brasil, com o objetivo de analisar todos os aspectos organizacionais, institucionais e legais que regulam o Sistema Financeiro Nacional, delimitando o ambiente e as restrições legais que afetam as instituições financeiras em geral e os Bancos, em particular.

Este capítulo define, portanto, o cenário institucional em que se insere a indústria bancária. Complementando o capítulo, é apresentada uma síntese dos teóricos envolvidos em análise de riscos da atividade das instituições financeiras.

O capítulo três reúne os resultados do levantamento bibliográfico e documental utilizado para contextualizar o ambiente de competição entre os Bancos no Brasil. E que se presta para identificar os fatores de formulação de estratégias competitivas, voltadas para a obtenção de fatores diferenciais que proporcionam vantagem competitiva. Conclui-se, neste capítulo, pela análise e integração dos Bancos na Cadeia de Valor de seus clientes.

O Estudo de Caso é apresentado no Capítulo Quatro, no qual se detalha a seqüência de eventos necessária para a implantação de um produto voltado a um segmento de clientes em um Banco Múltiplo que, por suas características estruturais e organizacionais, ali descritas, atua preponderantemente como um Banco de Investimento.

## **CAPÍTULO 2 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE SERVIÇOS FINANCEIROS**

Este capítulo identifica os principais aspectos estruturais, organizacionais, institucionais e legais que regulam o Sistema Financeiro Nacional, localizando as restrições que afetam as Instituições Financeiras em geral e os Bancos, e em particular, trata, mediante breve abordagem, a questão dos riscos envolvidos na intermediação financeira.

### **2.1 - Teoria Monetária e Sistema Financeiro**

Caracterizar teoricamente o papel dos Bancos na Economia de um país constitui elemento fundamental para o entendimento do contexto de atuação dessas organizações, dentro do sistema financeiro.

Para sua fundamentação utilizou-se de autores de visão ortodoxa como Mayer, Duesenberry e Aliber (1993), Santana (1997) além de Lopes e Rossetti (1998), escolhidos por possibilitarem uma visão das teorias mais consolidadas sobre o tema e, como contraponto, a abordagem pluralista de Nogueira da Costa (1999), que permite se ter uma visão distinta da tradicional quanto à atuação do sistema bancário.

Isto requer o estudo de aspectos da Teoria Monetária, o quê por sua vez passa inevitavelmente, pela análise das funções básicas da moeda, destacadas por Lopes e Rossetti (1998, p. 19) como:

- Função de intermediação de trocas
- Função de medida de valor
- Função de reserva de valor
- Função liberatória
- Função de padrão de pagamentos diferidos
- Função de instrumento de poder.

Neste trabalho, levar-se-á em conta a questão do papel dos Bancos na circulação de moeda, a qual é abordada a seguir.

Procede-se, então, uma breve visão das teorias mais conhecidas sobre demanda e oferta de moeda, uma vez que estas nos levarão a analisar o papel dos intermediários financeiros no sistema econômico.

### **A demanda de moeda**

Inicialmente a abordagem dos economistas *clássicos*, denominação atribuída ao grupo de pensadores econômicos que defendeu, desde a segunda metade do século XVIII até o aparecimento da *Teoria Geral* de Keynes, em 1936, um conjunto reconhecidamente coerente de idéias liberais. A questão central a respeito pode ser resumida na procura à resposta mais adequada para a seguinte pergunta: *que razões levam as pessoas a manter ativos monetários se podem ganhar juros aplicando seus encaixes em ativos financeiros não monetários?*

Este fenômeno, denominado de *preferência pela liquidez*, encontra nos clássicos pelo menos duas razões que são: a falta de sincronização entre recebimentos e pagamentos e a imprevisibilidade de alguns gastos.

A publicação, em 1936, da obra *Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda*, de John Maynard Keynes, modificou categoricamente a versão clássica da demanda de moeda.

Keynes contrariou a teoria clássica, pois a moeda deixou de ser apenas um instrumento de troca, e que afeta outras variáveis econômicas, como a taxa de juros e o volume global de emprego.

Para Keynes, a moeda serve também como reserva de valor, mantida não apenas para fins transacionais, mas também para atender a oportunidades de especulação. Em sua visão, uma significativa parcela da demanda de moeda é afetada pela expectativa sobre o comportamento das taxas de juros, ao mesmo tempo em que o nível do emprego e, conseqüentemente, outras variáveis do setor real da economia sofrem a influência de variações ocorridas no setor monetário.

Keynes ainda atribui à incerteza acerca das variações futuras na taxa de juros, como a essencial explicação inteligível que justifica a conservação de recursos líquidos para fins de especulação.

Keynes incorporou à análise econômica o conceito de especulação, como variável que influencia a demanda monetária definindo os três motivos básicos para essa demanda:

1. Motivo-transação: anteriormente estudado pelos clássicos, Keynes desdobrou-o em dois, o *motivo-renda*, ligado à necessidade de conservar recursos líquidos para a transição entre os recebimentos e os pagamentos e o *giro de negócios*, muito parecido com o primeiro, porém ligado às atividades empresariais, onde Keynes relaciona o volume das necessidades de caixa das empresas com a extensão de seu ciclo produtivo, pois as empresas definem suas necessidades face ao período que decorre da compra dos insumos até a venda dos produtos acabados e do respectivo recebimento do valor dessas vendas.
2. Motivo-precaução: decorre da necessidade de fazer frente a despesas extraordinárias e incertas. A imprevisibilidade de certos gastos leva tanto indivíduos como empresas a reter saldos monetários líquidos para se precaverem quanto a contingências inesperadas. Segundo Keynes a força deste motivo depende do custo e da segurança dos métodos disponíveis para obter moeda por meio de empréstimo temporário. Se essa segurança fosse total e seus custos aceitáveis, não haveria necessidade de conservar moeda para tal motivo. Rossetti (1998) lembra que a concessão de limites de saque a descoberto em conta-corrente, o chamado “cheque especial”, tende a reduzir a demanda por motivo de precaução para níveis próximos de zero.
3. Motivo-especulação: enquanto os dois motivos anteriores são comuns aos *clássicos* e a Keynes, o motivo-especulação é especificamente Keynesiano. Keynes demonstrou que, ao contrário do que pensavam os clássicos, não é irracional manter ativos monetários para satisfazer a oportunidades especulativas, desde que os agentes econômicos tenham razões para acreditar em mudanças a seu favor no preço dos títulos, isto é na taxa de juros. Assim sendo, sob uma expectativa generalizada de alta na taxa de juros ou de uma queda equivalente nos preços dos títulos, no futuro, a retenção de saldos monetários para fins especulativos, tende a se elevar, enquanto no caso contrário, uma expectativa de baixa na taxa de juros induz a uma queda na retenção de moeda devida a este motivo.

Duas importantes contribuições posteriores à mesma podem ser atribuídas a Tobin e Baumol, que são tratadas a seguir.

James Tobin, em artigo publicado em 1958 na *Review of Economic Studies*, trouxe uma importante contribuição à teoria desenvolvida por Keynes, ao formular a *Teoria da seleção e composição da carteira de títulos*, cujos pontos básicos estão relacionados com a influência das expectativas dos agentes econômicos sobre a demanda de moeda para o motivo-especulação, as quais foram estudadas em detalhe através do uso de modelo micro-econômico que leva em conta a maximização das satisfações individuais.

Em 1952, William J. Baumol propôs, em um artigo publicado no *Quarterly Journal of Economics*, um modelo alternativo ao proposto por Keynes, cujo pressuposto básico é o de que um saldo de moeda corrente representa para seu possuidor um *estoque de instrumentos de troca*, semelhante, quanto a seu manejo e administração, aos estoques mantidos de uma mercadoria qualquer. Assim, uma vez estabelecidas as necessidades transacionais ao longo do tempo, conhecida a taxa corrente de juros e estimados os custos de manipulação dos saldos monetários ociosos, os agentes econômicos, agindo racionalmente, se comportarão de forma a manter *lotes mínimos de estoque monetário* que, ao mesmo tempo, possibilitem o giro normal de suas transações e ganhos resultantes da aplicação dos lotes ociosos no mercado de títulos de renda fixa ou variável.

Entendida dessa forma, a determinação da demanda de moeda para transações se reduz a um problema típico de administração racional de estoques, pois os agentes buscarão minimizar os custos de oportunidade relacionados à manutenção dos saldos monetários ociosos ou, de outro modo, maximizar os possíveis ganhos resultantes da aplicação desses saldos. Da comparação entre receitas e custos decorrentes dessa administração, é que surgirão os critérios para as tomadas de decisão quanto à determinação do número de lotes em que os saldos ociosos serão divididos para aplicações financeiras.

Quando se aborda o tema da demanda de moeda não se pode deixar de mencionar a importância dos estudos desenvolvidos por Milton Friedman, cuja abordagem quantitativa lhe valeu um Prêmio Nobel de Economia, e cuja teoria, desenvolvida na metade da década de 50, resulta de considerações mais abrangentes sobre a demanda de ativos.

Procurando determinar as variáveis das quais depende a demanda de ativos, Friedman derivou a função demanda da moeda, fazendo-a resultar da agregação de duas demandas distintas: a das unidades familiares e a das empresas. Não é propósito deste trabalho aprofundar-se na teoria de Friedman, porém por tratar do assunto de modo semelhante ao que fora feito pelos clássicos, embora utilizando processos analíticos baseados em instrumental econômico mais sofisticado, vale mencionar que Friedman e seus seguidores da chamada *Escola de Chicago* são conhecidos como *neoquantitativistas*.

### **A oferta de moeda**

Uma vez resumidos os princípios mais relevantes das teorias da demanda de moeda, passa-se a seguir ao exame de alguns aspectos dos componentes da oferta monetária.

Inicialmente, cabe destacar que existe, entre os economistas, duas correntes que estudam a oferta de moeda. Uma delas considera a moeda um fator exógeno do sistema, pois a mesma é controlada pelas autoridades monetárias, enquanto a outra corrente considera a moeda um fator endógeno do sistema, o que significa que os próprios agentes econômicos, e não as Autoridades Monetárias têm capacidade de criar e destruir moeda, de acordo com suas conveniências e necessidades. Como nosso propósito, neste estudo, é usar a teoria monetária como respaldo para a definição do papel dos Bancos no sistema econômico, analisa-se o modelo que se baseia no exogenismo, ou seja aquele que pressupõe o controle da moeda pela Autoridade Monetária.

Os fatores de determinação da oferta de moeda mudaram radicalmente no século XX. Com o desaparecimento do padrão-ouro, substituído pelo papel-moeda, a emissão de moeda primária deixa de ser uma variável dependente da quantia de metal precioso possuída pelas nações, para passar a ser uma decisão e responsabilidade do Governo.

A partir de então, a maioria dos países estrutura a Autoridade Monetária única na figura do Banco Central com a função de emitir moeda e controlar a quantidade da mesma em circulação, e, indiretamente, controlar o volume de crédito concedido pelos Bancos.



Portanto, conforme de Souza (2003), nas economias modernas, quem oferece moeda ao público são as autoridades monetárias, em função das necessidades dos agentes econômicos. O conjunto de moeda manual (ou moeda corrente), depósitos a vista (moeda escritural ou bancária) e quase-moedas formam os meios de pagamento de uma economia. As quase-moedas são ativos que, apesar de não constituírem moeda, funcionam como moeda. São bons exemplos os depósitos a prazo, as cadernetas de poupança, os títulos privados e os títulos do Governo, entre outros, uma vez que podem ser transformados em moeda no correr do tempo.

Existem, portanto vários conceitos de meios de pagamento, dependendo das quase-moedas incluídas, como explicitado a seguir:

- $M0$  = papel-moeda em poder do público (inclui as moedas metálicas e exclui a parte do papel-moeda guardada nos cofres da Autoridade Monetária e dos bancos, denominada reserva bancária).
- $M1 = M0 +$  depósitos a vista nos Bancos ou moeda escritural.
- $M2 = M1 +$  fundos e depósitos especiais remunerados + títulos do Governo em poder do público.
- $M3 = M2 +$  depósitos das cadernetas de poupança.
- $M4 = M3 +$  títulos privados.

Os agregados  $M2$ ,  $M3$  e  $M4$  são considerados quase-moeda, por não possuírem a mesma liquidez do papel-moeda ( $M0$ ) e dos depósitos a vista.

Assim, esse processo de oferta de moeda se encontra estreitamente relacionado à existência e natureza das atividades dos diferentes intermediadores financeiros, organizações que tomam recursos de agentes econômicos superavitários e os emprestam a agentes econômicos deficitários, cabendo à Autoridade Monetária regular a atuação desses agentes na expansão dos meios de pagamento.

A existência desses intermediários se deve a três funções por eles exercidas, segundo Sant'Ana (1997, p.53), que são "(i) superação das imperfeições do mercado pelas economias

de escala e informação; (ii) oferecimento de segurança; (iii) combinação de preferências por prazos diferentes dos poupadores e dos tomadores, redução dos custos e do risco”.

A atividade do intermediário financeiro está baseada no recebimento de depósitos em moeda que serão emprestados para unidades deficitárias. O intermediário emite um ativo (recibo de depósito, CDB, ou outro) para o depositante em troca de moeda. Esse recibo emitido é um passivo para o intermediário e um ativo para o depositante. Em seguida, quando do empréstimo, um outro ativo financeiro é emitido pelo intermediário financeiro (nota promissória, letra de câmbio) e é comprado pelo tomador de empréstimo em troca de dinheiro. Esse título, representativo da obrigação do tomador, é um ativo para o intermediário e um passivo para o tomador. A partir desta atividade dos intermediários é que surge o conceito de *multiplicador monetário* apresentado a seguir.

O intermediário, ou seja, o Banco recebe depósitos e efetua empréstimos. Uma certa percentagem (d) desses depósitos (D) é mantida em reserva (R) pelos Bancos, portanto (1-d) fica livre para ser emprestado. Assim,

$$R=dD$$

Esta relação entre reservas e depósitos tem dois componentes, o primeiro é a chamada reserva compulsória, determinada pelo Banco Central e o segundo, são as reservas livres, cujo montante é determinado livremente pelos Bancos, em função de suas expectativas quanto à demanda de liquidez por parte dos depositantes.

As empresas e as pessoas também vão manter uma certa proporção, c, entre a moeda em seu poder (C) e os seus depósitos bancários (D). Essa proporção resulta na equação:

$$C=cD,$$

Onde, c representa a preferência dos agentes econômicos entre manter depósitos à vista e moeda física em seu próprio poder.

Sem necessitar explicitar toda dedução do multiplicador monetário, revela-se que sua fórmula final é:

$$M=mB,$$

Onde M representa o montante de oferta de moeda ao público, no seu conceito M1, ou seja, moeda em poder do público + depósitos bancários à vista; B é a base monetária, representada pelo total de moeda colocada à disposição do público pela Autoridade Monetária, e m é o valor do multiplicador monetário, resultante da intermediação bancária no sistema.

O multiplicador (m) indica quanto deverá aumentar a oferta de moeda quando houver um aumento na base monetária. Desse modo, para entender o processo de oferta de moeda, é necessário entender dois componentes do processo, a base monetária (B) e o multiplicador monetário (m).

Quanto à base monetária, sua composição é simples, pois se trata da moeda colocada à disposição do público pelo Banco Central, portanto uma variável que depende somente da ação do mesmo. Já o multiplicador depende de duas outras variáveis, que são a relação entre moeda em poder do público e depósitos (C) e da relação entre reservas dos Bancos e depósitos (R).

A relação entre depósitos e reservas é fundamental na determinação da oferta de moeda. Um aumento em r reduz o multiplicador, pois quanto maior a proporção dos depósitos mantidos em reserva pelos Bancos, menor será o montante de moeda disponível para empréstimos. O caso extremo permite uma melhor compreensão, é quando se supõe que o total dos depósitos é mantido sob a forma de reserva, então o multiplicador monetário é igual a 1 e a base monetária é igual à oferta monetária.

Já um aumento na relação entre moeda em poder do público e depósitos bancários, c, terá o efeito de reduzir os depósitos, pois os agentes manterão mais moeda em seu poder, reduzindo a capacidade de os Bancos emprestarem, portanto reduzindo o multiplicador monetário.

Esta função explicita que a oferta de moeda depende do comportamento dos Bancos e do Público, e os dados constatados mediante vários autores mostram que essas razões são

relativamente estáveis no curto prazo, portanto pode-se afirmar que aumentos na base monetária determinam variações na oferta de moeda, o que propicia à Autoridade Monetária, através do Banco Central, elementos para controlar, ainda que parcialmente, a oferta de meios de pagamento.

Na tabela a seguir, encontram-se dados do Banco Central do Brasil para essas três variáveis monetárias, onde se pode notar a variação do comportamento do multiplicador monetário, em um curto prazo.

**Tabela 1- Base Monetária, Meios de Pagamento e Multiplicador Monetário**

<b>Mês/ano</b>	<b>Base monetária R\$ Milhões</b>	<b>Meios de pagamento (M1)</b>	<b>Multiplicador monetário</b>
Janeiro 2002	49.723	74.672	1,50
Julho 2002	52.433	82.771	1,57
Dezembro 2002	73.302	108255	1,47

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados do Banco Central do Brasil  
(www.bcb.gov.br)

Uma vez que o Governo, através do Banco Central, pode controlar em grande medida a oferta monetária, cabe conhecer as razões e os meios disponíveis para fazê-lo.

Quanto às razões, uma sistematização se configura complexa, pois está atrelada a diversos fatores, como: objetivos de política econômica do governo, que variam em função do estágio e dos padrões de desenvolvimento econômico, além dos propósitos políticos predominantes e pelos problemas conjunturais. Um conjunto de objetivos é referido por Lopes e Rossetti (1998, p. 255):

- *Promoção do crescimento ou desenvolvimento econômico.*
- *Promoção do mais alto nível possível de emprego e manutenção de sua estabilidade*
- *Realização do equilíbrio das transações econômicas com o exterior (equilíbrio do balanço de transações correntes ou, de forma mais ampla, do balanço internacional de pagamentos).*

- *Estabilidade de preços, controle de inflação.*
- *Promoção de mais equitativa distribuição da riqueza e das rendas.*

Quanto aos instrumentos disponíveis ao Banco Central para exercer o controle da oferta monetária, devem-se citar os trabalhos de Santana (1997), Lopes e Rossetti (1993), (conhecidos como “clássicos”) e Nogueira da Costa (1999):

- *Fixação das taxas de reservas*
- *Redesconto ou empréstimo de liquidez*
- *Operações de mercado aberto*
- *Controle e seleção de crédito*

A *taxa de reservas* dos Bancos comerciais é um fator básico que influencia a magnitude do multiplicador dos meios de pagamento (multiplicador monetário). Como as reservas bancárias são constituídas pela soma dos depósitos voluntários e compulsórios dos Bancos junto ao Banco Central e pelo montante de moeda física mantido em caixa, a *taxa de reservas* que incorpora estas diferentes formas de reservas bancárias é, portanto, a proporção dos depósitos que os Bancos mantêm em seu próprio caixa, ou depositado junto à Autoridade Monetária.

Sendo assim, a determinação do total das reservas que os Bancos comerciais devem manter junto às autoridades monetárias, é um poderoso instrumento de controle do efeito multiplicador dos meios de pagamento. Assim, quando o Banco Central aumenta a taxa das reservas compulsórias, fica reduzida a proporção dos depósitos à vista que os Bancos comerciais podem utilizar para converter em empréstimos. Inversamente, se a autoridade monetária reduzir a taxa de reservas, o multiplicador aumenta e os meios de pagamento se expandem.

Cumprindo notar que, no caso do Brasil, as *taxas de reservas* que resultam nos depósitos compulsórios dos Bancos junto à autoridade monetária, não são aplicáveis unicamente aos depósitos à vista, mas também aos depósitos a prazo e a outras operações de captação de recursos dos Bancos Comerciais, Múltiplos, de Investimento, Caixas Econômicas e Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento. Ficam livres dessa taxa os recursos

captados no exterior para fins de repasse a clientes, seja na forma da conhecida *Resolução 63* ou na concessão de financiamentos a operações de comércio exterior.

As operações de *redesconto ou empréstimo de liquidez* constituem-se numa modalidade de operação da política monetária, consistindo na concessão de assistência financeira de liquidez aos Bancos Comerciais. Na execução desse instrumento, o Banco Central funciona como “Banco dos Bancos”, descontando títulos dos Bancos Comerciais, com a finalidade de atender às suas necessidades momentâneas de fundos, em curto prazo. A operação de *desconto* oficial é reconhecida pelos economistas como um expediente radical, uma vez que existem outras formas de financiamento disponíveis no sistema interbancário, preferidas pelos Bancos, uma vez que a taxa de juros cobrada pelo Banco Central tem caráter restritivo, sendo mais elevada do que aquela vigente no mercado interbancário.

O controle dos meios de pagamento por intermédio do *redesconto* resulta da alteração das taxas de juros cobradas pelo Banco Central, como efeito das mudanças que ocorrem nos prazos concedidos aos Bancos para resgate dos títulos redescontados, a fixação de limites (volumes) de operações, ou, ainda, pela restrição dos tipos de títulos redescontáveis. Quanto mais diversificados os fatores nas condições da operação, o Banco Central exerce uma influência maior na contração dos meios de pagamento, e inversamente permitindo sua expansão.

As *operações de mercado aberto*, também conhecidas como “*open market*”, ocorrem mediante a compra e venda, pela autoridade monetária, de Títulos da Dívida Pública (TDP), emitidos pelo Banco Central ou pelo Tesouro Nacional. Estas operações se relacionam também, pois na condição em que a autoridade monetária deseja expandir a oferta monetária, realiza operações de resgate de TDP em circulação, injetando moeda no mercado. Caso contrário, se a autoridade monetária visa o efeito oposto, emite TDP e os coloca no mercado, reduzindo no sistema a moeda que se encontrava em circulação.

Lopes e Rossetti (1998, p. 264) se referem a este mercado e a estas operações lembrando que “se constituem no instrumento de política monetária mais ágil e de reflexos mais rápidos, comparativamente com a fixação de reservas e a concessão de redescontos”. Ainda segundo estes autores, a flexibilidade das *operações de mercado aberto* tem outros efeitos sobre o sistema pois permitem:

- Controle no curto prazo do volume de oferta de moeda.
- Influenciar a taxa de juros de curto prazo
- Que as instituições financeiras e o público em geral realizem aplicações, de curto prazo, de seus fundos ociosos.
- A criação de liquidez para os Títulos da Dívida Pública.

O *controle e seleção de crédito* constituem-se no instrumento de política monetária (criticado pela corrente ortodoxa da ciência), que representa a maior interferência direta nos mecanismos de livre mercado. A utilização desse instrumento pelas Autoridades Monetárias pode ser feita de três formas, a saber:

- Controle do volume e da destinação do crédito.
- Controle das taxas de juros.
- Determinação dos prazos, limites e condições dos empréstimos.

Conforme salienta Nogueira da Costa (1999), no caso brasileiro, os controles diretos sobre o volume, o preço, e as demais condições do crédito foram usados de forma generalizada. As formas de *controle e seleção de crédito* são extremamente variáveis, não cabendo nos propósitos desta abordagem seu detalhamento.

Cabe ainda destacar em relação ao redesconto e ao depósito compulsório que estes instrumentos podem ser utilizados no direcionamento do crédito, por exemplo ao definir a composição dos empréstimos dos Bancos Comerciais (controlando e direcionando a aplicações destinadas à agricultura, à indústria, ao comércio, e a outras finalidades), assim como o Banco Central efetuou operações de redesconto seletivo de títulos relacionados com setores favorecidos dentro do sistema.

Esta breve revisão de conceitos de Teoria Monetária permite perceber que a função dos Bancos, enquanto organizações atuantes no sistema econômico, é a de fazer circular a moeda, como expressão da riqueza criada no sistema econômico, propiciando aos seus agentes produtivos a satisfação de suas necessidades financeiras, como Nogueira da Costa (1999, p. 251) enfatiza como “sua função principal: *financiar*”.

## 2.2 - O Sistema Financeiro Nacional

Segundo Fortuna (2001), até 1964, o Sistema Financeiro Nacional não possuía uma estruturação racional que possibilitasse sua adequação às demandas dos agentes econômicos como um todo e do desenvolvimento econômico e social que se pretendia para o Brasil. Nesse mesmo ano foram editadas leis que possibilitaram esse ordenamento, sendo as principais:

- Lei da Reforma do Sistema Financeiro Nacional (4595/64)
- Lei do Mercado de Capitais (4728/65)
- Lei da Comissão de Valores Mobiliários - CVM (6385/76)
- Lei das Sociedades Anônimas (6404/76)

Outras duas leis merecem ainda citação, pois influenciaram na dinâmica do setor, que são, a lei 4357/64, que instituiu o mecanismo de correção monetária e a lei 4380/64 que instituiu o Plano Nacional de Habitação, dando condições para a criação do Banco Nacional de Habitação.

Algumas das leis mencionadas já sofreram alterações importantes ou foram substituídas por outras, como é o caso da Lei das Sociedades Anônimas. Entretanto, mencionou-se a legislação da época pois esta representa o marco legal da ordenação do Sistema Financeiro Nacional.

Cabe especial destaque à lei 4595/64 que se encontra em vigor e que permitiu o equacionamento de uma questão vital nessa organização. Segundo Fortuna (2001, p. 11) “os órgãos do aconselhamento e gestão da política monetária, de crédito e finanças públicas, concentravam-se no Ministério da Fazenda, na SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito - e no Banco do Brasil, e essa estrutura não correspondia aos crescentes encargos e responsabilidades na condução da política econômica”.

Como solução para a adequação organizacional do Sistema Financeiro Nacional, por meio da lei 4595/64 foi “criado o Conselho Monetário Nacional – CMN – e o Banco Central do Brasil, bem como estabelecidas as normas operacionais, rotinas de funcionamento e



procedimentos de qualificação aos quais as entidades do sistema financeiro deveriam se subordinar” (Fortuna p.11).

Cabe aqui destacar um aspecto de relevância, uma vez que se constitui em fator restritivo para o estudo de caso objeto desta pesquisa. A legislação que regulamenta as atividades dos participantes do Sistema Financeiro Nacional é de caráter concessionário, na medida em que só são permitidas as atividades financeiras, aí incluídas operações ativas, passivas e acessórias quando devidamente previstas em lei, autorizadas por decreto ou regulamentadas através de Resoluções ou Cartas-Circulares.

Por sua importância na transformação do quadro da concorrência do setor bancário, torna-se importante tecer algumas considerações a respeito da chamada Reforma Bancária ocorrida em 1988, a partir de informações contidas em Nogueira da Costa (1999).

Antes de 1988, a única possibilidade de constituição de um novo Banco era o fechamento de outro. Isto se devia à existência de um mecanismo concessionário denominado de “cartas-patentes” como exigência. Assim, o Banco Central protegia as instituições estabelecidas.

A Constituição Federal de 1988, contemplou modificações que afetaram o sistema financeiro, nela um Banco Comercial que atuava com uma carteira passou a poder concorrer em outras atividades financeiras, como Banco de Investimentos, de Crédito Imobiliário, e ou de Financeira. Na prática, substituiu-se a “carta-patente” pelo critério de capitalização mínima exigida para a abertura de carteiras específicas ou de agências. As modificações constitucionais foram regulamentadas pela Resolução 1524, de 1988, e cujo texto ainda tem recebido adequações.

De fato, nesta época, muitos dos grandes Bancos já atuavam como *Bancos Múltiplos*, através de uma empresa constituída juridicamente para cada área. A criação da figura jurídica do *Banco Múltiplo* permitiu a unificação administrativa das carteiras com efeitos na redução dos custos operacionais e administrativos dessas organizações.

As Sociedades Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários também adquiriram o direito de constituir um *Banco Múltiplo* e, estimulados pelo Banco Central, talvez tenham se convertido em sua maior fonte originária.

Em outubro de 1989, através da Resolução 1649 do Banco Central, a possibilidade de constituição de um Banco foi estendida às pessoas físicas e jurídicas em geral. Para isso, é necessário apresentar um projeto para aprovação e autorização do Banco Central, demonstrando que têm capital, idoneidade e competência para ingressar no setor financeiro.

Nessa época muitas empresas ligadas ao setor industrial e comercial que já possuía uma Financeira, se interessaram pela sua transformação em *Banco Múltiplo*.

Outra consequência da entrada de grupos industriais e comerciais no setor financeiro, muitas vezes motivada pela obtenção de maior flexibilidade e vantagens na administração de seu próprio caixa, é que passam a oferecer seus serviços a empresas de menor porte e menos sofisticadas em termos de estrutura organizacional, surgindo, assim, no cenário competitivo, Bancos que não são especificamente de *crédito*, mas de *administração de carteiras*.

Como resultado desse processo de substituição da “carta-patente” pela capitalização mínima, em 1993, 238 Bancos disputavam o mercado, mais do que o dobro dos 112 existentes apenas cinco antes.

Uma vez discutida a “liberalização” ocorrida no setor a partir de 1988, passa-se agora a uma visão mais aprofundada das atuais características do Sistema Financeiro Nacional.

Antes que seja aprofundada a análise dos órgãos e leis que regem o sistema financeiro, parece importante para este trabalho esclarecer os conceitos de *sistema financeiro e mercado financeiro*, algumas vezes interpretado erroneamente.

Em uma perspectiva bem abrangente, Fortuna (2001, p.12) conceitua sistema financeiro como “um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores”. Em outra perspectiva, porém com aspectos semelhantes, o Sistema Financeiro Nacional (SFN) é definido por Mellagi Filho (1998) como “o conjunto de instituições que tem como finalidade manter o fluxo contínuo de recursos entre poupadores e investidores e assegurar a tranquilidade do Mercado Financeiro, através de normas e procedimentos que visam a coibir o abuso e manter a confiança na moeda”.

Em relação ao mercado financeiro, Fortuna (2001) o considera como o elemento dinâmico no processo de desenvolvimento econômico, uma vez que permite a elevação das taxas de poupança e investimento. Para Fortuna (2001, p. 12) é no mercado financeiro que se processam as transações, permitindo-se que um agente econômico qualquer (indivíduo ou empresa), sem perspectivas de aplicação em algum empreendimento próprio, da poupança que é capaz de gerar, seja colocado em contato com outro, cujas perspectivas de investimento podem superar as disponibilidades de poupança.

As instituições financeiras, por sua vez, são caracterizadas, pela Lei da Reforma Bancária (4595/64), como esta é também conhecida, no seu Artigo 17, que em seu texto afirma:

*Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas e privadas que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros “. Em seu parágrafo único do mesmo artigo, essa lei complementa:” Para os efeitos desta Lei e da legislação em vigor, equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam quaisquer das atividades referidas neste artigo, de forma permanente ou eventual.*

Uma vez conceituados e diferenciados o *sistema financeiro*, o *mercado financeiro* e a *instituição financeira*, existem condições para uma análise mais detalhada a respeito das instituições que compõe o SFN, caracterizando-as e classificando-as de acordo com a função que exercem.

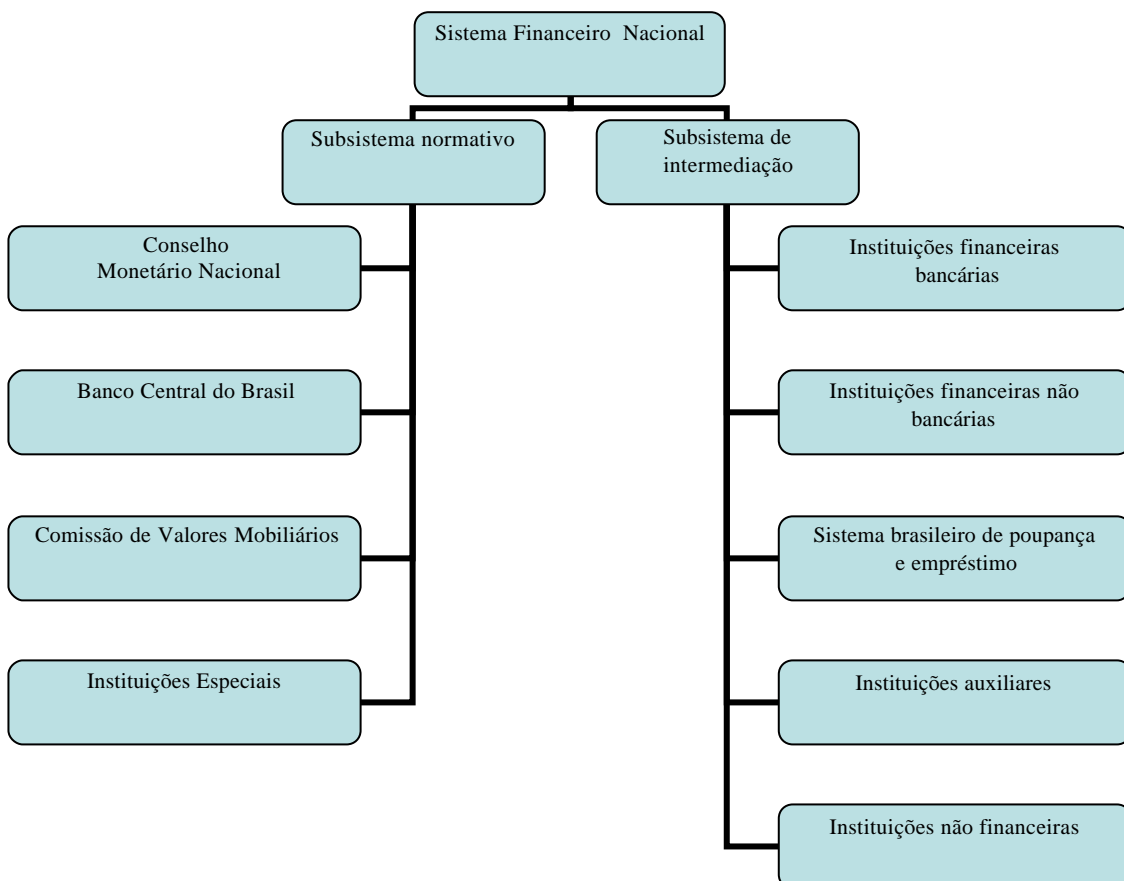
Conforme Fortuna (2001, p.12), as instituições financeiras podem ser divididas em dois grandes grupos. De acordo com a função que desempenham, intermediários financeiros ou instituições auxiliares.

O que as distingue é o fato de que as instituições do primeiro grupo emitem seus próprios passivos, ou seja, captam recursos diretamente junto ao público, como é o caso dos Bancos Comerciais, Bancos de Investimento, Sociedades de Crédito Imobiliário, entre outros.

Ao contrário, as instituições auxiliares se ocupam de promover o contato entre poupadores e investidores, como é o caso das Bolsas de Valores e das Sociedades Corretoras.

O Sistema Financeiro Nacional, nesta categorização de instituições pode ser visualizado conforme a figura a seguir:

**Figura 2 – Organograma do Sistema Financeiro Nacional**



Fonte: Assaf Neto (1999, p. 76)

Um melhor entendimento sobre o aspecto funcional dessa instituição pode ser obtido mediante o estudo de seus aspectos normativos.

O Subsistema Normativo é constituído pelo Conselho Monetário Nacional -CMN, pelo Banco Central do Brasil – Bacen, pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, além das Instituições denominadas especiais, como o Banco do Brasil – BB, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e pela Caixa Econômica Federal – CEF.

### **Conselho Monetário Nacional - CMN**

O Conselho Monetário Nacional tem como Presidente o Ministro da Fazenda e seus membros são nomeados pelo mesmo. Atualmente este conselho é composto por dois membros, além do Presidente, que são o Ministro de Planejamento e o Presidente do Banco Central. Cabe lembrar que no passado este conselho chegou a ser composto por mais de 20 membros, tendo representantes de distintos setores, como a indústria, o comércio e outros da iniciativa privada.

As funções do Conselho Monetário Nacional são:

- Adaptar o volume dos meios de pagamento às reais necessidades da economia nacional e seu processo de desenvolvimento.
- Regular o valor interno da moeda, prevenindo ou corrigindo os surtos inflacionários ou deflacionários de origem interna ou externa.
- Regular o valor externo da moeda e o equilíbrio do Balanço de Pagamentos, o que significa definir o nível adequado da taxa de câmbio e as formas de adequação da mesma.
- Orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras públicas ou privadas, de forma a garantir condições favoráveis ao desenvolvimento equilibrado da economia nacional.
- Propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros de forma a tornar mais eficiente o sistema de pagamento e mobilização de recursos.
- Zelar pela liquidez e pela solvência das instituições financeiras.
- Coordenar a política monetária, creditícia, orçamentária, fiscal e da dívida pública interna e externa.

Estas funções são complementadas por uma relação de atribuições específicas, como segue:

- Autorizar as emissões de papel-moeda.
- Aprovar os orçamentos monetários preparados pelo Banco Central do Brasil.
- Fixar diretrizes e normas da política cambial.
- Disciplinar o crédito em suas modalidades e as formas de operações creditícias.
- Estabelecer limites para a remuneração das operações e serviços bancários ou financeiros.
- Determinar as taxas do recolhimento compulsório das instituições financeiras.
- Regulamentar as operações de redesconto de liquidez.
- Autorizar ao Banco Central o monopólio de operações de câmbio quando o Balanço de Pagamentos o exigir (centralização cambial).
- Estabelecer normas a serem requeridas pelo Banco Central nas transações com títulos públicos.
- Regular a constituição, o funcionamento e a fiscalização de todas as instituições financeiras que operam no País.

### **Banco Central do Brasil – BACEN**

Conforme exposto por Assaf Neto (1999 p. 79), o Banco Central “é o principal poder executivo das políticas traçadas pelo Conselho Monetário Nacional e órgão fiscalizador do SFN”. O desempenho de suas funções se operacionaliza através de suas atribuições, relacionadas a seguir.

- Emitir papel-moeda e moeda metálica nas condições e limites autorizados pelo Conselho Monetário Nacional.
- Executar os serviços do meio circulante, que significa zelar pela quantidade e qualidade física da moeda em circulação.

- Receber recolhimentos compulsórios dos Bancos comerciais e os depósitos voluntários das instituições financeiras e bancárias que operam no País.
- Realizar operações de redesconto e empréstimos às instituições financeiras dentro de um enfoque de política econômica do governo ou como socorro a problemas de liquidez.
- Regular a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis.
- Efetuar, como instrumento de política monetária, operações de compra e venda de títulos públicos federais.
- Emitir títulos de responsabilidade própria, de acordo com as condições estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional.
- Exercer o controle de crédito sob todas as suas formas.
- Exercer a fiscalização das instituições financeiras, punindo-as quando necessário.
- Autorizar o funcionamento, estabelecendo a dinâmica operacional, de todas as instituições financeiras.
- Estabelecer as condições para o exercício de quaisquer cargos de direção nas instituições financeiras privadas.
- Vigiar a interferência de outras empresas nos mercados financeiros e de capitais.
- Controlar o fluxo de capitais estrangeiros, garantindo o correto funcionamento do mercado cambial.

Considerando as funções exercidas pelo BACEN, pode-se afirmar que este tem diversos papéis no cenário econômico, dentre os quais os mais destacados são o de Banco dos Bancos, por receber depósitos compulsórios e efetuar redescontos de liquidez, gestor do Sistema Financeiro Nacional, por emitir as normas, autorizações, efetuar a fiscalização e ter o poder de intervenção no mesmo, executor da política monetária ao controlar os meios de pagamento, Banco emissor do meio circulante e banqueiro do Governo por financiar o Tesouro Nacional, administrar a dívida pública, gerir as reservas internacionais do País e representar o Governo junto a instituições financeiras internacionais.

Uma outra função atribuída ao BACEN é mencionada por Mellagi Filho e Ishikawa (2000) quando lembram que “embora o Banco Central não possa emprestar ao Tesouro

Nacional ele atua como intermediário dos títulos públicos emitidos por esse órgão junto ao mercado, procurando obter as melhores taxas para os interesses do Governo”.

### **Comissão de Valores Mobiliários – CVM**

*A Comissão de Valores Mobiliários* é uma autarquia vinculada ao Poder Executivo por meio do ministério da Fazenda, que age sob a orientação do Conselho Monetário Nacional e têm por finalidade básica a normalização e o controle do mercado de valores mobiliários, que é representado principalmente por ações, debêntures, *commercial papers*, *ADRs*, *GDRs* e outros títulos emitidos pelas sociedades anônimas.

Seus objetivos fundamentais são relacionados a seguir.

- Estimular a aplicação de poupança no mercado acionário.
- Assegurar o funcionamento eficiente e regular das bolsas de valores e instituições auxiliares que operam neste mercado.
- Proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e outros tipos de atos ilegais que manipulam preços de valores mobiliários nos mercados primários e secundários de ações.
- Fiscalizar a emissão, o registro, a distribuição e a negociação de títulos emitidos pelas sociedades anônimas de capital aberto.

### **As Instituições Especiais**

Dentre as instituições classificadas como *especiais* destaca-se o Banco do Brasil (BB), uma vez que teve uma função típica de autoridade monetária até janeiro de 1986, quando por decisão do Conselho Monetário Nacional, foi suprimida a conta movimento, que colocava o BB na posição privilegiada de Banco co-responsável pela emissão de moeda, via ajustamento das contas das Autoridades Monetárias e do Tesouro Nacional (Mellagi Filho, 1998).

Embora se tratando de uma sociedade anônima de capital misto, cujo controle acionário é exercido pela União, o BB, no desenvolvimento de suas atividades assume três



funções, conforme descreve Assaf Neto (1999), que são as de Agente financeiro do Governo Federal, Banco Comercial e Banco de investimento e Desenvolvimento.

Como Agente financeiro do Governo Federal na execução de sua política creditícia e monetária, o BB é responsável pelo recebimento de tributos e outras rendas federais, realiza os pagamentos necessários e constantes do Orçamento da União, recebe depósitos compulsórios e voluntários de instituições financeiras, efetua redescontos bancários e executa a política de preços mínimos de produtos agropecuários. Além disso, pode executar a política de comércio exterior do Governo Federal. Na função de Banco Comercial, o BB exerce as atividades próprias dessas instituições. Finalmente, na função de Banco de Investimento e Desenvolvimento, opera em modalidades de crédito a médio e longo prazo para financiar atividades rurais, industriais, comerciais e de serviços ou ainda atendendo necessidades creditícias voltadas ao desenvolvimento regional.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES é instituição também considerada especial, por ser responsável pela política de investimentos de longo prazo do Governo Federal, sendo a principal instituição financeira de fomento do País. Seus objetivos principais são a seguir relacionados.

- Impulsionar o desenvolvimento econômico e social do país.
- Fortalecer o setor empresarial nacional.
- Atenuar os desequilíbrios regionais, criando novos pólos de produção.
- Promover o desenvolvimento integrado das atividades agrícolas, industriais e de serviços.
- Promover o crescimento e a diversificação das exportações.

Os Bancos de Desenvolvimento estaduais, conforme Santos (1999), são “instituições financeiras públicas não federais, obrigatoriamente constituídas sob a forma de sociedade anônima, com sede na capital do Estado que detiver seu controle acionário. De sua denominação deve constar a expressão *Banco de Desenvolvimento* seguida do nome do Estado em que tenha sede.”

Hoje, porém, praticamente não mais existem essas instituições no Brasil, tendo a atividade típica das mesmas que é “proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos

recursos necessários ao financiamento, a médio e longo prazo, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do Estado onde tiver sede”, Santos (1999), ficando restrita à atuação do BNDES.

A *Caixa Econômica Federal – CEF* é a terceira instituição considerada especial. Tanto a CEF como as demais Caixas Econômicas são instituições financeiras públicas que atuam de forma autônoma e apresentam um objetivo claramente social. São, por isso, classificadas como órgãos auxiliares do Governo na execução de sua política creditícia.

A CEF executa, também, atividades típicas de Bancos Comerciais e Múltiplos ao receber depósitos à vista, a prazo, em cadernetas de poupança, conceder empréstimos e financiamentos, entre outras. Além disso, a CEF constitui-se atualmente no principal agente do Sistema Financeiro de Habitação – SFH – atuando no financiamento de casa própria, principalmente para o adquirente de baixa renda.

Além das acima descritas, a CEF executa outras funções, previstas em seus estatutos, que são:

- Administrar, com exclusividade, os serviços das loterias federais.
- Arrecadar e gerir os depósitos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS.
- Operacionalizar, com monopólio, as operações de penhor, que são empréstimos garantidos por bens de valor e de alta liquidez, como jóias, metais preciosos, pedras preciosas, etc

Uma vez analisados os membros do Subsistema Normativo, passa-se agora à caracterização das instituições do Sistema Financeiro Nacional que compõem o Subsistema de Intermediação e que são efetivamente responsáveis por sua operacionalização. Tanto é assim, que Mellagi Filho e Ishikawa (2000) preferem denominar este subsistema de *Divisão Operativa*, para a qual relacionam dezoito tipos de agentes, como segue:

- Bancos Comerciais
- Caixas Econômicas

- Bancos de Desenvolvimento
- Cooperativas de Crédito
- Bancos de Investimento
- Sociedades de Crédito Financiamento e Investimento (SCFI) – “Financeiras”
- Sociedades Corretoras
- Sociedades Distribuidoras
- Sociedades de Arrendamento Mercantil (*Leasing*)
- Associações de Poupança e Empréstimo
- Sociedades de Crédito Imobiliário
- Fundos Mútuos de Investimento
- Entidades fechadas de Previdência Privada
- Seguradoras
- Companhias Hipotecárias
- Agencias de Fomento
- Bancos Múltiplos
- Bancos Cooperativos

Para uma melhor compreensão do sistema operativo, Mellagi Filho e Ishikawa (2000) propõem o agrupamento das dezoito instituições enumeradas acima em quatro segmentos, que são as instituições bancárias, as instituições não bancárias, o sistema distribuidor de títulos e valores mobiliários e os agentes especiais.

Ainda na visão desses autores, as instituições bancárias são aquelas que intermedeiam recursos captados através de depósitos à vista e a prazo e têm capacidade de criar moeda no conceito M1 (moeda em poder do público + depósitos bancários à vista), destacando-se neste segmento os Bancos Comerciais, Caixas Econômicas, Cooperativas de Crédito e Bancos Cooperativos.

As instituições não bancárias são as que intermedeiam recursos, mas não têm capacidade de criar moeda no conceito M1. São principalmente os Bancos de Desenvolvimento e de Investimento.

O sistema distribuidor de títulos e valores mobiliários é constituído pelos agentes que transacionam títulos e valores mobiliários, além de moeda estrangeira, que no caso são as

denominadas corretoras de câmbio e valores mobiliários. Os agentes especiais são as instituições financeiras que atuam como Banco de Fomento e tem, em alguns casos, capacidade de criar moeda no conceito M1.

Existem, certamente, outras possibilidades de segmentação das organizações que compõe o Subsistema de Intermediação. O próprio Banco Central em seu Manual de Normas e Instruções adota uma divisão baseada nas funções de crédito para o público, enquanto Assaf Neto (1999) as agrupa em cinco segmentos, conforme o Organograma demonstrado na figura 2, onde se observa que se encontra em destaque o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), enquanto o “sistema distribuidor de títulos” e os “agentes especiais”, conforme a classificação acima, são classificados, neste caso, como instituições auxiliares, enquanto as empresas de *factoring* e as seguradoras são consideradas membros do Sistema Financeiro e classificadas como instituições não financeiras.

Outra caracterização das instituições financeiras está relacionada com o fato de que estas podem possuir ou não capacidade de criar moeda escritural. Quando uma instituição pode criar moeda, passa a fazer parte do chamado sistema monetário – uma parte do sistema financeiro que tem como principal fonte de recursos os depósitos à vista (movimentáveis por cheque) – que é representado pelos Bancos Comerciais e pelos Bancos Múltiplos com carteira comercial. Segundo Fortuna (2003), “a capacidade de criar moeda origina-se do fato de trabalharem em um sistema de reservas fracionárias, mantendo em caixa apenas uma parte dos depósitos que recebem do público”.

Com essa possibilidade de criação de moeda, origina-se uma outra classificação das instituições financeiras a qual nos é proposta por Assaf Neto (1999) que as divide em dois tipos: *bancárias* ou *monetárias* e *não-bancárias* ou *não-monetárias*. Segundo este autor, as instituições financeiras conhecidas por *bancárias* são aquelas a quem se permite a criação de moeda por meio do recebimento de depósito a vista. Operam basicamente com ativos financeiros monetários que representam os meios de pagamento da economia (dinheiro em poder do público mais depósito à vista em Bancos – conhecido em Teoria Monetária como M1). Essas instituições são representadas basicamente pelos Bancos Comerciais e Bancos Múltiplos.

As instituições financeiras *não-bancárias*, por sua vez, não estão legalmente autorizadas a receber depósitos à vista, não sendo, assim, possível a estas que criem moeda.

As instituições aqui classificadas trabalham basicamente com ativos não monetários, como por exemplo, ações, letras de câmbio, certificados de depósitos bancários, etc. São constituídas por praticamente todas as demais instituições financeiras, excetuando-se os Bancos Comerciais e Múltiplos, podendo ser exemplos de instituições financeiras *não-bancárias* as sociedades Corretoras, Bancos de Investimentos, Sociedades de Arrendamento Mercantil (*leasing*) entre outras.

Quanto às Sociedades Corretoras e Distribuidoras, cabe aqui mencionar seu caráter auxiliar ao Sistema, uma vez que não têm operações de intermediação financeira.

Após descrever e caracterizar, segundo suas funções, as organizações que constituem o Sistema Financeiro Nacional, parte-se para um detalhamento sobre a estrutura da indústria de serviços financeiros, importante para melhor delimitar o ambiente competitivo dessa indústria.

### **2.3 – Instituições Bancárias na Concorrência e a Legislação**

Para contextualizar, torna-se necessário detalhar a estrutura da indústria de serviços financeiros visando o reconhecimento de suas características competitivas, o que se baseou na análise das premissas contidas em Porter (1989), ao enfatizar que a vantagem competitiva é obtida através da eficiência diante da concorrência, ou seja, de que as organizações que nele têm destacado desempenho, são as que detêm vantagens competitivas.

A compreensão de como as condições de concorrência influenciam a definição da estratégia de cada uma das firmas (no caso, as instituições financeiras) atuando na indústria, bem como de que forma estas variáveis influenciam na criação, transformação e adaptação de produtos.

Segundo Porter (1989), os meios para alcançar a vantagem competitiva são o conhecimento da estrutura da concorrência, o conhecimento sobre sua posição dentro da indústria e a definição de uma estratégia adequada ao seu posicionamento atual e desejada no futuro. Essa definição de estratégia é uma atividade dinâmica, pois as variáveis que a condicionam são dinâmicas e devem estar constantemente sob observação para a adequação dos movimentos estratégicos.

Utilizando-se dados do Banco Central do Brasil referentes ao ano 2001, complementado-os por um estudo da empresa de consultoria Austin Asis do mesmo ano, a situação da concorrência na indústria de serviços financeiros, numa primeira abordagem, mostra um total de 111 Bancos atuando no país, porém sob um regime de forte concentração das atividades, uma vez que os 50 maiores Bancos concentram 95% dos ativos totais. Esses dados indicam, ainda, que os 10 maiores Bancos concentram 67% dos ativos totais do sistema, oferecendo uma evidência do mencionado grau de concentração.

Esse grau de concentração dos ativos sugere a existência de um grande número de instituições conhecidas como “Bancos de Nicho”, que se especializam numa determinada gama de produtos ou então em determinado segmento de clientes, ficando, portanto, um número muito menor do que o inicialmente sugerido, para atuar em situação concorrencial plena, ou seja, disputando clientes de todos os segmentos e oferecendo uma completa gama de produtos para atraí-los.

As principais categorias de organização das instituições financeiras no Brasil são: Banco Múltiplo, Banco Comercial, Banco de Investimento, Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento (financeira), Sociedade de Crédito Imobiliário e Sociedade de Arrendamento Mercantil (leasing).

Consideram-se *Banco Múltiplo*, aquelas organizações que realizam as operações ativas, passivas e acessórias por meio de diversas carteiras. Classificam-se nesse grupo praticamente todos as grandes instituições financeiras atuando no Brasil, tanto que Santos (1999) afirma que “os Bancos Múltiplos são, de certa forma, o tipo de instituição financeira brasileira, na medida em que, em uma única pessoa jurídica, podem realizar todas as operações ativas e passivas, intrínsecas a cada um dos tipos individuais de instituição”.

Esse mesmo autor menciona que “para a constituição (ou transformação em) Banco Múltiplo, pelo menos duas carteiras devem estar presentes, uma das quais, obrigatoriamente, a carteira comercial ou a carteira de investimentos” e destaca, ainda, que em 1998, já havia no Brasil 174 Bancos Múltiplos, com diferentes origens de capital, como demonstra a tabela 2, abaixo.

**Tabela 2 – Bancos múltiplos no Brasil em novembro de 1998**

TIPO DE INSTITUIÇÃO	QUANTIDADE
Privada Nacional	101
Pública Estadual	16
Pública Federal	2
Nacional com controle estrangeiro	38
Nacional com participação estrangeira	17
TOTAL	174

Fonte: Santos, 1999.

*Banco Comercial* é aquele que faz captação em curto e médio prazo e utiliza esses recursos para a concessão de empréstimos e financiamentos, a prazos compatíveis, para as atividades das pessoas físicas e jurídicas. A captação de depósitos à vista para manutenção de contas de livre movimentação, as chamadas “contas correntes”, são uma atividade exclusiva desta categoria de instituições financeiras e dos Bancos múltiplos que possuam a carteira de Banco Comercial. Outra característica comum a esse tipo de Banco é a importância da capilaridade de sua rede de “pontos de venda”, o que se torna fundamental para o acesso ao público. Poucas ou, talvez nenhuma instituição financeira possa ser considerada exclusivamente nesta modalidade no Brasil de hoje, uma vez que as atividades acima descritas estão, via de regra, sendo desenvolvidas dentro de *Bancos Múltiplos*, como já descrito acima.

Cabe ressaltar que os Bancos Comerciais são considerados como principal figura dentro do subsistema de intermediação. Em uma contextualização histórica, Mellagi Filho e Ishikawa (2000, P. 171) afirmam:

*Embora a exata origem do Banco comercial perca-se no tempo, sua atividade básica é bastante simples e está relacionada ao desenvolvimento das atividades mercantis na sociedade. Podemos imaginar que, em algum momento, houve alguém a quem os particulares confiavam a guarda do dinheiro e valores, mediante recibos. Eventualmente, os particulares recorriam a essa pessoa quando também precisavam de empréstimos, já que ela possuía fundos e percebia-se que os depósitos realizados não eram todos retirados ao mesmo tempo... Com o lucro e o crédito daí decorrentes, mais o*

*desenvolvimento das relações financeiras, os próprios Bancos puderam alavancar-se financeiramente, gerando mais moeda e incrementando os negócios.*

Esses autores lembram também que “na atividade bancária, a confiança em relação a suas operações tem importância fundamental, porque sem ela nenhum Banco, por maior que seja, consegue sobreviver”. Portanto, é preciso considerar que para adquirir confiança é mandatório que o banqueiro seja judicioso na escolha de seus empréstimos e investimentos, evitando perdas que comprometam os depósitos efetuados por clientes e, até mesmo, o seu próprio capital. Para citar um agente diretamente relacionado com a prática, tem-se o depoimento de Aloysio de Andrade Faria, à época acionista majoritário e Presidente do Banco Real S/A que afirmou: “quando um Banco perde o valor de um empréstimo, não é só esse valor que ele está perdendo, mas vai junto um pedaço de sua credibilidade”. A credibilidade, parece, portanto, o mais importante patrimônio de um Banco.

Retomando as categorias de organização das instituições financeiras, no Brasil, temos o *Banco de Investimento*, que conforme Santos (1999),

São instituições financeiras que têm como objetivo principal a prática de operações de investimento, participação ou de financiamento a prazos médio e longo, para suprimento de capital fixo ou de movimento de empresas do setor privado, mediante aplicação de recursos de terceiros. Constituem-se obrigatoriamente sob a forma de sociedade anônima, e de sua denominação deve constar a expressão *Banco de Investimento*.

Nessa classificação, estão enquadrados os Bancos que operam carteiras de investimento a médio e longo prazo. São conhecidos no mercado, como “Bancos de negócios” e buscam trabalhar com estrutura de pessoal reduzida, visando à manutenção de custos operacionais em níveis baixos, portanto sem rede de agências, e com tendência a se concentrarem em operações específicas mais rentáveis. Ou seja, buscam ganhar receitas por meio de valores elevados em suas operações e não da quantidade delas, evitando assim operações que envolvam grande volume de atividades administrativas, como a cobrança de títulos contidos em carteiras negociadas. Nos casos em que isso se faça necessário, devido a transações específicas contratadas, as instituições financeiras deste tipo recorrem a



subcontratação de serviços junto a outras instituições financeiras que possuam grandes estruturas administrativas e sistemas de processamento de grande porte que, devido a determinadas circunstâncias, apresentam subutilização por alguns períodos.

Um outro importante aspecto para a compreensão da concorrência na indústria de serviços financeiros é a estratégia de segmentação de clientes adotada por um grande número de instituições com o objetivo de agrupá-los uniformemente visando à obtenção de eficiência operacional que leve ao surgimento de fatores diferenciais que possibilitem a obtenção de vantagens competitivas. Um exame mais apurado dessa segmentação será apresentado no capítulo 3 deste trabalho.

#### **2.4 – Produtos Bancários: operações ativas, passivas e serviços**

Nesta seção do trabalho são definidas as principais características das operações oferecidas pelas instituições financeiras, que podem ser entendidos como seus *produtos*, para utilizarmos um conceito aderente à conceituação geral dos estudos de Marketing. A propósito, a própria definição de serviço oferecida por Lovelock e Wright (2001, p. 5) parece ser de grande utilidade neste ponto do trabalho, como segue:

*Devido a sua diversidade, tradicionalmente era difícil definir os serviços. Para complicar ainda mais as coisas, muitas vezes é difícil compreender o modo pelo qual os serviços são criados e entregues aos clientes, porque muitos insumos e produtos são intangíveis. A maioria das pessoas quase não encontra dificuldade para definir o setor industrial ou agrícola, mas a definição de serviço pode confundi-las.*

Na visão desses autores, há duas definições que capturam a essência dos serviços. Na primeira definição *serviço* é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. A segunda discorre sobre *serviço* como atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do - destinatário do serviço.

É possível definir três grupos de *produtos* oferecidos pela indústria de serviços financeiros: operações ativas, operações passivas e serviços.

Operações ativas são aquelas em que a instituição financeira aplica recursos em quaisquer tipos de ativos, sejam eles empréstimos a clientes, compra de títulos diversos, compra de moedas, etc. A principal característica dessas operações é que elas geram direitos para os Bancos. Alguns exemplos dessas operações são os empréstimos em conta-corrente (o chamado cheque-especial), o financiamento de bens de consumo durável (conhecido como crédito direto ao consumidor), os financiamentos para aquisição de bens produtivos pelas empresas, a compra de moeda estrangeira para fazer posição de câmbio na tesouraria e, ainda, a compra de títulos públicos ou privados para a formação de carteira própria.

Operações passivas, por sua vez, são aquelas em que o Banco toma recursos junto ao mercado. Ou seja, são operações em que os clientes entregam recursos às instituições financeiras, criando, assim, obrigações para estas. Alguns exemplos dessas operações podem ser enumerados como segue, o recebimento de depósitos à vista em conta-corrente ou a prazo, através da venda de certificados de depósitos – CDB - ou outros títulos, a captação de recursos no exterior, seja através da emissão de títulos (*bonds*) ou da obtenção de empréstimos e a venda de moeda estrangeira.

Os serviços diferenciam-se das outras duas categorias de produtos (operações ativas e passivas), pelo fato de que se cobram tarifas por sua prestação, que é a remuneração obtida pelas instituições financeiras, por produtos desta categoria. Talvez sejam os serviços, a categoria de produtos mais difícil de ser descrita, como dito ao início desta seção.

Na categoria *serviços* poderiam estar enquadrados inúmeros produtos que são utilizados por praticamente todo cidadão como os apontados nos exemplos a seguir. A própria agência bancária, ao mesmo tempo em que é o local físico do chamado “encontro de serviço” (Lovelock e Wright, 2001 p. 54), é um tipo de serviço que o Banco presta aos clientes por oferecer um local onde os clientes encontram uma série de facilidades que nem sempre beneficiam o Banco, como é o caso da consultoria que não resulta no fechamento de negócios, ou os pagamentos de pensões a aposentados

A manutenção de contas correntes é um outro tipo de serviço que envolve um grande número de atividades complementares, como a emissão de talões de cheques, extratos, cartão magnético, etc. A compensação de cheques e outros títulos, a cobrança de títulos, a emissão de DOCs e TEDs, os recebimentos de contas de consumo de serviços públicos, o aluguel de cofres para a guarda de valores, são alguns dos inúmeros serviços prestados pelas instituições financeiras, em sua maioria mediante a cobrança de tarifas.

Fortuna (2003) reconhece como importantes, ainda, os serviços prestados pelos Bancos, sob a denominação de *Garantias*, que “são operações em que o Banco se solidariza com o cliente, em riscos por este assumido”.

Esse mesmo autor enumera, ainda, essas operações, por seus principais tipos, dividindo-as em garantias concedidas no mercado doméstico, como o Aval Bancário e a Fiança Bancária e aquelas concedidas em operações internacionais, como *Bid Bond*, *Performance Bond* e *Advance Payment Bond*.) e destaca, que “evidentemente a instituição só se solidariza com aqueles clientes cuja análise de crédito indicar como de risco pequeno ou zero de inadimplência.”

Entenda-se, o Banco ao prestar esse serviço está assumindo um risco solidário e trata da operação como uma operação de crédito, sujeita à análise de riscos e constituição de garantias adequadas pelos clientes.

#### **2.4.1 – As Receitas de Serviços Bancários**

Vale salientar, que nos períodos em que a economia se mantinha sob elevadas taxas de inflação, as instituições financeiras obtiveram importantes ganhos com o “float” dos valores provenientes da prestação de serviço de cobrança de títulos, impostos e tarifas de serviços públicos. Após 1994, com a queda do ritmo inflacionário e com a atuação e estruturação operacional do BACEN, ocorre a redução das disponibilidades de recursos imposta pelas elevações nos níveis de depósito compulsório e empréstimos obrigatórios a serem efetuados como percentual dos depósitos a vista e a prazo recebidos pelas instituições financeiras.

Conseqüentemente, a importância relativa desses recursos na receita dos Bancos se reduz, passando a ser gradativamente substituída pela cobrança de tarifas (preços atribuídos a serviços específicos), restringindo algumas poucas isenções de cobrança somente àqueles clientes considerados em determinados segmentos que recebem tratamento especial.

A respeito da mudança no perfil da composição das receitas das instituições financeiras, com crescimento relativo das entradas provenientes de tarifas cobradas sobre serviços prestados, a tabela apresentada a seguir, considerando dados de 10 grandes Bancos torna-se bastante ilustrativa:

**Tabela 3 - Receita de prestação de serviços (em R\$ milhões)**

<b>INSTITUIÇÕES</b>	<b>DEZ/94</b>	<b>DEZ/02</b>	<b>%</b>
Banco do Brasil	1.028	4.454	333,2
Bradesco	511	3.712	626,4
Caixa	999	4.234	323,8
Itaú	469	3.042	548,6
Unibanco	227	2.616	1052,4
ABN-Amro (Real)*	171	1.065	522,8
Santander Brasil (Geral)*	13	204	1469,2
Nossa Caixa	37	215	481,1
HSBC Bank (Bamerindus)*	367	726	97,8
Citibank	47	209	344,7

Fonte: O Estado de São Paulo, Caderno de Economia, edição de 10/03/03, com base em dado de estudo setorial elaborado pela Austin Asis.

(\*) denominação da instituição em dez/94

Se comparado com um indicador de 152,2% de inflação no período (IGP-DI do IBGE), observa-se um incremento real na cobrança de tarifas como fonte de receita das Instituições Financeiras, observando-se que apenas uma das instituições acima não obteve crescimento da receita proveniente de prestação de serviços superior ao nível da inflação.

Ainda com relação à participação da receita obtida através da cobrança de Tarifas pela prestação de serviços obtida pelos Bancos, cabe analisar a evolução da relação entre estas Receitas e a Despesa com Pessoal das mesmas instituições, conforme tabela a seguir, na qual

se pode analisar o grau de recuperação das despesas com pessoal obtido através da cobrança de tarifas sobre serviços, como segue.

**Tabela 4 - Relação de Receita de Prestação de Serviços e Despesas de Pessoal (em %)**

<b>INSTITUIÇÕES</b>	<b>DEZ/94</b>	<b>DEZ/02</b>
Banco do Brasil	16,3	80,3
Bradesco	33,9	91,1
Caixa Federal	39,5	108,1
Itaú	52,5	126,5
Unibanco	49,4	158,9
ABN Amro (Real)*	39,0	74,1
Santander Brasil (Geral)*	21,5	53,6
Nossa Caixa	7,4	30,1
HSBC Bank (Bamerindus)*	54,7	86,4
Citibank	254,4	58,6

Fonte: O Estado de São Paulo, caderno de Economia de 10/03/03, com base em estudo setorial elaborado pela Austin Asis.

(\*) denominação da instituição em dez/94

Analisando os dados apresentados, observa-se que a receita proveniente de serviços tem sido uma importante fonte de recursos para a cobertura das despesas com pessoal, um dos custos mais relevantes na atividade das instituições financeiras. Observa-se que das dez instituições relacionadas, três obtêm a cobertura do total da folha de pagamento com receitas geradas pela prestação de serviços e, em todos os casos, com uma única exceção, o Citibank, o grau de cobertura aumentou consideravelmente no período analisado.

Tendo em vista a importância sempre crescente da atividade de prestação de serviços como fonte de renda das instituições financeiras, dedica-se a próxima seção a uma análise mais aprofundada da mesma.

## **2.5 - Papel da Tecnologia de Informação**

Inicialmente, é preciso entender a natureza dos serviços financeiros. Uma vez que a intangibilidade é a característica mais comum aos serviços em geral, em relação aos serviços financeiros, nem sempre se pode dizer que essa seja uma verdade indiscutível. É claro que ao pagar uma conta de luz, por exemplo, o serviço prestado é intangível, mas será assim ao sacarmos dinheiro no caixa para efetuarmos os pagamentos das pequenas despesas de nosso cotidiano?

Buscando compreender a natureza dos serviços financeiros, podem-se utilizar as categorias definidas por Lovelock e Wright (2001: p. 35), que, em termos mais gerais, cita que os serviços financeiros são constituídos de ações intangíveis dirigidas a bens, e tem seu processamento preponderantemente efetuado com informações.

O desafio maior dos Bancos é fornecer informações absolutamente confiáveis, de maneira fácil e cada vez mais compreensível a pessoas não necessariamente iniciadas nos assuntos financeiros. Para fazer face a esse desafio, é crescente o investimento dos Bancos em recursos de informática, os quais tornam-se absolutamente indispensáveis, nos dias de hoje. Hoje, é comum que as pessoas de dentro de seus escritórios ou mesmo de suas casas, processem todas as informações sobre o seu dia a dia financeiro, ou mesmo de suas empresas e efetuem a mais variada gama de operações sem necessidade de ir a uma agência bancária. É o “encontro de serviço” virtual, em que a confiança e a segurança são as maiores preocupações, seja para os clientes ou para os Bancos.

No entanto, a esta face positiva dos serviços prestados à distância, estão associados alguns aspectos negativos, dentre os quais se destacam ao menos dois de maior importância. O primeiro deles está relacionado à segurança e sigilo das informações transitadas, enquanto o segundo se refere ao elevado custo incorrido pelas instituições financeiras para a implantação dos sistemas de processamento de informações necessários ao adequado atendimento dos clientes. Este último aspecto obrigando-as a aumentar consideravelmente o número de clientes e operações para buscar uma adequada diluição dos custos incorridos.

Contudo, esta é uma face visível dos Bancos para a totalidade de seus clientes e quanto mais aumente a confiabilidade do sistema oferecido, mais essa instituição financeira obterá um fator de diferenciação no mercado o qual poderá tornar-se numa vantagem

competitiva, na conceituação utilizada por Porter (1989), em seus trabalhos sobre estratégia empresarial.

Portanto, pode-se considerar que a segmentação de clientes, adotada pela grande maioria dos Bancos no Brasil, com maior ou menor grau de sofisticação, visa adequar fatores de diferenciação, além de possibilitar a customização de produtos e um melhor aproveitamento de suas estruturas operacionais, possibilitando minimizar os custos de operação. O estudo mais detalhado da segmentação, será desenvolvido no capítulo 3, onde são discutidos os fatores de diferenciação e liderança de custos.

## **2.6 - Os Riscos nas Instituições Financeiras**

Como já definido anteriormente, uma das principais características da indústria de serviços financeiros é a gestão de riscos. Apresenta-se a seguir uma análise a respeito dos tipos de riscos envolvidos na atividade de intermediação financeira, em particular na atividade dos Bancos. Os riscos analisados compõem e desempenham importante papel na definição das estratégias dos Bancos.

Pelas peculiaridades que as instituições financeiras têm em suas atividades, elas estão expostas a diferentes tipos de riscos, decorrentes de suas relações com um grande número de firmas atuando em outros setores da economia.

Para sua caracterização e análise, seguiu-se a proposta de Saunders (2000, p. 99), que descreve os tipos básicos de riscos enfrentados pelas modernas instituições financeiras, que os sintetiza como:

- risco de variação de taxa de juros
- risco de mercado
- risco de crédito
- risco de operações fora do balanço
- risco tecnológico e operacional
- risco de câmbio
- risco soberano
- risco de liquidez
- risco de insolvência

O Risco de Variação de Taxa de Juros é aquele que surge do descasamento de prazos com a manutenção de ativos com prazos mais longos do que os passivos. Isto significa que quando as taxas de juros sobem, o valor de mercado dos ativos da instituição financeira diminui mais do que o de seus passivos, expondo a instituição financeira ao risco de perda econômica e insolvência.

O Risco de Mercado, por sua vez, ainda conforme Saunders (2000) surge “sempre que uma instituição financeira assume uma posição a descoberto, comprada ou vendida, em título de renda fixa, ações, mercadorias e derivativos, e os preços variam em direção oposta ao esperado. Em conseqüência, quanto mais voláteis os preços dos ativos, maiores são os riscos de mercado enfrentados pelas instituições financeiras que fazem operações sem cobertura”.

Quando os fluxos de caixa prometidos pelos títulos de crédito possuídos por uma instituição financeira passam pela possibilidade de não serem pagos integralmente, surge o Risco de Crédito. Exemplificando, o autor menciona as obrigações com juros fixos emitidos por empresas e os empréstimos bancários.

Cabe aqui ressaltar que, para o caso do Brasil, há mais representatividade no ativo dos Bancos para os empréstimos propriamente ditos, do que para as obrigações assumidas pelas empresas através de emissão de títulos com juros fixos, prática essa bastante freqüente no mercado norte-americano. Entretanto, esta característica não altera a análise e nem tampouco a validade e a intensidade deste risco.

Assim, considerando-se a ocorrência dessa possibilidade de inadimplência, a instituição financeira obtém juros iguais a zero no ativo e pode perder a totalidade ou parte do principal emprestado, dependendo de sua capacidade de obter algum dos ativos do devedor, por meio dos processos judiciais de falência. A redução da probabilidade deste risco é apresentada pelo autor, como a diversificação, obtida através de um baixo grau de concentração das operações por devedor, que reduz o risco de crédito específico.

O Risco de Operações Fora do Balanço é considerado como uma das tendências mais marcantes nas instituições financeiras modernas. Essas operações são assim denominadas por serem representadas por transações que figuram exclusivamente nas contas de compensação



nos balanços dos Bancos. Um exemplo desse tipo de operação é a concessão de garantias sob a forma de carta de fiança por Bancos para apoiar a emissão de Títulos ou Obrigações Estaduais e Municipais, ou ainda em favor de empresas.

Esse tipo de operação não se verifica tão freqüentemente no mercado brasileiro como em outros países, porém sua importância como geradora de fluxo de caixa para os Bancos não permite desconsiderar esse risco, pois muitas instituições financeiras utilizam-se dessas operações por entenderem que se trata de uma receita obtida sem a necessidade de desembolso de valores. Porém, cabe enfatizar que essas atividades não estão livres de risco e podem impor pesadas perdas ao Banco, no caso de não pagamento de obrigações por parte do afiançado.

O risco tecnológico e operacional, já referido anteriormente, diz respeito às condições determinantes para que os Bancos efetuem investimentos elevados em tecnologia da informação, o que se constitui num fator estratégico para a obtenção de fatores de diferenciação e de custos em seus produtos finais.

Ao crescente uso de sistemas informatizados, Saunders (2000, p.104) associa o denominado Risco Tecnológico e Operacional. Há risco tecnológico quando os investimentos feitos nessa área não produzem as reduções de custo esperadas em termos de economia de escala ou escopo. Os riscos se referem portanto às decisões relativas ao que nesta indústria predomina, como o excesso de capacidade dos sistemas adotados, redundância tecnológica, ineficiências burocráticas que isolada ou conjuntamente podem piorar com o crescimento de uma instituição financeira.

Por sua vez, na dinâmica das economias de investimentos, o não surgimento de economias de escopo, pode ser resultado da incapacidade dos dirigentes e planejadores nas instituições financeiras em gerar sinergias ou reduções esperadas de custo com os investimentos em tecnologia.

Nestas relações, conforme Saunders (2000), é que surge o Risco Operacional, como consequência do Risco Tecnológico; quando a tecnologia deixar de funcionar adequadamente. As falhas de sistemas de computação ensejam sérios problemas. Dependendo da magnitude de uma ocorrência, podem ser criados problemas com as contas de clientes individuais ou, se

afetando um sistema de compensação de cheques e outros documentos, perturbando todo sistema de informações internas e de terceiros envolvidos com as operações.

Nesse sentido, verifique-se o fato recente em que o Banco Central do Brasil instituiu o sistema denominado Sistema Brasileiro de Pagamentos (SBP), que, entre outras possibilidades, capacita a autoridade monetária na detecção de um problema proveniente de uma falha de sistema de algum dos Bancos do sistema.

O Risco de Câmbio ocorre quando uma instituição financeira considera suas operações relacionadas com finanças internacionais. Caso a expansão destas operações ocorra de uma maneira não diversificada, pode expor uma instituição financeira ao Risco de Câmbio. Por razões técnicas e restrições impostas pela normatização e legislação do BACEN, os Banco brasileiros pouco se habilitam a investir ativos em outros países, contudo, estão expostos ao risco de câmbio sempre que fazem captações em moeda estrangeira para lastrear empréstimos em moeda local para seus clientes, atrelados ou não ao comércio exterior.

Um exemplo amplamente tratado é o risco de câmbio nas operações amparadas pela Resolução 63/67 do Banco Central do Brasil, uma vez que no caso de uma brusca oscilação da cotação da moeda estrangeira pode provocar uma súbita interrupção dos pagamentos por parte dos tomadores de empréstimos dessa modalidade. Essas operações são corrigidas pela variação da moeda estrangeira que deu origem ao seu *funding*, obrigando o Banco a se descapitalizar para fazer face à sua obrigação frente aos credores externos externo.

O Risco Soberano está intimamente ligado à liquidez dos países onde estão sediadas as empresas nas quais os Bancos detêm seus ativos. Este risco surge quando uma empresa deseja saldar seus títulos, porém é impedida de fazê-lo devido à proibição do Governo do país onde está sediada, ou pode se ver limitada devido à insuficiência de reservas deste. Além disso, este mesmo risco agrega motivos de conturbação política interrompendo pagamentos devidos. Diante de situações como essas, resta à instituição financeira fazer uso da lei de falência local ou recorrer à justiça civil internacional, processos extremamente complexos e de alto custo.

No caso do Brasil, este risco é, ainda, considerado significativo por parte dos credores de empréstimos externos, obrigando os tomadores de recursos no exterior a pagar

altos “spreads” a título de prêmio de risco nas suas captações, como é o caso do BACEN e de outros agentes privados.

Os dois últimos tipos de riscos a serem comentados são o Risco de Liquidez e o Risco de Insolvência. O primeiro ocorre, sempre que os titulares de passivos de uma instituição financeira, como depositantes ou segurados de uma companhia de seguros, exigem dinheiro à vista em troca de seus direitos financeiros. Neste caso, a instituição financeira é forçada a obter recursos adicionais ou a liquidar ativos para atender a exigência de retirada de recursos. Em circunstâncias normais, não haveria este risco, porém em casos como falta de confiança na instituição financeira ou de necessidade imprevista de numerário, os detentores de passivos podem exigir retiradas acima do nível considerado normal, caracterizando uma “corrida” aos caixas.

Por último, o Risco de Insolvência, constitui um conceito síntese, ou seja, da conjunção de riscos excessivos de variação de taxas de juros, preços de mercado, crédito, operações fora do balanço, riscos tecnológicos, cambiais, soberanos e de liquidez. Segundo Saunders (2000, p.108), “tecnicamente, a insolvência ocorre sempre que os recursos próprios ou internos da instituição financeira são insuficientes para cobrir perdas incorridas em função de um ou mais riscos de alguma natureza descrita”.

## **CAPÍTULO 3 - ESTRATÉGIA E CADEIA DE VALOR**

Este capítulo se propõe a identificar e analisar os elementos que elucidam a forma e como as instituições definem suas estratégias de negócio, com a estruturação de uma cadeia de valor distinta.

Tomando a base teórica desenvolvida por Porter (1989), quando trata da Análise da Concorrência, procede-se o estudo e adequação dos fatores predominantes e as características da indústria bancária e da sua dinâmica. O tratamento dado por Porter (1989) se dirige basicamente como elemento analítico-dinâmico para a indústria de transformação, exigindo, pois uma adequação às especificidades que a indústria financeira apresenta, e mais especificamente quando estudamos o segmento bancário.

Quanto aos vários preceitos, há que se considerar nesta indústria a relevância e a influência do conceito de risco visto que é relevante atentar para o fato de que a maioria das análises sobre estratégia e fatores de competitividade que levam à obtenção de *vantagens competitivas* é elaborada tendo em conta a atividade de indústrias e firmas atuando em setores produtivos de bens físicos. O próprio autor, Porter (1989, p.23), destaca que “os princípios de análise estrutural aqui desenvolvidos podem ser aplicados igualmente a atividades de produção e serviços”.

### **3.1 - Análise Estrutural da Indústria de Serviços Financeiros**

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente (Porter, 1989). Embora reconhecendo que o ambiente tem uma amplitude bastante abrangente, envolvendo forças sociais e econômicas, procurou-se estabelecer as principais relações características do ambiente de negócios prevalecente na indústria de serviços financeiros.

Recorrendo-se à análise das forças presentes da concorrência, ainda conforme o método proposto por Porter.

A primeira força é a *ameaça de entrada* de novos concorrentes na indústria, pois estes trazem “nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais” (Porter, 1989). Em vista disso, a seguir são abordadas as principais *barreiras de entrada* a novos participantes da indústria de serviços financeiros, ainda obedecendo aquelas identificadas por Porter (1989).

*Economias de Escala* referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação) à medida que o volume absoluto por período aumenta. Esse fator detém a entrada de novos participantes, pois força a empresa entrante a operar em larga escala, o que significa apostar em riscos relativamente altos, como função dos custos dos produtos e operações geradas.

No caso da indústria de serviços financeiros, este fator parece ter uma característica particular, pois freqüentemente, os novos entrantes podem se apresentar como Bancos “de negócios”, atuando em segmentos específicos (*nichos*) sem concorrer diretamente com os grandes Bancos estabelecidos. Constata-se ainda que em alguns casos, estes pequenos entrantes compartilham estruturas operacionais com o grande concorrente, quando contratam serviços de apoio prestados por este, e contribuindo, complementarmente a diluírem os custos fixos dos grandes Bancos e acelerando o processo de obtenção de economias de escala por estes agentes.

Outro fator na barreira de entrada é a *Diferenciação do Produto* e a *Marca*, que, no caso das empresas estabelecidas, têm sua marca já identificada, desenvolvendo um sentimento de lealdade, por parte dos clientes, originado do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente pelo fato de terem essas empresas entrado primeiro em uma determinada indústria.

Este mesmo autor, como exemplo, cita que este é um dos fatores relevantes da como barreira de entrada para Bancos de Investimento. Novos entrantes nesse segmento da indústria têm grande dificuldade de captar recursos em suas operações passivas, seja junto ao público ou junto aos outros participantes da indústria, até que possam criar uma certeza quanto à sua integridade econômica e financeira.

No caso da indústria financeira, e neste segmento específico, este fator leva os entrantes a pagarem mais caro pelos recursos captados, diminuindo dessa maneira suas margens (*spreads*) inviabilizando muitas vezes sua participação em certas operações, como de clientes de maior porte, com melhor diluição dos custos na sua estrutura de produtos e serviços, o que explica como este fator leva novamente esse tipo de instituição financeira a operar em faixa de mercado que pode ser denominada de “marginal”, conduzindo-se, de um lado, como aplicadores “especuladores” visando remunerações elevadas para seus recursos e, de outro, como tomadores de recursos de baixa qualidade, pois a presença do fator risco apresenta-se em maior nível.

Ressalte-se que uma instituição financeira ao atuar persistentemente desta forma e nestes segmentos, dificilmente consegue condições competitivas para atuar em segmentos mais seguros, e normalmente se situa em faixa de probabilidade de insucesso como negócio.

*Necessidades de Capital*, conforme Porter (1989), é um dos fatores representativos de barreira de entrada de novos participantes na indústria: “a necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir, cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas”.

Geralmente, o empreendedor que decida iniciar negócios em outras indústrias que não a de instituições financeiras, deverá adequar o capital às necessidades do negócio, sem ter a influência de preceitos legais regulatórios regulando o patamar do entrante.

Na indústria financeira, os empreendimentos estão sujeitos não só a limites relevantes de reservas operacionais, como também pelas regulamentações da Autoridade Monetária.

Estes fatores constituem um ponto chave quando relacionados aos fatores de barreiras de entrada, no caso de mobilidade dos participantes na indústria de serviços financeiros, uma vez que o Banco Central faz exigências de capitalização mínima para autorizar a operação de cada instituição, impactadas pelas respectivas carteiras nas quais planeja operar.

Estas considerações são constatadas e confirmadas quando se utilizam os dados do Banco Central do Brasil e as referências de Santos (1999), ao se relacionarem os elementos que determinam Capital Realizado e o Patrimônio Líquido Mínimo, caracterizando o porte mínimo a partir do qual os Bancos Comerciais se estabelecem.

A regulamentação do Banco Central do Brasil define os parâmetros de um nível mínimo de Capital Realizado e de Patrimônio Líquido, mediante a relação:

$$\text{Patrimônio Líquido Mínimo} = \text{Capital Realizado Mínimo} = \text{Valor Básico} + \text{Capital Adicional.}$$

Utilizando-se de dados e obedecendo a Resolução 2607 de 27/5/99, do BACEN apresenta-se a seguir a sistematização da variável Necessidade de Capital na indústria de serviços financeiros:

**Tabela 5 - Cálculo de Capital Mínimo para Bancos**

ITEM	CAPITAL REALIZADO	SITUAÇÃO
(1)	Valor Básico	R\$ 17.500.000,00
(2)	(1) x 0,8	No caso de Banco múltiplo. Quando não for o caso, repetir o valor de (1).
(3)	(2) x 0,7	No caso de a instituição ter sede e mínimo de 90% de agências fora do Rio e São Paulo. Quando não for o caso, repetir o valor de (2).
(4)	(3) + [0,01 x A x (3)] + [0,02 x b x (3)]	A= número de agências fora de RJ e SP; b = agências no RJ e SP. As 10 primeiras são isentas de capital adicional. Quando não for o caso, repetir (3).
(5)	(4) + 6.500.000,00	No caso de instituição com operação de câmbio.
(6)	(5) + 52.500.000,00	Quando a instituição participar ou tiver dependência no exterior.
(7)	(6) + [0,3 x C x (3)] + [0,3 x C x R\$ 52,5 MM]	C = número de dependências no exterior.

Fonte: Elaborado pelo Autor, fundamentado em dados do Bacen ( [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br) ).

Neste mesmo sentido, agregue-se a esta característica da indústria, que o governo brasileiro tornou-se signatário do Acordo da Basileia, promulgado por Bancos Centrais dos países desenvolvidos, e que visa dar parâmetros mais homogêneos, em nível internacional, à supervisão, adequação e controle do capital dos Bancos, ao estabelecer um nível de capitalização mais rigoroso, em função das diferentes níveis de exposição dos agentes bancários a fatores de risco.

Como consequência dessa adesão, o Banco Central do Brasil emitiu a Resolução 2099 que, entre outros propósitos determina regras de adequação de capital para as instituições financeiras.

Mellagi Filho e Ishikawa (2000, p.225) enfatizam e corroboram a relevância desses fatores ao sintetizar que “o capital realizado é a principal condição para o ingresso de instituições no sistema. Além disso, como condição mínima para o seu funcionamento, elas devem manter um nível mínimo de Patrimônio Líquido. No caso em que o Capital Realizado e o Patrimônio Líquido não se equivalerem, a instituição deve observar aquele que for maior”.

Com base pois, nessas regras recentes do Banco Central, constata-se que a exigência legal de capitalização mínima combinada a requisitos específicos de qualificação dos dirigentes das instituições financeiras (também exigidas), constitui-se numa das mais relevantes barreiras de entrada aos novos integrantes na indústria de serviços financeiros.

A barreira de entrada, como conceito sistêmico e estrutural da dinâmica concorrencial, portanto, como modelo econômico, explica como alguns investidores decidem-se e entram na indústria de serviços financeiros. Este é o caso do Grupo Votorantin, que em 1991 estabeleceu o Banco Votorantin S.A., como Banco Múltiplo e que em junho de 2002, passou a ocupar o primeiro lugar no “ranking” de seu segmento (Revista Conjuntura Econômica e Austin Asis, nov. 2002 p. 46).

Um fator relevante nas “*barreiras de entrada*” (Porter, 1989) é o *acesso aos canais de distribuição*. Estabelecendo esta analogia para a indústria financeira, observa-se que os canais são constituídos por sua rede de agências, portanto inerente à sua estrutura operacional constituindo-se por essas injunções como altamente integradas verticalmente.



Neste sentido, as instituições financeiras entrantes enfrentam importante barreira para se estabelecer uma vez que a estruturação de uma rede de agências distribuidoras de serviços apresenta importantes implicações no volume de investimentos e escalas operacionais, ou mais especificamente:

- Disponibilidade de imóveis para instalação das agências nos locais mais adequados e o custo de locação ou aquisição dos mesmos. Essa disponibilidade implica conseguir imóveis que se situem nos logradouros de maior movimentação de pessoas, principalmente se a instituição desejar atingir o mercado de varejo.
- A cada nova agência instalada se eleva a exigência de patrimônio líquido mínimo, como demonstrado na tabela 5.
- Para cada agência será necessário contratar e treinar quadro de pessoal suficiente para suas exigências, o que também representa um custo adicional a ser considerado.

Alguns aspectos particulares podem ser comprovados em relação a estrutura de distribuição de produtos e serviços financeiros, como constatadas na conduta de instituições financeiras, dedicadas ao financiamento direto do consumidor, pois compartilham atividades e serviços com lojas das cadeias de comércio, substituindo e utilizando-as como extensão de sua rede de distribuição de produtos e serviços.

Por sua vez, os subsídios oficiais não se constituem em barreira de entrada, uma vez que o tratamento oficial dispensado a todas instituições financeiras é de caráter igualitário.

Por último, a *Curva de aprendizagem* ou de experiência trata da tendência, observada em alguns negócios, de redução dos custos unitários à medida que a empresa acumula conhecimento e tecnologia de processos que aumentam a produtividade e economizam custos.

Nesta questão, cabe ainda mencionar um outro importante fator presente e característico na indústria bancária que é o custo representado pelos elevados investimentos em equipamentos de informática, desenvolvimento de todos sistemas operacionais necessários ao atendimento de clientes e exigências de segurança, envolvendo complexos sistemas de comunicação de dados.

### **3.2 - Estratégias Competitivas no Segmento Bancário**

A partir do conceito de que estratégias competitivas constituem a busca de diferenciais que possam trazer vantagem competitiva entre seus concorrentes, a sua análise permite a identificação de como os participantes da indústria de serviços financeiros se comportam, permitindo, por sua vez, estabelecer as bases para análise e compreensão da conduta dos Bancos na concorrência.

Nesta seção, analisa-se, portanto, o comportamento verificado no mercado brasileiro, referenciando-se nas três estratégias genéricas propostas por Porter (1989), que são a *Liderança no custo total*, *Diferenciação* e *Enfoque*.

#### **3.2.1 – Estratégia de Liderança no Custo Total**

No caso da indústria financeira, este fator – a liderança no custo total – se dá quando pode ser sentida pelos clientes, é quando o Banco consegue oferecer taxa reduzida de juro e tarifas de serviços atrativas. O desafio, portanto, é diluir os custos, principalmente aqueles representados pelos pesados investimentos em tecnologia de informação. Disto decorre a freqüente busca dos Bancos quando empenhados em desenvolvimento de produtos e serviços.

O processo de desenvolvimento de produtos se relaciona fundamentalmente quando os Bancos buscam condições mais favoráveis de negociação junto a clientes de segmentos específicos.

É interessante, contudo, ao se analisar o trabalho de Toledo (1978, p.190), quando oferece uma referência importante ao lembrar que: “as restrições impostas pelo ambiente político e legal e uma interpretação rigidamente técnica e financeira de suas atividades tem provocado, nos Bancos brasileiros, a condução dos negócios em termos de criação de produtos e serviços sem qualquer referência ao mercado”.

Esta constatação ressalta, portanto, para a importância preconizada por especialistas em Marketing de Serviços sobre as especificidades do serviço financeiro como processo (Lovelock e Wright, 2001).

Há, no entanto, alguns aspectos relevantes associados aos serviços financeiros prestados à distância, dentre os quais se destacam dois: segurança e custo.

A segurança refere-se ao sigilo das informações transitadas internamente e externamente (com o cliente e com agências bancárias), enquanto os custos dizem respeito aos investimentos constantes na adequação da infra-estrutura de informática a ser utilizada para suportar os serviços prestados.

As instituições financeiras incorrem em investimentos na implantação dos sistemas e de processamento de informações de segurança, para o adequado atendimento dos clientes internos e externos. Esta característica, inerente aos seus serviços, obriga as instituições a enfrentar um dilema estratégico: diversificação no número de clientes e operações, ou a estratégia de liderança, representada pela diluição dos custos através da escala de uso dos sistemas, alcançada pelo aumento do número de clientes.

Para que Bancos tenham participação maior nos segmentos de clientes, torna-se necessário aumento de confiabilidade do sistema, o que demonstra que o fator de diferenciação no mercado, mediante alterações da cadeia de valor (atividades relevantes) interna e externa, se torna um núcleo crítico na implementação de estratégias e consolidação de vantagens competitivas.

### **3.2.2 – Estratégia de Diferenciação**

A diferenciação de produtos é perseguida constantemente por participantes de uma indústria, cujos produtos, por serem “intangíveis” (Lovelock e Wright, 2001. p.17) levam as empresas a buscarem continuamente essa forma de obter vantagem competitiva. Cabe aqui rever algumas dessas contribuições.

Quando se discute o tema de inovação e melhoria dos serviços bancários, que é a forma que os Bancos têm para diferenciar seus produtos conforme Toledo (1978, p.205), “apesar do entusiasmo reinante entre os especialistas de marketing quanto ao assunto, alguns pontos devem ser lembrados com referência aos problemas que o Banco deverá enfrentar para empreender uma sólida política nesse sentido. Não se discute, naturalmente, a importância da

inovação no domínio bancário, uma vez que ela representa uma das poucas oportunidades de que o Banco dispõe para lucrar mais, fora do terreno da redução de custos ou de aumento do volume de operações.”

Isto posto, esse autor aborda, ainda, alguns fatores de restrições sobre a diferenciação de produtos bancários, aos quais classifica de externos e internos. Ao se referir ao ambiente externo, Toledo (1978), menciona que “a característica de atividade altamente regulamentada, como é a atividade bancária, representa um fator inibidor à política de inovação. Outra restrição ambiental decorre de uma das características fundamentais dos serviços, qual seja, a possibilidade de ser copiado. No setor bancário, o fenômeno apenas reforça a regra geral. Sempre que algum Banco apresenta um novo produto, a concorrência o imita em curto período de tempo”.

Referindo-se a essa possibilidade de cópia, parece importante observar que isto leva à constatação de que a obtenção de vantagem competitiva pela criação de produtos diferenciados não é duradoura entre os Bancos, pois por maiores que sejam os esforços empreendidos nesse sentido, a agilidade característica ao setor, permite aos demais participantes uma rápida reação, anulando a diferenciação obtida e, conseqüentemente, a vantagem competitiva.

Quanto aos fatores de restrição interna, Toledo (1978) menciona:

Em primeiro lugar, a tarefa de inovação é difícil, por ser mal definida a responsabilidade pelo desenvolvimento do novo produto. Pode-se afirmar que todo o pessoal é responsável por alguma espécie de função de desenvolvimento do novo produto. Se todo o mundo fica responsável, resulta, simplesmente, que ninguém é responsável por coisa alguma. Outro aspecto restritivo, de natureza interna, é a dificuldade de se avaliar o retorno sobre o investimento.

Pode-se, ainda, notar que a inovação traz a presença de riscos, o que se torna também um fator restritivo relevante, uma vez que os executivos bancários têm como característica marcante a aversão ao risco. Assim, como se observa, a diferenciação pela criação de novos produtos e serviços encontra uma série de obstáculos.

### 3.2.3 – Estratégia de Enfoque

Enfoque é a estratégia genérica que mais traz vantagens competitivas aos Bancos que a utilizam, e em determinados segmentos de clientes, seu uso já está bastante generalizado. Considerando as inúmeras possibilidades de escolha de segmentos e sub-segmentos para concentração do enfoque, essa estratégia pode trazer vantagens competitivas mais duradouras.

Portanto, a segmentação de clientes, adotada pela grande maioria dos Bancos no Brasil, com maior ou menor grau de sofisticação, visa possibilitar a customização de produtos e um melhor aproveitamento de suas estruturas operacionais, possibilitando minimizar os custos de operação. Somente este aspecto já justificaria o estudo dessa segmentação, porém essa avaliação possibilita, adicionalmente, uma melhor compreensão da capacidade de negociação em condições mais favoráveis que os clientes de determinados segmentos possuem no seu relacionamento com os Bancos.

São analisadas, a seguir, as características dos segmentos mais frequentes no mercado, sempre tendo presente que deles surgem segmentos menores, que poderiam ser denominados de sub segmentos, os quais visam permitir um aprimoramento do processo de segmentação e aprimoramento do enfoque. São esses os segmentos de varejo, *middle market*, *private banking* e *corporate banking*.

O segmento denominado *Varejo*, agrupa os clientes, pessoas físicas e jurídicas, atendidos nas agências dos grandes Bancos e cuja principal característica é o volume reduzido de negócios realizado por cada cliente com elevadas margens de ganho nos produtos utilizados pelos clientes, seja sob a forma de *spreads* nos empréstimos concedidos, seja sob a forma de cobrança de tarifas pelos serviços prestados, pois estes clientes, com pouco ou nenhum poder de negociação junto à instituição financeira, acabam se submetendo às regras que lhes são impostas. Mellagi Filho e Ishikawa (2000 p.189), ao descreverem a divisão formal de um Banco comercial, lembram que neste segmento é atendido “o público em geral, não havendo nenhuma distinção de tamanho” do cliente.

*Middle Market* é a denominação de outro segmento, no qual são alojados os clientes pessoa jurídica de médio porte, conceito este variável de uma para outra instituição, mas com características comuns que são as necessidades financeiras mais sofisticadas exigindo um

atendimento mais especializado. Estes clientes apresentam um volume mais consistente de negócios por cliente e permitem uma margem de ganhos menos “folgada”, pois negociam taxas de juros e pagamentos de tarifas sobre serviços em bases mais profissionais, no sentido de que, normalmente, nestes casos, existe um profissional com algum grau de conhecimento sobre finanças encarregado do relacionamento com os Bancos. Com este grupo de clientes, os Bancos têm seus ganhos baseados em volume de operações, pois como se viu, já passa a existir um razoável poder de barganha se compararmos com o segmento anterior.

Cabe aqui mencionar que nenhum autor, dentre os pesquisados, relaciona o segmento de Middle Market, porém na prática comercial das instituições financeiras atualmente, é este que mais tem recebido atenção dos executivos de venda, por seu potencial de ganhos associados a riscos de inadimplência considerados aceitáveis pelas organizações.

O segmento *Private Banking* é aquele especializado no atendimento a “clientes pessoas físicas com alto poder aquisitivo e com elevado patrimônio” (Mellagi Filho e Ishikawa 2000 p. 189). Essa medida varia de um para outro Banco, porém sempre estará na faixa de patrimônio mínimo do cliente entre R\$ 500.000,00 e R\$ 1.000.000,00. Por se tratar de clientes chamados “diferenciados”, exige um atendimento bastante personalizado prestado por funcionários capacitados a oferecer uma consultoria financeira adequada. O ganho que os Bancos obtém nesse segmento advém dos valores envolvidos nas transações, pois não é possível realizar grandes *spreads*, porém estes são obtidos sobre valores expressivos e com baixo custo operacional. Quanto ao poder de negociação dos clientes deste segmento, embora muitas vezes não tão elevado, os Bancos preferem agir com cautela na obtenção de receitas, principalmente por meio da cobrança de tarifas, pois são pessoas bem informadas, em sua maioria, e constantemente assediadas por instituições concorrentes, oferecendo vantagens adicionais, para que passem a ser seus clientes.

Finalmente, há o segmento denominado *Corporate Banking*, um termo genérico que abrange os clientes corporativos. De forma geral, poderia ser equiparado ao que se tem denominado no mundo dos negócios de *business to business – b2b*. Este é o segmento especializado no atendimento aos clientes pessoas jurídicas de grande porte, conceito mais uma vez variável conforme a instituição, porém, em linhas gerais, abrangendo clientes cujo faturamento parte de R\$ 200 milhões por ano. É este certamente o segmento que tem maior poder de negociação com seus parceiros do setor financeiro. As margens de ganho são sempre

estreitas e provenientes de operações negociadas no nível de detalhes, tendo em vista que quase sempre apresentam características particulares para atenderem às necessidades específicas de cada cliente. Conseqüentemente, *spreads* e tarifas são aplicadas de modo diferente a cada novo negócio que se apresente.

Mellagi Filho e Ishikawa (2000) mencionam que neste segmento, o *corporate banking*, o Banco estrutura produtos voltados para grandes clientes com necessidades específicas, geralmente complexas e únicas, resultando em produtos que dificilmente podem ser aplicados de maneira geral. O estudo de caso que será desenvolvido no capítulo 4 do presente trabalho envolve a relação entre um Banco e um cliente classificado neste segmento.

Cabe ressaltar que cada instituição financeira busca seu enfoque mercadológico de acordo com suas vocações e interesses que são fortemente influenciados por seu porte (tamanho). Bancos menores buscam o enfoque em segmentos particulares, sendo também denominados de “Banco de nichos”, enquanto Bancos considerados grandes, por possuírem extensas redes de agências, atendem amplos segmentos de clientes. Os grandes Bancos se estruturam segundo segmentações internas conseguindo uma customização de produtos e diluição (sinergia) de seus custos operacionais.

### **3.2.4 – Serviços Bancários e Variáveis Críticas nas Estratégias Genéricas**

Inicialmente, é preciso lembrar que a intangibilidade é a característica mais comum aos serviços em geral, porém em relação aos serviços financeiros, nem sempre se pode dizer que essa seja uma verdade indiscutível. Como já analisado na seção 2.4, o pagamento de uma conta no caixa, pode servir como exemplo de serviço intangível, porém existem serviços que geram resultados tangíveis, como um saque de dinheiro para efetuarmos os pagamentos.

Buscando compreender a natureza dos serviços financeiros, utilizando as categorias definidas por Lovelock e Wright (2001. p.35), pode-se dizer que, em termos mais gerais, os serviços financeiros são constituídos de ações intangíveis e dirigidos a bens e tem seu processamento preponderantemente efetuado com informações. Este é, então, o desafio maior dos Bancos, fornecer informações absolutamente confiáveis, de maneira fácil e cada vez mais compreensível às pessoas não necessariamente iniciadas nos assuntos financeiros.

Para enfrentar esse desafio, é crescente o investimento dos Bancos em recursos de informática, os quais tornam-se absolutamente indispensáveis, nos dias de hoje, para possibilitar uma excelente performance no que diz respeito aos serviços prestados, possibilitando, inclusive, que as pessoas de dentro de seus escritórios ou mesmo de suas casas, processem todas as informações sobre movimentação financeira, seja no campo pessoal ou mesmo das empresas, e efetuem a mais variada gama de operações, sem necessidade de ir a uma agência bancária. É o “encontro de serviço” virtual, mediante a confiança e a segurança a para os clientes e para os Bancos.

### **3.3 - Os Movimentos da Indústria Bancária e Posicionamento Competitivo**

Para o entendimento da dinâmica da concorrência da indústria bancária, torna-se importante resgatar a formulação teórica elaborada por Porter (1989 p. 61), a respeito do posicionamento de um negócio, quando visa maximizar o valor dos seus produtos para diferenciá-los de seus concorrentes.

Elabora-se, a seguir, uma síntese das características dos movimentos da concorrência na indústria de serviços financeiros, visando uma melhor compreensão de fatores envolvidos no desenvolvimento e diversificação de produtos e serviços.

Ressalte-se, na abordagem do posicionamento competitivo, e principalmente na indústria financeira, questões relativas à monitoração de um Banco em suas relações com outros agentes envolvidos na cadeia de valor e a sua capacidade de alterá-la.

Essa monitoração depende do desenvolvimento de informações sobre concorrentes, fornecedores e a própria cadeia interna de atividades relevantes que, em conjunto, devem ser consideradas na formulação de novos produtos e serviços.

Quanto aos concorrentes, o autor enfatiza e propõe quatro componentes diagnósticos a serem considerados na definição da estratégia da organização, que são:

- Metas futuras = diagnosticar as metas dos concorrentes é o primeiro componente da análise da concorrência. O conhecimento dessas metas permitirá previsões sobre o grau de satisfação dos mesmos com sua posição



atual e determinar a probabilidade de um ou mais concorrentes alterarem suas atuais estratégias.

- Hipóteses = a identificação das hipóteses dos concorrentes deve levar em consideração dois aspectos: as hipóteses dos concorrentes sobre eles próprios e suas hipóteses sobre a indústria e as outras firmas que delam participam.
- Estratégia corrente = trata da identificação da estratégia corrente de cada concorrente. A estratégia de um concorrente é mais bem concebida como suas políticas operacionais básicas. Esta estratégia pode ser explícita ou implícita, e ela sempre existe.
- Capacidades = a avaliação realista das capacidades de cada concorrente, passo final do diagnóstico da análise da concorrência, permite a percepção da probabilidade, da oportunidade, da natureza e da intensidade das reações prováveis de cada concorrente. O conhecimento de pontos fortes e fracos da concorrência determina sua capacidade de iniciar ou reagir a movimentos estratégicos e de lidar com acontecimentos ambientais ou da indústria.

Utilizando os quatro componentes identificados acima para determinar os movimentos competitivos dos agentes da indústria de serviços financeiros, busca-se a seguir responder a quatro dentre as perguntas formuladas por Porter (1989), com esse objetivo e cujas respostas são viáveis considerando-se as características da indústria de serviços financeiros.

*O concorrente está satisfeito com sua posição atual?*

Adequando-se esta pergunta à elucidação de um aspecto da concorrência do segmento Bancário, observa-se que o aumento de participação de mercado (*market share*), por parte de um concorrente, é obtido com base em margens operacionais cada vez mais reduzidas e volume de operações, como fatores críticos para obtenção de resultados. A forma encontrada pelos Bancos para aumentar seu volume de operações invariavelmente passa pela obtenção de uma presença cada vez mais significativa nos segmentos de mercado e dos produtos eleitos como foco de operação, ou seja, ênfase na segmentação extensiva.

*Quais os prováveis movimentos ou mudanças estratégicas que o concorrente fará?*

Adequando-se essa questão ao segmento bancário, observa-se que os movimentos estratégicos que se podem esperar dos concorrentes, de modo geral, dependerão, em grande parte, de uma característica importante para os Bancos, que é o seu porte, no que diz respeito não somente ao tamanho da rede de agências, mas, principalmente, volume de capital. Grandes Bancos, com adequados índices de capitalização realizam movimentos estratégicos diferenciados de outras instituições o que lhes permite ampliar, com rapidez, sua rede e sua participação no mercado através de processos de aquisição e fusão. Por sua vez, Bancos pequenos, portanto menos capitalizados, são obrigados a fazer movimentos estratégicos distintos, no sentido de especialização em determinados produtos que atendam especificamente determinados “nichos” de clientes.

*Onde o concorrente é vulnerável?*

Esta questão quando adequada à indústria financeira, pode ser elucidada por uma característica comum desta indústria que é trabalhar com recursos de terceiros (seus clientes). Disto decorre que essas instituições se tornam vulneráveis na medida em que adotam estratégias de crescimento mais agressivas, pois tendem, nessa hipótese, a diminuir seus parâmetros de critérios para concessão de crédito, em geral para aumentar a rentabilidade em curto prazo, baseadas em políticas de tesouraria agressivas. Esse movimento característico leva a posições de risco elevado.

Estas considerações merecem algumas observações, uma vez que induzem a estratégias muitas vezes eficazes no curto prazo, porém que tornam a instituição vulnerável se praticadas com frequência, comprometendo seu desempenho no longo prazo.

Na instituição financeira seus administradores precisam ter muita habilidade e estarem em constante sintonia com suas relações com clientes, uma vez que as práticas arrojadas podem estar levando a uma situação de risco inaceitável.

*O que irá provocar a maior e mais efetiva retaliação pelo concorrente?*

Esta é a pergunta de mais difícil resposta, quando se trata de indústrias genéricas. Na indústria de serviços financeiros, a capacidade de retaliação se encontra estreitamente vinculada à estrutura de capital de cada instituição e às normas e eficiência de controle da

Autoridade Monetária. Então adotar práticas de retaliação ante movimentos estratégicos de um concorrente que comprometa a viabilidade em longo prazo de uma instituição encontra limitações pela ação da Autoridade Monetária (BACEN) ao controlar e avaliar o nível de risco de suas carteiras, assim como reformular seus níveis de capitalização conforme tratado no capítulo 2.

### **3.3.1 – Movimento e Conduta Predominantes no Segmento Bancário**

Um movimento característico e importante que se verifica nos ciclos de longo prazo na indústria bancária, diz respeito aos processos de fusões, aquisições, vendas e incorporação como forma de mudança do posicionamento competitivo dos concorrentes.

No caso dessa indústria, não só no Brasil, mas em todo o mundo, essa estratégia realmente tem sido constatada como predominante na definição de estratégias de longo prazo de vários agentes. Considerando a relevância desses movimentos no Brasil, em anos recentes, citam-se os casos dos Bancos Bradesco, Itaú, Santander e ABN-Amro. Estas instituições realizaram grandes expansões de suas redes de agências por meio da aquisição de concorrentes, enquanto o Unibanco tem atuado com uma estratégia de fusões diferenciada dos demais, que lhe permitiu crescer realizando operações estruturadas envolvendo trocas de ações ordinárias, em que este Banco conseguiu assumir o controle de alguns concorrentes sem efetuar desembolsos financeiros.

Outra conduta estratégica adotada por entrantes é o processo de Fusões e Aquisições que estão presentes no setor (principalmente a partir de 1994), quando instituições como os Grupos Santander e BBV, espanhóis, se beneficiaram em função de desregulamentação e privatização dos Bancos públicos, criaram-se condições para eliminar essa barreira, permitindo a aquisição de Bancos com redes de agências, quadros funcionais e clientela já estabelecida e amadurecida.

Vale lembrar que o Grupo Santander adquiriu nada menos do que três Bancos brasileiros: Banco Geral do Comércio, Banco Noroeste e Banco do Estado de São Paulo, o que lhe possibilitou contar com uma grande rede de agências em pouco tempo. O grupo BBV adquiriu o Banco Excel, que por sua vez havia adquirido o Banco Econômico incorporando

uma rede de agências que se revelou inadequada para sua expansão e que posteriormente teve sua subsidiária brasileira vendida ao Banco Bradesco (no início de 2003). Outro Banco estrangeiro que se utilizou dessa estratégia para penetrar no mercado brasileiro, foi o britânico HSBC que adquiriu o Banco Bamerindus S.A.

Obviamente que a opção representada por estes exemplos está restrita a um seleto grupo de novos participantes bastante capitalizados, o que nem sempre ocorre, voltando-se, pois a referência básica da barreira de volume de capital requerido à concessão de serviços Bancários.

Esses movimentos causaram importantes mudanças nas condições da concorrência desta indústria no Brasil a partir dos anos 80 e não parece haver indícios de que essas grandes movimentações tenham se esgotado. Recentemente os Bancos Itaú e Bradesco, por exemplo, realizaram importantes aquisições e o mercado espera ainda mais. Uma vez que há alguns Bancos estrangeiros que não se firmaram concretamente no mercado brasileiro, ao lado de inúmeros Bancos de pequeno porte, cuja estrutura e rede de negócios reduzida torna sua competitividade limitada, espera-se que novas movimentações desse tipo sejam uma constante nessa indústria.

Para ilustrar essa tendência de contínua mudança no cenário da concorrência, menciona-se Alves (2003) que, em artigo publicado no caderno de economia do Jornal O Estado de São Paulo (17/03/03), resume a dinâmica recente da indústria de serviços financeiros, apontando movimentos importantes, tais como, a compra do Banco BBA pelo Banco Itaú e a compra dos Bancos Mercantil e BBV e da área de *asset management* do JP Morgan pelo Banco Bradesco. Menciona, ainda, que o Banco Sudameris, cuja compra pelo Banco Itaú fora anunciada em 2002, encontra-se agora em processo de aquisição pelo Banco Real. Continuando sua análise, o autor cita também que algumas instituições financeiras decidem vender ou fechar apenas alguns de seus departamentos, como é o caso do Banco italiano BNL que está vendendo o seu departamento de *asset management* para o Banco Votorantim e o caso da filial brasileira do Deutsche Bank que acabou com a área de *corporate finance* no Brasil, mantendo apenas a área comercial de *corporate banking* e tesouraria.

Ainda segundo esse mesmo artigo, além dessas instituições, há outras que abandonaram a prática de Banco de Investimento, como o Dresdner Kleinwort Benson e o Goldman Sachs que abortou seus planos de instalar a divisão de Banco de Investimentos no Brasil, além do Bank of América que já fez uma relevante redução em sua área de atuação no Brasil.

Ainda para ilustrar a dinâmica e a importância que as fusões e aquisições tem nesta indústria apresenta-se a seguir uma tabela indicando as principais fusões e aquisições ocorridas no setor no período de 1995 a 2002.

**Tabela 6 - Fusões e aquisições no mercado brasileiro 1995 – 2002**

ANO	Instituição adquirida	Comprador	Participação %
1995	Banco Nacional	Unibanco	100,0
1997	Banco Bamerindus	HSBC	100,0
1997	Banco BCN	Bradesco	100,0
1997	Banerj	Itaú	100,0
1997	Crédito Real de Minas Gerais	Bradesco	99,99
1998	Banco do Estado de Minas-BEMGE	Itaú	90,74
1998	Banco Noroeste	Santander	100,0
1998	Banco Real	ABN Amro	100,0
1998	Bandepe	ABN Amro	99,97
1998	Excel Econômico	BBVA	n.d.
1999	Banco Baneb	Bradesco	99,92
2000	Banco Boavista Interatlântico	Bradesco	100,0
2000	Credibanco	Unibanco	100,0
2000	Bandeirantes	Unibanco	98,11
2000	Banestado	Itaú	100,00
2000	Fininvest	Unibanco	50,0
2000	Meridional Bozzano	Santander	100,0
2000	Banespa	Bradesco	100,0
2001	Banco do Estado de Goiás	Itau	84,46
2001	Lloyds TSB ( <i>Asset e Private</i> )	Itau	100,0
2002	Deutsche Bank ( <i>Asset</i> )	Bradesco	100,0
2002	Mercantil – Finasa	Bradesco	82,17
2002	Banco do Estado do Amazonas	Bradesco	88,68
2002	BBA Creditanstalt	Itau	95,75
2002	Banco Fiat	Itau	99,99

Fonte: Standard & Poor's in Gazeta Mercantil de 23/12/2002.

Pela análise dos dados da tabela apresentada pode-se perceber uma clara mudança nas condições da concorrência, ocorrida no período abrangido, devida a um processo de incorporação de Bancos no mercado brasileiro. Esta mudança está marcada por três principais fatores:

- Privatização dos Bancos públicos
- Crescimento dos grandes Bancos brasileiros

- Inserção de Bancos estrangeiros no mercado brasileiro, cuja entrada foi possibilitada pela aquisição de Bancos já existentes, com estruturas operacionais já definidas e consolidadas.

### 3.4 - Risco e Estratégia

Deve-se retomar neste contexto do trabalho, a influência que as diversas categorias de risco (Saunders, 2000) têm sobre a formulação de estratégia na indústria financeira.

Dentre as estratégias mencionadas, deve-se destacar aquelas cuja utilização são mais cabíveis ao contexto brasileiro, levando-se em conta os aspectos regulatórios discutidos no capítulo 2.

Ao abordar a questão da expansão de produtos, Saunders (2000, p. 422) ressalta a importância das restrições decorrentes da legislação para o estabelecimento de estratégias, ao comparar o mercado financeiro norte-americano com o de alguns países europeus, mencionando que :

*O sistema financeiro dos Estados Unidos tem sido tradicionalmente estruturado com base em linhas de produto estanques ou segmentadas. Barreiras e restrições criadas pela regulamentação têm freqüentemente inibido a capacidade de uma Instituição Financeira que opere numa área da indústria de prestação de serviços financeiros de ampliar seu conjunto de produtos em outras áreas. Isso pode ser contrastado com as Instituições Financeiras na Alemanha, na Suíça e no Reino Unido, onde uma estrutura de Instituições Financeiras Universais permite que qualquer organização de serviços financeiros ofereça uma variedade muito mais ampla de produtos bancários, de seguros, negociação de títulos e outros serviços financeiros.*

Assim, a questão regulatória, que cria restrições à atividade dos Bancos, não ocorre somente no Brasil, ao contrário, tem sido objeto de constante preocupação das Autoridades Monetárias em todo o mundo, pois sua ação cria barreiras à inovação e ao desenvolvimento de estratégias.

Ao tratar da gestão de liquidez e gestão de passivos, relacionados diretamente com a dinâmica dos Bancos modernos, o autor considera que muitos fatores, tanto em termos de custo quanto de regulamentação, influenciam a determinação do nível de ativos líquidos a serem mantidos por um Banco. Desta forma, a escolha do nível de liquidez é uma importante estratégia para um Banco, pois é preciso considerar custos e benefícios para manutenção de reservas de liquidez insuficientes ou excessivas, em relação aos níveis estabelecidos pela regulamentação e pelas políticas internas.

A gestão dos ativos usados como reserva é análoga a um problema de controle dinâmico com restrições e metas móveis. Assim, um Banco pode gerir seus passivos afetando o risco geral de retirada em sua carteira de fontes de financiamento e, portanto, a necessidade de ativos líquidos como proteção contra retiradas. Entretanto, a redução do risco de retirada quase sempre envolve custos, porque as fontes de passivos mais fáceis de controlar, em relação ao risco de retirada, freqüentemente são mais caras para o Banco.

Cabe ressaltar a formulação de estratégias pelos Bancos relacionada ao papel do Capital como proteção contra os riscos de crédito, variação de taxa de juros entre outros. De acordo com a teoria econômica, o Capital ou Patrimônio Líquido deveria ser medido com base em valores de mercado, pela diferença entre o valor de mercado dos ativos e dos passivos. Na realidade, a Autoridade Monetária utiliza regras baseadas em valores contábeis. Embora uma regra de adequação de Capital baseada em valores contábeis considere a exposição a risco de crédito rigidamente, por outro lado ignora os efeitos de variações de taxas de juros e os efeitos da exposição a esse risco sobre o Patrimônio Líquido.

Abordou-se já neste trabalho (capítulo 2) a forma como são calculadas essas exigibilidades mínimas pela Autoridade Monetária, entretanto cabe aos gestores das organizações a definição do montante de Capital próprio adequado para fazer face aos riscos da operação. Uma alternativa é o cálculo dessas necessidades baseado em valores de mercado de seus haveres e obrigações.

Saunders (2000) atribui, ainda, papel crítico à criação de novos produtos como estratégia para a diluição de risco. Destaca, entretanto, que as barreiras criadas pela legislação para o desenvolvimento dessa estratégia podem inibir benefícios tanto no nível privado como no social.



Há, portanto, um conjunto de fatores relevantes, do ponto de vista público, ou social, que dizem respeito a conflitos de interesse, segurança e solidez, competição e regulamentação. Esses fatores interferem na concepção e implementação de produtos pelos Bancos.

Uma estratégia utilizada no mercado para a redução de riscos é a venda de empréstimos, conhecida como “cessão de empréstimos”. Esta prática, já sedimentada no mercado, proporciona a criação de um produto mais elaborado que é a Securitização de Empréstimos, que ocorre por meio de lançamento de títulos. Entretanto, há diversos fatores legais e regulatórios que influenciam o crescimento dessa prática.

## **CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO**

O desenvolvimento deste capítulo se fundamenta em uma pesquisa envolvendo uma instituição bancária, a qual detectou um conjunto de informações e dados a respeito dos procedimentos operacionais envolvidos no desenvolvimento de um produto.

As informações desenvolvidas se fundamentam em dados referentes à implantação de um produto de razoável complexidade, no exercício econômico de 1998.

### **4.1 O Banco**

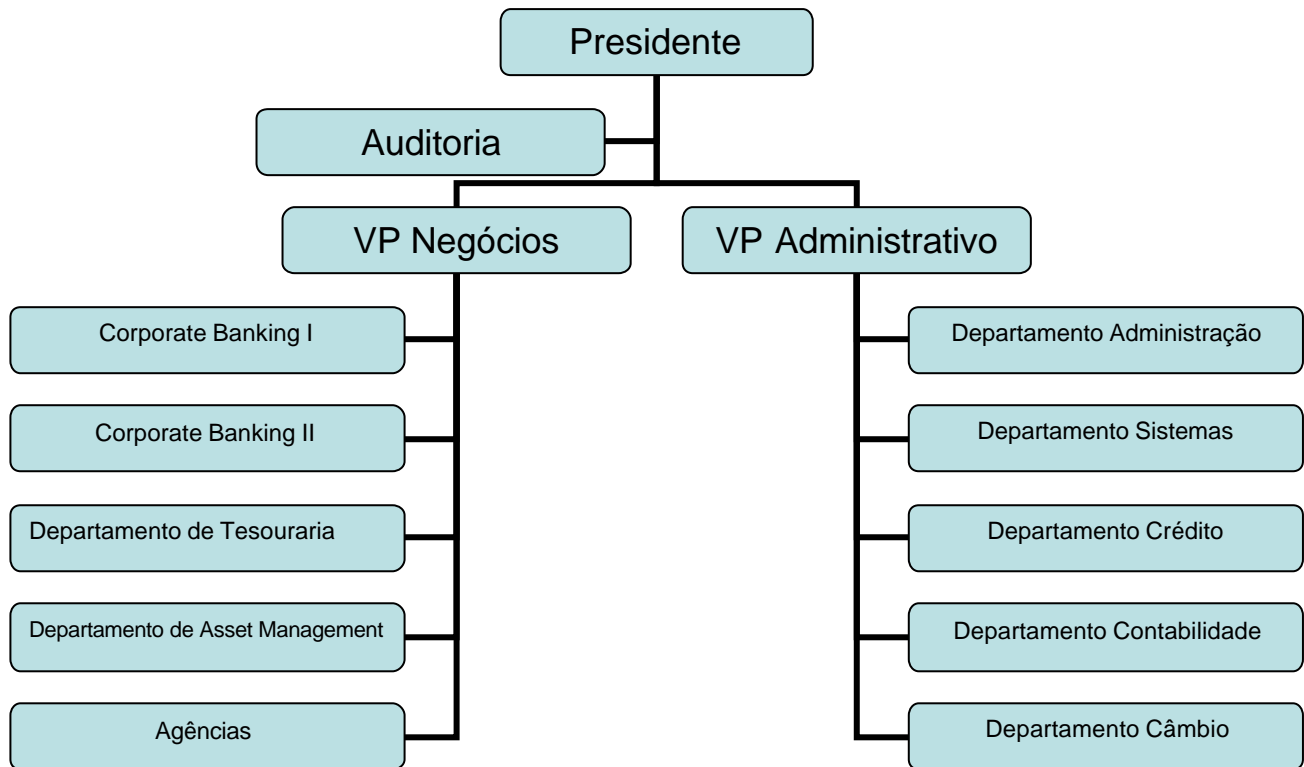
A instituição escolhida para o desenvolvimento da pesquisa é um Banco Múltiplo com controle de capital estrangeiro que atua no Brasil desde a década de 30. Seu foco de atendimento concentra-se no segmento de Corporate Banking.

Este Banco tem participação de mercado de 2,8%, considerando o total de ativos, elevando-se para aproximadamente 4%, se agregados os valores de operações contabilizadas em agências do exterior, tendo como clientes empresas de diversos portes estabelecidas no Brasil (dados de 2002 obtidos durante a pesquisa).

A Instituição, durante muitos anos, teve como foco o atendimento de clientes do segmento de varejo, no entanto no início da década de 90, foi definida uma nova estratégia de atuação voltada ao segmento de clientes Corporate. Suas agências, a partir de então, foram concentradas em São Paulo (Matriz), Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Campinas e Porto Alegre, consideradas praças estratégicas a serem atingidas por essa área de negócios.

Tais mudanças foram implementadas a partir da revisão da estratégia de atuação adotada pela Matriz, que definiu que, para o seu país de origem, onde o Banco ocupa importante posição no mercado, entre os três maiores, que as operações deveriam atingir a todos segmentos de mercado. No que concerne às suas unidades no estrangeiro, essas se concentrariam no desenvolvimento de negócios em segmentos de pessoas jurídicas de grande porte e elevada escala de negócios.

A subsidiária brasileira da instituição financeira, foco do presente estudo, apresenta a seguinte estrutura orgânica básica:

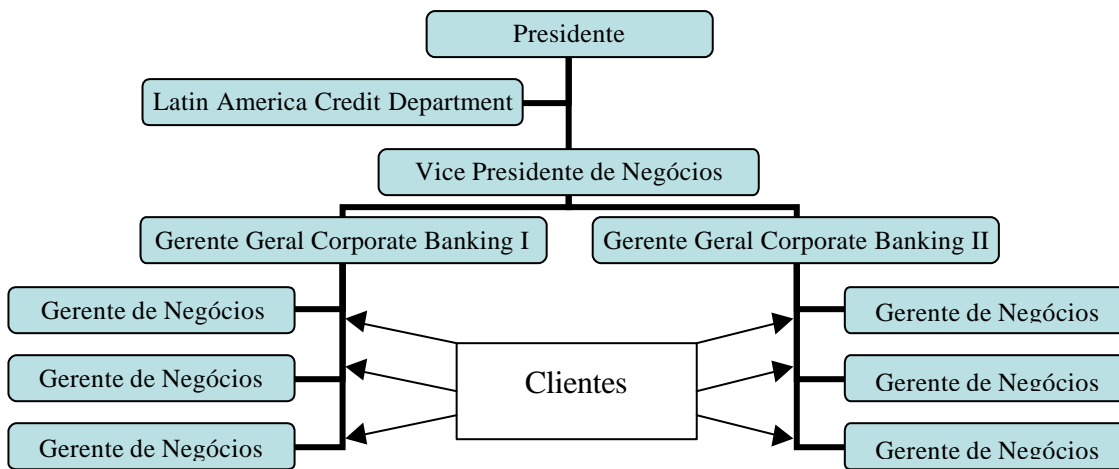
**Figura 3 - Organograma do Banco**

Fonte: autor

#### **4.1 .1 Estratégia organizacional e operacional do Banco no Brasil**

Dentro do foco estratégico para o exterior, conforme referido anteriormente, a instituição sob o ponto de vista de suas atividade, relações e processos em relação aos clientes pode ser visualizada mediante a figura 4:

**Figura 4 - Organograma por Áreas de Negócios e Relacionamento com Clientes**



Fonte: autor

A subsidiária brasileira se encontra estruturada em duas áreas de negócios (departamentos) que atendem dois sub-segmentos, (sempre do segmento Corporate). O Departamento Corporate Banking I desenvolve o relacionamento com empresas de origem asiática, exigindo de seus gestores, além de características culturais específicas, fluência no idioma correspondente. O Departamento Corporate Banking II, por sua vez, atende as empresas de origem ocidental, abrangendo em seu quadro, profissionais com curso superior e fluentes no idioma inglês.

#### 4.1.2 – O financiamento e o processo básico operacional

São descritos a seguir os procedimentos envolvidos na aprovação de um pedido de concessão de crédito adotados na instituição do caso.

Quanto à política, esta se apresenta extremamente ligada a uma cultura organizacional restritiva e conservadora que impõe parâmetros rigorosos de análise para a aprovação das operações de crédito.

Coerentemente com essa característica, se implementa nessa Instituição um procedimento operacional para a aprovação de linhas de crédito para os clientes, detalhada a

seguir envolvendo diversos departamentos, a fim de verificar, o mais precisamente, os riscos a serem assumidos, quando da aprovação de uma operação pelo Banco:

- Após a prospecção de um cliente potencial pela área de negócios, denominada de Departamento de Corporate Banking (CBD), fica o Gerente de Negócios encarregado de elaborar uma proposta de crédito, denominada internamente de “*credit proposal*”, que contem uma avaliação detalhada da empresa, seu controle acionário, principais áreas de atuação no Brasil e, se possível, no exterior, análise de potenciais operações do cliente e suas perspectivas de lucratividade além de cadastro completo incluindo os três últimos demonstrativos financeiros, auditados por empresa de auditoria externa independente.
- Uma vez completa essa proposta é encaminhada para a obtenção da opinião da Gerência Geral de Negócios e da Vice Presidência Negócios. Caso essas duas decisões sejam favoráveis, então a proposta é encaminhada ao Departamento de Crédito que procede a sua análise e emite parecer, solicitando informações adicionais à área de negócios, sempre que consideradas necessárias.
- Em seguida, a proposta é encaminhada à Presidência, a qual, apondo sua aprovação, encaminha-a ao Departamento de Crédito para a América Latina (Latin America Credit Department – LACD), situado em New York (USA) para, então, obter a aprovação final.

Pelo fato de o Banco trabalhar, em nível mundial, com alçadas de aprovação de limites operacionais, esse procedimento é necessário sempre que o valor da proposta ultrapasse o nível de US\$ 2,0 Milhões, correspondente ao valor máximo de aprovação pela Diretoria da Instituição no Brasil

#### **4.2 – O cliente e a demanda de um novo produto**

A demanda por uma modalidade diferenciada de crédito origina-se da necessidade de um cliente que busca alternativas para os agentes distribuidores com que opera, com respeito às suas necessidades de capital de giro.

O cliente é uma grande empresa multinacional de origem europeia, que atua na indústria química e farmacêutica, produzindo ampla gama de produtos nas categorias de consumo e intermediários (insumos). Na linha de produtos intermediários destaca-se a de defensivos agrícolas. Neste segmento da demanda, cabe ressaltar que os produtores são constituídos por poucas empresas de grande porte, apresentando um certo grau de especialização em defensivos para determinadas lavouras, portanto caracterizando uma estrutura de concorrência oligopolística (Vasconcellos e Garcia, 2003).

A distribuição desses produtos é constituída de ampla rede de agentes distribuidores de defensivos agrícolas, em sua grande maioria comércio de pequeno ou médio porte, dispersos geograficamente por todo o território brasileiro, localizados geralmente em cidades do interior brasileiro, dedicando-se à comercialização de diferentes produtos para os agricultores.

#### **4.2.1 – Financiamento, crédito e os pontos críticos para os distribuidores**

O cliente apresentou como ponto central de sua demanda, a necessidade de sua rede de distribuidores com respeito a taxas concorrenciais e acessíveis (a esse porte de empreendimento) de financiamento de capital de giro, uma vez que este fator interfere persistentemente na instabilidade de suas vendas e como consequência nas vendas da empresa fabricante de defensivos.

Além disso, nesse contexto deve se considerar no comportamento da demanda de insumos agrícolas os aspectos de sazonalidade de plantio e safra que afetam a demanda final (constituída por empresas agrícolas) por defensivos.

Ressalte-se ainda nesse mesmo sentido, a importância da atuação mais eficaz desta rede capilar de distribuidores, no atendimento da demanda desses insumos em todo o território nacional.

A estas características sistêmicas do posicionamento do cliente industrial, seguem-se os referenciais histórico-operacionais segundo os quais os distribuidores devem operar, idealmente, dentro dos seguintes prazos de financiamento: prazo máximo de 360 dias e prazo médio em torno de 270 dias (dados estes aferidos junto às empresas e créditos rotineiramente

solicitados quando dos pedidos), e um potencial de vendas para o mercado brasileiro a ser atingido já nos primeiros meses, caso o produto de financiamento fosse viabilizado, em torno de US\$ 30 a US\$ 35 milhões, dependendo de cada regime de plantio e safra.

Em resumo, o Banco identifica os seguintes fatores críticos para seu produto disponível (empréstimo de Capital de Giro):

- Pequenas e médias empresas como tomadores finais dos recursos
- Sazonalidade de compras e de desembolsos
- Custo do financiamento
- Prazos incompatíveis com a demanda apresentada
- Potencial de financiamento de US\$ 30,0 milhões, segundo o regime de safras.

Nesta etapa do processo, as condições de prazos seriam inviáveis se enquadradas em suas normas de concessão de crédito, além de encontrar restrições na obtenção de *funding* adequado, devido à escassez de recursos para captações em condições de prazo e custo compatíveis com a necessidade exposta pelo cliente.

### **4.3 – O Planejamento do produto**

Uma vez entendidas as características da oportunidade identificada, a equipe do Banco confirma a inadequação do produto tradicionalmente utilizado nessas circunstâncias, que é o conhecido *empréstimo de capital de giro*, pois este não eliminaria os pontos críticos referentes a prazos e custos.

A organização se moveu, então, no sentido de estudar e planejar o desenvolvimento de um produto que atendesse a necessidade do cliente, dentro dos parâmetros especificados.

#### **4.3.1 - Adequação Estrutural e Processos no Banco**

O desenvolvimento do produto, fica a cargo do próprio Gerente de Negócios, que passa a assumir a função de *líder de projeto*, gerenciando uma equipe multidisciplinar,

arregimentada nos diferentes departamentos envolvidos, e responsável pela gestão das atividades de desenvolvimento e implantação do novo produto.

A análise dos procedimentos necessários para a implantação de um novo produto, foi feita a partir dos pontos de inadequação do produto *capital de giro*, que poderiam ser denominados em nosso estudo de situação problema.

Em nível operacional, estes pontos de inadequação permitiram determinar as barreiras e conjuntamente os processos de reestruturação da operação junto ao Banco:

- Como primeiro fator crítico interno situa-se a concessão de crédito, visto que um grande número de distribuidores não teria sua proposta de crédito aprovada, devido aos rígidos padrões de aprovação adotados pelo Banco.
- O segundo fator crítico deve-se à falta de capilaridade da Rede de Agências do Banco, o que dificulta substancialmente o acesso à maioria dos distribuidores da cliente multinacional, uma vez que, como já mencionado, encontram-se geograficamente pulverizados por todo país.
- O terceiro fator crítico é o custo do produto e o porte dos clientes, o que determina um custo elevado em função do risco.
- O quarto fator crítico, de caráter estrutural, refere-se ao fato de que todo produto deve estar em conformidade com todos preceitos legais emanados da autoridade monetária, o que evitaria procedimentos de alto custo com consultas ou pedidos de autorização prévia à Autoridade Monetária.

Diante desses fatores, o grupo de desenvolvimento decidiu pesquisar e desenvolver uma alternativa baseada em uma estrutura diferenciada. Foi localizado um produto similar, conhecido como “*Vendor Finance*”, e cujos parâmetros operacionais podem ser encontrados em Fortuna (2003) :



- O “Vendor Finance” é uma operação de financiamento de vendas baseadas no princípio da cessão de crédito, que permite à empresa vender seu produto a prazo e receber o pagamento à vista.
- A operação supõe ainda, que a empresa compradora seja cliente tradicional da vendedora, pois será esta que irá assumir o risco do negócio junto ao Banco.
- A empresa vendedora transfere seu crédito ao Banco e este, em troca de uma taxa de intermediação, paga o vendedor à vista e financia o comprador.

Fortuna (2003) enfatiza alguns diferenciais desse produto em relação ao empréstimo de capital de giro quanto a economia de impostos, decorrente do faturamento pelo preço à vista e a minimização do fator risco no custo de juros, adequando-se, pois às empresas de menor capacidade financeira.

Os processos iniciais, portanto, do desenvolvimento do produto partiram dos preceitos operacionais do “*Vendor’s Finance*” faltando ainda considerar os fatores de prazos (360 dias como limite máximo e 270 dias, médio), os custos operacionais internos e, fundamentalmente, o fator de captação de recursos no exterior, na formação de *funding* de alta escala, que evidentemente seria captado no exterior, dada a natureza do Banco.

Ficam assim definidas as linhas básicas do produto a ser desenvolvido, que são ligadas aos seguintes fatores:

- Prazo de financiamento suficientemente longo, para atender a demanda apresentada no item 4.2.
- Custos competitivos, representados por uma taxa de juros a ser cobrada que representasse um diferencial em relação às condições correntes de mercado.
- Condições adequadas de oferta que atendessem às condicionantes dos distribuidores, com relação ao esforço para atender as características de cada safra, pois a oferta do crédito fora da época prevista inviabilizaria a implantação do produto, por torná-lo extemporâneo, uma vez que as vendas de defensivos agrícolas estão diretamente vinculadas às características das safras dos diversos produtos agrícolas, e existe um tempo certo para a formação de estoques pelos distribuidores.

O desenvolvimento do projeto requereu detalhados estudos nos custos diretos (representados por investimentos e gastos procedentes) e nos custos indiretos, decorrentes do aprendizado.

Este quadro de paradigmas levou os departamentos considerados de “retaguarda”, a alterar procedimentos já existentes, ou mesmo, criar novos, de modo a gerir todas as etapas da operacionalização do novo produto.

Como exemplo, o Departamento Administrativo, que é responsável pelo cumprimento de todas instruções de desembolso de operações, juntamente com o Departamento de Sistemas, responsável pelo desenvolvimento e adequação de todos sistemas operacionais do Banco e o Departamento de Contabilidade, que executa a escrituração e o controle das operações foram acionados e desenvolveram, cada um, as soluções a serem descritas neste segmento do trabalho.

O projeto do novo produto foi denominado de “VD” e a seguir serão descritas as transformações implantadas no Banco:

#### **4.3.1.1 - Operacionalização do Produto.**

O primeiro passo para iniciar a operacionalização de qualquer produto dentro de um Banco, situa-se nas condições e parâmetros de aprovação do crédito, o que neste caso apresentava-se como atividade crítica, devido ao envolvimento de uma gama de pequenas e médias empresas, portanto classificadas fora do segmento tradicional das operações do Banco, e cujo risco, conseqüentemente, não seria aprovado pelo Departamento de Crédito para a América latina (LACD).

Em contato com o cliente, a equipe do Banco expôs a restrição relativa à aprovação de crédito para os distribuidores que, como já visto, tornava-se um dos principais obstáculos para a implantação do produto a ser desenvolvido.

Iniciaram-se, então, negociações no sentido de obter a co-responsabilidade do cliente nas operações de crédito para seus distribuidores as quais culminaram com a concordância da empresa multinacional em participar como avalista e co-responsável por seus clientes, no

novo produto, concordando em reembolsar ao Banco a totalidade dos valores não pagos por seus clientes após cinco dias de seu vencimento. Isto só foi possível a partir de intensa negociação envolvendo os mais altos níveis hierárquicos das duas organizações.

Essa transformação da relação Banco-cliente, na operação, foi decisiva para que o Banco conseguisse obter a aprovação do crédito e da estrutura a ser adotada, junto aos níveis de alçadas de concessão de crédito, porém estava vinculada ao oferecimento, de uma contrapartida pelo Banco, na forma de linhas de crédito com custos adequados ao nível de envolvimento do cliente na da viabilização de produto.

#### **4.4 - A Obtenção de *Funding* Para o Produto**

Diante do equacionamento da questão do risco de crédito, como descrito acima, o próximo passo para concretizar a implantação do novo produto, foi a definição da fonte de obtenção do *funding* para as operações.

Neste ponto, foi acionado o Departamento de Tesouraria e surgiu a decisão de utilizar recursos captados junto à Matriz (exterior), utilizando-se dos mecanismos previstos na Resolução 63/67, do Banco Central do Brasil, pois seriam recursos a serem captados com prazos relativamente flexíveis para torná-los adequados às características da operação, além de possibilitar a oferta de taxa de juros num nível que se comprovou viável na época.

Este caminho, em que pese os riscos envolvidos, atende a um aspecto decisivo por se tratar de um Banco de origem de capital externa e com acesso a fontes de recursos no exterior, onde os custos de captação apresentam vantagens compatíveis com o volume de operações esperado, tanto em escala como o compartilhamento de risco por tratar-se de um cliente com ramificação no exterior.

Um fator relevante, nesse mesmo sentido, para a viabilização da estrutura de captação de recursos no exterior desenvolvida foi a existência de um mercado de operações de *swaps* bem desenvolvido no Brasil, seja através da Bolsa de Mercadorias e Futuros ou de Bancos Multinacionais, o que possibilita aos tomadores de obrigações em moeda estrangeira a cobertura do risco de oscilações nas cotações do câmbio, o chamado risco de câmbio, que em circunstâncias de volatilidade cambial inviabiliza as vantagens, em termos de custo dos financiamentos em moeda estrangeira, uma vez que as taxas de juros reduzidas, poderiam

transformar-se em custos elevados em função de uma depreciação inesperada da moeda local perante a moeda norte-americana durante a vida dos contratos de financiamento.

O projeto conclusivo desenhado com base nesses preceitos e detalhado minuciosamente, apresentou os seguintes indicadores finais:

**Tabela 7 – Comparativo de custos de financiamento**

<b>Custo médio previsto com funding local</b>	<b>Custo médio previsto com funding externo</b>	<b>Redução de taxa para o cliente final *</b>
Até 40% aa	Até 15% aa	Até 18% aa

Fonte: autor, com base em informações obtidas.

\*Cálculo efetuado considerando juros compostos.

Pode-se observar que a utilização de *funding* externo, aliada a uma estrutura operacional adequada, oferece a possibilidade de viabilização de financiamento a custos reduzidos para as atividades produtivas envolvidas na cadeia de valor do cliente.

Observe-se ainda que a contratação de operações de cobertura do risco cambial, alternativa a ser definida em função da percepção de risco de desvalorização da moeda local, pode elevar os custos esperados. Porém como o custo do “hedge” varia em função das expectativas dos agentes do mercado, a decisão quanto à utilização de recursos externos e, conseqüentemente, do produto desenvolvido, será sempre tomada com base na observação dessa variável e, ainda, da existência ou não do chamado “hedge” natural propiciado pela atuação da empresa na exportação, o que lhe permite definir níveis operacionais sem contratação de coberturas, pela compensação obtida com as receitas externas.

#### **4.5 - Reengenharia Operacional e Aspectos Regulatórios no Projeto.**

Um fator crítico ainda foi superado em relação à utilização de recursos externos e seus respectivos desembolsos, uma vez que o Banco não poderia captar os recursos no exterior antes da data de sua aplicação, ou seja, do desembolso dos valores para o cliente, restrição esta decorrente da norma imposta pelo Banco Central do Brasil à época, que

obrigava o recolhimento àquele órgão de 100% dos valores captados no exterior e não utilizados para financiar clientes. Como esses depósitos não seriam remunerados pelo Banco Central, não faria sentido para o Banco captar recursos que não fossem utilizados imediatamente.

Tendo em vista essa restrição normativa e regulatória, projetou-se o procedimento para os desembolsos conforme a seguir:

- A rede de distribuidores confirma seus pedidos e respectivas datas de faturamento dos produtos junto à indústria química que, por sua vez, comunica todos os detalhes de cada faturamento ao Banco, definindo, então a data do desembolso e os valores referentes a cada operação.
- Para adequada documentação das solicitações de desembolso ao Banco foi criada uma planilha, denominada “Pedido de Liberação” (apresentada no Anexo A) contendo dados sobre nome de cada cliente, registro no Cadastro de Contribuintes da Receita Federal, endereço para cobrança, valor da compra efetuada e prazo de financiamento requerido. Este procedimento permite ao Banco que contrate a captação dos recursos no exterior, bem como que tome todas as providências administrativas necessárias, adequando-os às normas regulatórias.
- A formalização das obrigações assumidas por cada uma das partes envolvidas na operação, quais sejam, o Banco, o cliente multinacional (também co-responsável pelo risco de crédito) e os distribuidores, é efetuada a cada operação fechada, através da assinatura de um contrato que foi especialmente desenvolvido pelos advogados do Banco em negociações junto ao Departamento Jurídico do cliente, para este produto, denominado “Contrato de Empréstimo mediante repasse de recursos em moeda estrangeira na forma da Resolução 63 ou Resoluções 2148 e 2378 do BACEN” (Anexo A).
- Além do “Contrato de Empréstimo” (denominado “Contrato Mãe”) são assinados Contratos de Empréstimos individuais para cada um dos

distribuidores, formalizando a co-obrigação individual da empresa multinacional junto ao Banco.

Desta forma, ao ser efetuado um desembolso, representado pelo crédito na conta corrente da empresa multinacional do valor contratado, ele deve corresponder à soma dos valores efetivamente faturados a seus clientes, mediante contratos individualizados e constantes dos procedimentos internos para a contabilização, controle e acompanhamento das cobranças.

No processo de procedimentos e controles, a fim de racionalizá-lo ainda mais, o cliente multinacional, utilizando-se das facilidades representadas por seus vendedores que circulam constantemente em visitas aos distribuidores e se encarrega de coletar as assinaturas dos mesmos nos Contratos de Financiamento individuais e fornecer ao Banco seus respectivos documentos cadastrais, a fim de manter adequado o arquivo do agente financeiro, atendendo às normas de inspeção do BACEN.

Após esses procedimentos, a multinacional cliente encaminha rotineiramente esses documentos ao Banco, bem como os recebíveis gerados pela transação mercantil, assumindo, então, o Banco, a responsabilidade de cobrá-los a cada vencimento.

Neste aspecto cumpre destacar e ressaltar que esses procedimentos compartilhados não caracterizam a operação como sendo um *desconto de recebíveis*, uma vez que o cliente recebe o valor de face integral desses recebíveis.

Nessa modalidade de financiamento, outra rearticulação na cadeia de atividades se relacionou ao fato de o Banco não possuir rede de agências com alcance territorial para efetuar as cobranças dos recebíveis.

Foi utilizado nessas operações um agente de cobrança, pelo engajamento contratual de um grande Banco nacional com extensa rede de agências no território brasileiro, que nos respectivos vencimentos de cada título, envia os valores ao Banco, bem como devolve aqueles títulos não pagos após 3 dias de seu vencimento. Esses títulos são imediatamente encaminhados à multinacional que reembolsa ao Banco seu valor, acrescido dos encargos

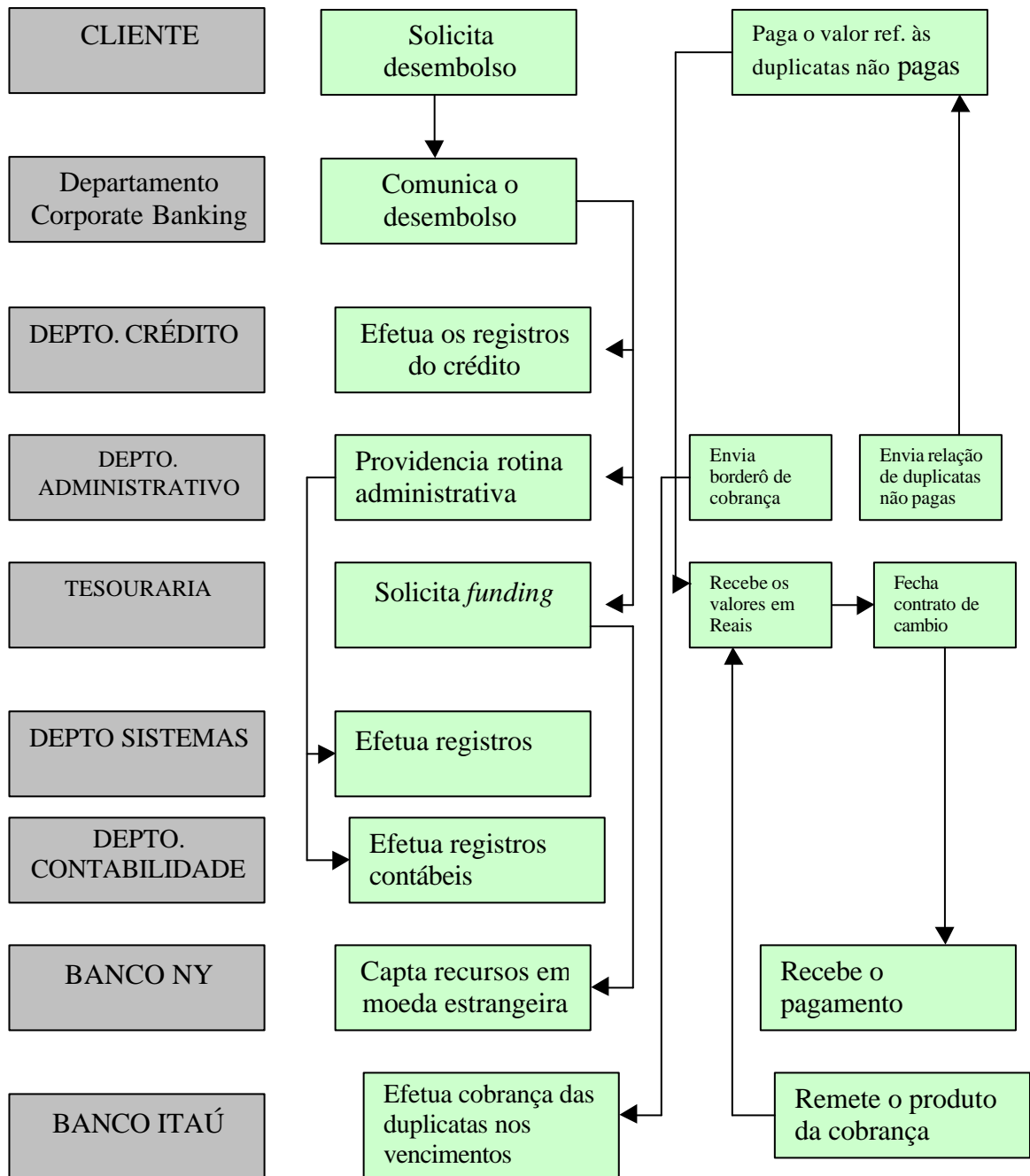
contratuais, após dois dias, totalizando, no máximo cinco dias para a completa quitação da operação, caso ocorram inadimplências por parte dos distribuidores.

O custo de prestação desse agenciamento, prestado pelo grande Banco como agente de cobrança, foi calculado como nos custos do novo produto. A razão dessa sinergia se dá em razão do Banco já possuir um contrato de prestação de serviços de cobrança cujo custo significava, na época, R\$ 1,00 por título processado pelo agente. Como o volume esperado de títulos gerados pelas operações do novo produto, não seria de grande monta, a direção do Banco considerou que poderia absorver tal custo sem que isso onerasse de modo significativo a rentabilidade do novo produto.

Ressalte-se ainda que os valores em moeda local recebidos são utilizados pela Tesouraria do Banco para, através do fechamento de um único contrato de câmbio, enviar as divisas necessárias para liquidar sua obrigação com o banqueiro externo, neste caso, sua própria Matriz.

A operacionalização do produto, segundo o projeto, se encontra configurada a seguir, o qual resume a descrição detalhada anteriormente.

**Figura 5 - Fluxo da operacionalização do produto no Banco.**



Fonte: Autor com base nos dados de procedimentos do projeto.

Legenda: Agentes

Ações

Como se observa na figura apresentada, a rotina operacional do produto envolve os vários Departamentos representados, cada um atuando conforme o planejado e interagindo no processo.



Cabe destacar a presença no fluxo operacional do Banco Itaú, que foi utilizado como agente de cobrança dos recebíveis resultantes da operação, por decisão do Banco e do cliente, para suprir a falta de uma rede de agências própria do Banco que pudesse efetuar esse serviço. Esta solução foi adaptada ao produto, pois já era de uso corrente no Banco em outras operações e resulta da existência de um convênio para prestação desse tipo de serviço previamente assinado entre as duas instituições.

#### 4.6 - Desempenho do Produto Desenvolvido e Resultados

A implementação de produto na Instituição ocorre em meados de 1998, mediante uma sucessão de contatos que estão sintetizados e mediante dados apurados, referentes às cinco primeiras operações efetuadas e que a pesquisa teve acesso aos registros existentes, os quais são compatíveis como indicadores que permitiram avaliar o desempenho do novo produto.

A tabela 8, detalhando os contratos referidos, sintetiza os resultados:

**Tabela 8 – Valores, taxas de juros, distribuidores atendidos e valores médios por distribuidor de cinco operações iniciais do produto “VD” (valores referentes ao segundo semestre de 1998)**

Operação	Valor-US\$ Milhões	Taxa de juros nominal	Distribuidores atendidos	Valor médio por distribuidor – US\$ mil
1	9,0	13% aa	50	180,0
2	3,5	12,75% aa	25	140,0
3	8,5	13,5% aa	38	223,7
4	6,1	14% aa	60	101,7
5	7,0	13,5% aa	45	155,5

Fonte: autor, com dados obtidos junto ao Banco.

Como primeiro aspecto a ser considerado tem-se a redução de custos de financiamento de capital de giro que favoreceu os distribuidores dos produtos da multinacional. Como já mencionado essas firmas são, na sua grande maioria, de porte pequeno, com pouca capacidade de negociar condições vantajosas ao captar recursos junto aos Bancos, conforme estudado no capítulo 2. Entretanto, a presença de uma multinacional de grande porte, com forte poder de negociação junto às instituições financeiras, assumindo a co-responsabilidade dos créditos concedidos pelo Banco, através de aval, criou margem para que

pequenas empresas pudessem beneficiar-se da redução de custos que normalmente só é obtida pelos grandes clientes.

A redução de taxas de juros esperada, conforme demonstrada na tabela 7, foi efetivamente obtida e está corroborada pelos dados da tabela 9, representando certamente o mérito de atingir uma das principais propostas da implantação do produto, a qual estava vinculada ao suprimento de recursos a custos competitivos para a formação dos estoques necessários de defensivos agrícolas para serem utilizados por agricultores na época adequada a cada safra.

Como se observa na tabela 9 a seguir, a redução obtida, ao menos nas primeiras operações, foi um pouco maior do que o esperado, em função de flutuações favoráveis na taxa LIBOR, no período considerado.

Um outro aspecto subjacente, a ser analisado, está relacionado à possibilidade de capitalização de empréstimos lastreados por recursos externos, normalmente só acessíveis a clientes selecionados, como é o caso daqueles provenientes das captações no exterior na modalidade da Resolução 63, os quais, graças ao produto desenvolvido foram repassados aos clientes da multinacional, cujas características organizacionais relativas a porte e gerenciamento, provavelmente não os credenciasse ao acesso a recursos com tais características de conveniência, seja em termos de prazos ou de custos. Quanto aos aspectos comentados acima, os números apresentados na tabela 8, que compreendem os valores, taxas de juros, número de distribuidores atendidos e o valor médio por distribuidor referente às cinco primeiras operações realizadas, dão uma ilustração dessas condições.

Quanto à compensação ao Banco em termos de ganhos, visando remunerar o esforço empreendido para a criação de um novo produto, ela foi obtida através de uma rentabilidade considerada compatível para os padrões vigentes à época da implantação do produto e dos volumes operados, dados que estão dispostos na tabela 9 que será apresentada a seguir.

**Tabela 9 - Margens de ganho médias nas operações iniciais do produto (referentes ao 2º semestre 1998)**

<b>Operação</b>	<b>Valor- US\$ Milhões</b>	<b>Taxa de juros nominal do contrato</b>	<b>Taxa de juros operação capital de giro (1)</b>	<b>Taxa base LIBOR</b>	<b>Spread do banqueiro</b>	<b>Spread do Banco Local (2)</b>
1	9,0	13% aa	40% aa	7,5% aa	1,5% aa	2,72% aa
2	3,5	12,75% aa	40% aa	7,25% aa	1,5% aa	2,75% aa
3	8,5	13,5% aa	40% aa	7,75% aa	1,5% aa	2,92% aa
4	6,1	14% aa	40% aa	8,0% aa	1,5% aa	3,15% aa
5	7,0	13,5% aa	40% aa	7,75% aa	1,5% aa	2,92% aa

Fonte: autor, com base em informações coletadas.

(1) os valores apresentados nesta coluna permitem estimar a redução de custo para o cliente final decorrente da implantação do produto.

(2) já descontado o Imposto de Renda à alíquota de 12,5%.

Pela tabela pode-se observar que as margens de ganho apresentadas, já líquidas do Imposto de Renda calculado à alíquota de 12,5%, obtidas pelo Banco se situaram em patamares acima de 2,5% aa, nível que à época seria considerado mínimo desejável pela Diretoria para aceitar uma operação com tal complexidade para seu desenvolvimento e que, portanto deveria ter uma remuneração atraente.

Tendo em vista que as margens sempre se mostraram acima desse nível, o produto foi considerado como gerador de margens de rentabilidade bruta adequadas, permitindo absorver os custos indiretos adicionais incorridos. A este respeito, cumpre mencionar que tais custos não são controlados de maneira sistemática pelo Banco, por não haver uma estrutura de controle dos mesmos, uma vez que, na opinião de seus dirigentes, “sua implantação sairia mais caro para o Banco do que o eventual retorno que poderia ser obtido”, não compensando, portanto, investir neste aspecto.

Como resultado da implantação do produto que denominamos “VD”, o qual resultou do esforço de criatividade e adaptação do Banco em conjunto com a empresa multinacional que concordou em participar solidariamente do risco e auxiliar o Banco no cumprimento de suas rotinas, foram obtidos resultados até então não alcançados, em termos de vantagens para os participantes da cadeia de valor, dentre os quais destacam-se abaixo os mais relevantes.

A empresa multinacional conseguiu vender seus produtos a seus distribuidores à vista, porém obtendo condições para que estes tivessem um prazo para pagamento, variando nos intervalos flexíveis e adequados (por exemplo, 90 dias, 180 dias e até 360 dias) não disponíveis no mercado, à época, possibilitando a seus clientes a adequação do fluxo de caixa necessário para atender os usuários finais de defensivos, que são os agricultores, em última instância beneficiados também pelos prazos mais longos para pagamentos decorrentes deste ajuste de caixa propiciado pelo novo produto oferecido.

O pagamento à vista permite que a multinacional obtenha uma vantagem fiscal, característica típica da estrutura do “Vendor Finance”, ao emitir suas notas fiscais pelo valor de venda à vista.

A utilização deste produto permitiu, também, uma aceleração do recebimento do valor das vendas, uma vez que este é pago diretamente pelo Banco à multinacional, à vista, tornando possível um importante ganho de eficiência na administração do fluxo de caixa da empresa.

Um outro ponto de destaque é que a utilização deste produto possibilita a redução do nível de inadimplência dos distribuidores, os quais, além de usufruírem taxas de juros mais convenientes, à qual só tem acesso graças à intermediação da multinacional, como co-responsável por seu risco de crédito, entendem que agora seu credor é o Banco e não mais seu fornecedor, como tradicionalmente ocorreria. Em função dessa mudança na sua percepção quanto ao credor, aliada a um prazo de pagamento mais adequado às suas reais necessidades, os devedores passam a efetuar seus pagamentos com maior pontualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

São apresentadas a seguir as considerações finais decorrentes das observações de caráter teórico e prático que foram tratadas neste trabalho.

No capítulo 2 fica demonstrado que os Bancos são organizações que operam sob um regime de autorização, concedida pelas Autoridades Monetárias, e submetidos a uma legislação específica de caráter restritivo que se aplica igualmente a todos participantes da indústria. Essa regulamentação cria uma série de parâmetros que delimitam as possibilidades operacionais por diversas formas, como a exigência de capitalização mínima, relacionada à segurança da Instituição, a necessidade de regulamentação prévia por parte do Banco Central do Brasil para a operacionalização das rotinas e produtos a serem oferecidos aos clientes, que representam, entre outros, fatores sempre presentes nas decisões estratégicas dessas organizações.

Encontra-se ainda, nesse contexto, o Acordo da Basileia, que impõe critérios rigorosos de supervisão bancária, do qual o Brasil é signatário e as exigências emanadas da Autoridade Monetária, de padrões de capitalização mínima para operar carteiras de negócios e agências, sempre requerendo extrema cautela na definição de estratégias.

Acresça-se a esses fatores, os *riscos do negócio*, pois como se pode observar, a atividade de intermediação financeira apresenta alguns riscos característicos, os quais não afetam outros tipos de negócios, como indústria ou comércio, com a mesma intensidade. Esses riscos, descritos no capítulo 2, tornam a atividade bancária especialmente vulnerável, requerendo especial atenção na formulação de estratégias de negócios.

Este trabalho analisou, ainda, o processo de definição de estratégias por parte dos Bancos, em especial no que se refere à segmentação de clientes e criação de produtos adequados às demandas dos mesmos, investigando, também, a ocorrência de benefícios na cadeia de valor do cliente, conforme demonstrado no capítulo 3.

Ainda nesse capítulo foram analisadas as características e particularidades do mercado onde atuam os Bancos identificando-se, assim, seu ambiente concorrencial o qual foi identificado como um fator limitante na definição de estratégias das empresas do setor.

Nessa análise efetuada sobre o ambiente de concorrência da indústria de serviços financeiros, pode-se perceber que um importante aspecto para a obtenção de fatores de diferenciação que levam uma organização à obtenção de vantagens competitivas, que é a inovação, no caso da concorrência entre os Bancos apresenta-se extremamente volátil, pois a agilidade dos participantes desse mercado faz com que novos produtos oferecidos por um dos participantes sejam rapidamente adaptados pelos demais, que passam a oferecê-lo aos seus clientes.

O desenvolvimento do caso, apresentado no capítulo 4, enfatizou quais os fatores que delimitam a definição de estratégias operacionais de uma organização do tipo pesquisado. Observaram-se importantes restrições advindas de dois contextos: o institucional e a análise da concorrência.

Demonstrou-se que a capacidade de adaptar inovações exige dos Bancos, como de outros tipos de organizações, relevantes investimentos em sistemas de informações e qualificação de pessoal, fatores preponderantes na decisão de estratégias a serem adotadas, pois a decisão de não investir nessas duas áreas incapacita o acompanhamento da evolução das competências da organização na concorrência.

O produto desenvolvido possibilitou ao Banco a passagem de uma situação em que a única opção a ser oferecida pelo Banco, seria o *empréstimo de capital de giro*, para uma nova situação, em que o novo produto possibilitou a oferta de prazos de financiamento alongados e taxas de juros reduzidas, a um significativo número de empresas dentro da cadeia de valor do cliente, que são os distribuidores de defensivos agrícolas de sua produção, universo este constituído por pequenas e médias empresas, as quais se encontravam fora do segmento alvo do Banco e que, por isso, não teriam acesso a tais condições de financiamento, caso recorressem diretamente ao Banco, sem a interferência de seu fornecedor.

O caso demonstrou que, para que a cadeia de valor do cliente pudesse receber os benefícios decorrentes do produto desenvolvido, concorreram aspectos relevantes como a curva de aprendizado dos agentes envolvidos, o cliente multinacional, classificado no segmento *Corporate Banking*, e o Banco de origem estrangeira, com facilidades de acesso a fundos externos, cujo custo e prazo tornaram possível o desenvolvimento de um produto diferenciado, através da modificação de uma estrutura operacional previamente existente no

mercado, porém não no próprio Banco, o que o obrigou a rever e adaptar rotinas internas, em troca de uma rentabilidade atrativa e da obtenção de um fator de fidelização do cliente.

A esse aspecto se acresce a possibilidade de concessão do crédito ao pequeno cliente graças ao aval concedido pelo grande produtor, utilizando suas facilidades de negociação junto ao Banco para estender a seus clientes benefícios que antes lhe seriam exclusivos. Para isso foi necessário desenvolver um fluxo operacional específico, bem como uma forma adequada de contratação e operacionalização, envolvendo a cadeia de valor do cliente e do Banco.

Um fator de relevância para que o produto implantado pudesse atender a contento as necessidades de seus usuários finais, os distribuidores, condicionados estes pelos aspectos particulares de cada tipo de safra, foi a interposição das cadeias de atividades do Banco e da multinacional, desde a fase de planejamento do produto, possibilitando a sua adequada operacionalização e a conseqüente satisfação da demanda apresentada, possibilitando ganhos para todas partes envolvidas: cliente, Banco e distribuidores.

A seguir apresenta-se um comparativo com as principais características do produto desenvolvido em relação a formas tradicionais de financiamento à disposição dos distribuidores, até então.

**Tabela 10 - Comparativo entre produto “VD” e alternativas**

<b>Alternativas de financiamento</b>	<b>Custo estimado (% aa)</b>	<b>Prazo máximo</b>	<b>Conveniência de “hedge”</b>	<b>Aval do produtor</b>
Produto “VD”	15	Até 360 dias	SIM	SIM
Empréstimo de Capital de Giro	40	Até 90 dias com possibilidade de renovação	NÃO	NÃO
Faturamento a prazo pelo produtor	Aproximadamente 40	Até 180 dias	NÃO	NÃO

Fonte: autor com base na pesquisa realizada.

Mencione-se, ainda, a integração nessa cadeia de atividades de um outro Banco, cujo alcance de sua Rede de Agências e sua disponibilidade de compartilhá-la, por meio da prestação de serviços de cobrança adequados ao produto desenvolvido, na fase de liquidação dos recebíveis gerados.

Quanto às vantagens que a criação do novo produto proporcionou ao Banco, estas se iniciam pelo atendimento a uma demanda específica formulada por um cliente corporativo, portanto pertencente ao seu segmento alvo de mercado, com grande importância dentro de sua estratégia de negócios, ampliando e beneficiando seu relacionamento, uma vez que o produto desenvolvido não poderá ser facilmente copiado por outras instituições financeiras, dadas as suas particularidades, principalmente quanto à co-participação dos agentes e à captação de *funding* externo. Ou seja, este Banco utilizou uma *vantagem competitiva* para atender seu cliente buscando com isso um fator de fidelização do mesmo.

Uma outra vantagem para a instituição financeira está relacionada com o produto desenvolvido, que por si só passou a se constituir numa *vantagem competitiva* adicional para o Banco, permitindo a obtenção de ganhos de escala em relação aos custos incorridos para a implantação dos mesmos, na medida que o volume das operações envolvendo este produto crescem, em consonância com a sua oferta a outros clientes corporativos operando em condições semelhantes ao que foi objeto da demanda original.

Cabe ainda aqui mencionar a vulnerabilidade do produto desenvolvido em relação à utilização de *funding* captado no exterior, uma vez que, em situações de volatilidades cambiais, caracterizadas por fortes oscilações da taxa de câmbio, criando incerteza quanto a taxas de câmbio futuras e elevando os custos das operações de “hedge”, sua demanda torna-se extremamente reduzida, uma vez que os tomadores de recursos passam a evitar o endividamento atrelado à variação da moeda estrangeira. Esta característica, própria de quaisquer produtos bancários que utilizem “funding” externo, torna este produto sazonal, ou seja, sua demanda se intensifica em períodos de estabilidade das cotações cambiais e praticamente desaparece em situações de flutuações relevantes dessas cotações.

Este trabalho, dentro de suas restrições metodológicas, abre uma série de questões atreladas à postura estratégica das instituições financeiras, em especial as bancárias,



proporcionando, certamente, oportunidade de pesquisa e investigação futura acerca da eficiência econômica dessas organizações.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVES, Terciane. *Bancos estrangeiros reduzem atividades cortam executivos*. O Estado de São Paulo, 17.3.2003, p. B-1 Caderno de Economia.

ASSAF NETO, Alexandre. *Mercado Financeiro*. São Paulo: Atlas, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Legislação sobre o Sistema Financeiro Nacional. Disponível em :<<http://www.bcb.gov.br>>.

BOUDON, André. Bancos – **Os melhores do Brasil**. *Conjuntura Econômica*, Rio de Janeiro, v. 57, n 05, p. 36-40, maio 2003.

CASSEL, Catherine; SIMON, Gillian. *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*. London: Sage Publications, 1995.

CLOVER, Vernon T.; BALSLEY, Howard L. *Business research methods*. Columbus: Grid, 1974.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro, v 56, n 05, maio 2002.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro, v. 56, n. 11, novembro 2002.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro, v. 57, n. 05, maio 2003.

COOPER, Donald R.; EMORY, William C. *Business Research Methods*. 5<sup>th</sup>. Ed. Burr Ridge, Illinois: Richard D. Irwin, 1995.

ELY, Margot et alii. *Doing Qualitative Research: circles within circles*. London: Falmer Press, 1991.

ESTADO DE SÃO PAULO, O. São Paulo, 10.3.2003. Caderno de economia, p. 1.

FORTUNA, E. *Mercado financeiro. Produtos e Serviços*. 15ª. Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FURLAN, J.D. IVO, I.M. *Megatendências da Tecnologia da Informação*. São Paulo: Makron Books, 1992.

GAZETA MERCANTIL. São Paulo, 23 de dezembro de 2002. Caderno Finanças e Mercados, p. 1.

LOPES, J.C; ROSSETTI, J.P. *Economia Monetária*. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. Tradução Cid Knipel Moreira. Revisão Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva M.. *Técnicas de Pesquisa*. 4ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

MAYER, T.; DUESENBERY, J. S.; ALIBER, R. Z. *Moeda, Bancos e a Economia*. Tradução da 4ª. Ed. Luiz Carlos do Nascimento e Silva. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MELLAGI FILHO, Armando. *Mercado Financeiro e de Capitais: uma introdução*.3ª.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

MELLAGI FILHO, Armando; ISHIKAWA, Sérgio. *Mercado Financeiro e de Capitais*. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 5ª. Edição Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NOGUEIRA DA COSTA, F. *Economia Monetária e Financeira: Uma abordagem pluralista*. São Paulo: Makron Books, 1999.

PINHEIRO, Juliano Lima. *Mercado de Capitais*. 2ª. Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2002

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão técnica Jorge Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_, *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*; 13ª. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, *Competição: Estratégias competitivas essenciais*; 5ª. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. E. *Administração Financeira*. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. 2a. edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SANT'ANA, J.A. *Economia Monetária: A moeda em uma economia globalizada*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

SANTOS, José Evaristo dos. *Mercado Financeiro Brasileiro: instituições e instrumentos*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

SAUNDERS, Anthony. *Administração de Instituições Financeiras*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, Nali de Jesus de. *Curso de economia*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing Bancário*. 2ª. Tiragem. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN HORNE, James C. *Política e Administração Financeira*; tradução de Alfredo Fileline, supervisão de Lenita Camargo Teixeira Vieira. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de, GARCIA, Manuel Enriquez, *Fundamentos de Economia*. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEINSTEIN, Art. *Segmentação de Mercados*. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br) consultado em 21/3/03 e 27/8/03.

[www.coreconsp.com.br](http://www.coreconsp.com.br) em 27/8/2003.

## GLOSSÁRIO

**ADR** – American Depositary Receipt – títulos emitidos por empresas brasileiras para negociação no mercado de títulos norte-americanos, principalmente na Bolsa de Valores de New York. Por serem negociados no mercado de ações, seu lastro são ações de emissão da empresa, as quais ficam custodiadas junto a um Banco brasileiro.

**ASSET MANAGEMENT** – denominação dada à função exercida pelos Bancos de administrar recursos de terceiros, geralmente captados através da formação de fundos de investimento. A partir de 1997, o Banco Central do Brasil tornou obrigatória a criação de unidades com essa finalidade, denominadas Asset Management Units, separadas das tesourarias dos Bancos para tornar transparente a administração de recursos próprios e de terceiros.

**ADVANCE PAYMENT BOND** – garantia de pagamento antecipado emitido, em moeda estrangeira, pelo Banco ao seu beneficiário no exterior. É destinado a assegurar o adiantamento exigido no contrato comercial de fornecimento de bens ou serviços pela empresa fornecedora.

**BID BOND** – um tipo de carta de garantia emitido pelo Banco a pedido de seu cliente com a finalidade de habilitá-lo à participação em uma concorrência pública internacional, para fornecimento de bens ou serviços, garantindo as condições de venda do produto, relativas ao cumprimento de preços, prazos e demais características do contrato.

**BONDS** – denominação usada tradicionalmente no exterior para títulos emitidos por empresas com o objetivo de captar recursos por prazo acima de 10 anos. Para os títulos de prazo inferior, a denominação utilizada é “*notes*”.

**BUSINESS-TO-BUSINESS** – expressão utilizada no mundo dos negócios para identificar negócios praticados entre duas corporações. Encontra-se com frequência a notação adaptada do inglês B2B.

**CORPORATE FINANCE** – denominação dada pelo mercado financeiro para as operações complexas realizadas pelos Bancos envolvendo a intermediação de cisões, aquisições e incorporações de empresas.

**CREDIT PROPOSAL** – denominação utilizada em alguns Bancos, principalmente de origem estrangeira, para identificar o processo que é encaminhado pela área de negócios aos setores devidos, com o objetivo de obter a aprovação para operar em crédito com um determinado cliente.

**COMMERCIAL PAPERS** – nota promissória comercial - denominação utilizada para identificar títulos de curto prazo emitidos por instituições não financeiras, sem garantia real, podendo ser garantido por fiança bancária, negociável em mercado secundário e com data de vencimento certa.

**DOC** – documento de crédito. É utilizado para pagamentos ou depósitos entre Bancos, mesmo estando em praças diferentes. Através dele, um Banco transfere valores para outro, visando liquidar uma operação de um cliente ou do próprio Banco.

**FACTORING** – operação de desconto de recebíveis comerciais, normalmente envolvendo operações de valores reduzidos.

**FLOAT** – denominação dada aos recursos que ficam nos Bancos, geralmente provenientes de pagamentos ou recebimentos de seus clientes, enquanto não são sacados ou transferidos ao novo titular. É um termo inglês que tem o sentido de flutuação, portanto a permanência desses valores deve-se à flutuação normal dos saldos dos correntistas.

**FUNDING** – denominação dada aos recursos captados por um Banco para repasse aos clientes. Originalmente, esta palavra de origem inglesa, era utilizada somente para captações no exterior.

**GDR** - Global Depositary Receipt – títulos emitidos por empresas brasileiras de capital aberto, para negociação junto a investidores institucionais em bolsas de valores em qualquer país do exterior. São lastreados por ações de emissão da firma que ficam custodiadas junto a um Banco brasileiro.

**GOVERNANÇA CORPORATIVA** – conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, da auditoria independente e do conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle .

**HEDGE** – significa proteção contra algum tipo de risco, obtida com operações de *swap*, que significa troca ou permuta, no caso de riscos percebidos pelo agente da transação, como por exemplo, o de alterações bruscas na taxa de câmbio.

**LIBOR** -London Interbank Offered Rate - taxa básica de juros oferecida para os Bancos no mercado interbancário de Londres. Funciona como taxa básica de juros para o cálculo de custos de empréstimos lastreados por moeda estrangeira.

**MARKET SHARE** – expressão em inglês utilizada para designar a parcela do mercado consumidor atendida por uma determinada firma.

**PERFORMANCE BOND** – fiança prestada por um Banco a um cliente que tenha assumido um contrato de execução longa, de forma a proteger o contratante das perdas resultantes de uma eventual não conclusão do contrato na forma como foi contratado. Este tipo de garantia está muito ligado a obras públicas ou fabricação de equipamentos de ciclo longo, como navios, aviões ou outros bens de capital.

**SPREAD** – é o custo que é acrescido à taxa de juros pela qual o Banco capta recursos. Sua magnitude está associada ao risco, o que faz com que esta expressão seja freqüentemente interpretada como taxa de risco.



**ANEXO A****Contrato de Empréstimo**

CONTRATO DE EMPRÉSTIMO MEDIANTE REPASSE DE RECURSOS EM MOEDA ESTRANGEIRA NA FORMA DA Res. 63 ou Res. 2.148 e 2.378 DO BACEN

CONTRATO N°

I-BANCO

A instituição financeira, sediada na \_\_\_\_\_, inscrito no CGC/MF n° \_\_\_\_\_, neste ato representado na forma de seu Estatuto Social, doravante denominado BANCO.

II - FINANCIADO

NOME		CGC/MF n°
ENDEREÇO		N° COMPL
CIDADE	ESTADO	CEP:

III - INTERVENIENTE/GARANTIDORES SOLIDÁRIOS

NOME		CGC/MF n°
ENDEREÇO		N° COMPL
CIDADE	ESTADO	CEP:

IV -FORNECEDORA

V - ORIGEM DOS RECURSOS:

VI -ESPECIFICAÇÕES DA OPERAÇÃO

1. Encargos: = Taxa Efetiva de \_\_\_\_% a.a.linear + variação cambial

2. Praça de Pagamento\_\_\_\_\_

3. Liberação do Crédito em / /

4. Vencimento deste Contrato / /

5. Valor do Repasse em Moeda Estrangeira US\$

6. Equivalência na data de emissão deste Contrato em moeda Nacional R\$\_\_\_\_\_

7. CONVÊNIO DE COLABORAÇÃO FINANCEIRA COM DIREITOS E

OBRIGAÇÕES RECÍPROCAS N° \_\_\_\_\_

ADITAMENTO DATADO DE / /

## **NATUREZA E ORIGEM DOS RECURSOS**

1.O BANCO celebrou com a FORNECEDORA o Convênio e respectivo aditamento, especificados no item 7 do Quadro VI.

1.1. Em decorrência do Convênio de Aditamento mencionados na Cláusula 1, o BANCO captará no exterior, recursos em moeda estrangeira, conforme origem especificada no quadro V e registros no Banco Central do Brasil e nos termos da Resolução 63 ou Resolução 2.148 de 16.03.95, Resolução 2.378 de 24.04.97 e demais regulamentações em vigor, constituindo objeto deste o Contrato o repasse desses recursos ao FINANCIADO, na forma e condições ora estabelecidas.

1.2. Os recursos de que trata o "caput" desta Cláusula deverão ser utilizados exclusivamente no pagamento do preço de compra à vista dos bens adquiridos junto a FORNECEDORA.

## **LIBERAÇÃO DOS RECURSOS**

2. Após o registro deste Contrato, os recursos serão liberados em moeda nacional, na conta corrente da FORNECEDORA, conforme o disposto no Quadro V, convertido à taxa de compra do dólar norte americano, informada pelo BACEN, através do SISBACEN Boletim de Cotações para Contabilidade - SISBACEN PTAX 800 - moeda 220, para as operações efetuadas no dia útil imediatamente anterior à liberação.

2.1. O FINANCIADO autoriza o BANCO a creditar o valor em moeda corrente nacional correspondente, na conta corrente da FORNECEDORA, para pagamento do preço da compra à vista dos bens que adquirir com recursos oriundos deste Contrato.

2.2. O FINANCIADO nomeia e constitui a FORNECEDORA qualificada no Quadro IV, sua procuradora, em caráter irrevogável e irretratável, nos termos do artigo 1.317, I e II do Código Civil Brasileiro, conferindo-lhe plenos poderes para em seu nome e por sua conta, celebrar CONTRATO DE EMPRÉSTIMO MEDIANTE REPASSE DE RECURSOS EM MOEDA ESTRANGEIRA NA FORMA DAS RESOLUÇÕES 63 ou 2.148, e 2.378, podendo, para tanto, solicitar ao BANCO os desembolsos dos recursos necessários ao pagamento do preço dos bens que ele adquirir da FORNECEDORA, podendo, inclusive, assinar Planilhas e Pedidos de Compra, ajustar, contratar e aceitar juros, variação cambial, e

demais obrigações e encargos, prazo e forma de pagamentos, emitir Notas Promissórias, assinar aditamentos de re-ratificações, entregar ao BANCO todos os documentos necessários à contratação das operações efetivadas com base no Convênio mencionado no Quadro VI, e tudo o mais que for necessário ao fiel cumprimento deste mandato. Esta procuração vigorará até a final liquidação de todas as obrigações assumidas pelo FINANCIADO.

2.3. Os poderes constantes da Procuração outorgada no item 2.2 serão utilizados exclusivamente nas operações efetivadas com base neste Contrato e no Convênio mencionado no Quadro VI.

2.4. Se, até a data da efetiva liberação dos recursos ora repassados, ocorrer qualquer modificação legal ou normativa que possa, direta ou indiretamente, alterar quaisquer condições ora previstas, relativamente a liberação dos recursos ora contratados, tal modificação passará a incorporar-se a este Contrato, independentemente de qualquer formalidade, ficando o BANCO excluído de qualquer responsabilidade decorrente dessa modificação.

### **CUSTO DA OPERAÇÃO E FORMA DE PAGAMENTO**

3. A quantia repassada ficará sujeita, a partir da data prevista para liberação, aos encargos calculados pela taxa estipulada no Quadro VI, incidentes sobre o saldo devedor atualizado.

4. O FINANCIADO liquidará, com a cláusula de paridade cambial, a obrigação principal, juros e demais encargos, mediante boleto de cobrança, na forma, prazo e condições estabelecidas nas Planilhas expedidas pelo BANCO na forma do Convênio mencionado no Quadro VI.

4.1. Em virtude dos recursos objeto deste Contrato serem de origem estrangeira, se ocorrer qualquer modificação ou inovação nas normas reguladoras das operações da espécie tratada na Cláusula 1, inclusive no que se refere à remessa de divisas ao exterior e liquidação de contratos de operação, novos índices, inclusive as alterações nos critérios de sua aplicação e/ou novas condições serão, desde logo, automaticamente aplicáveis a este Contrato, arcando o FINANCIADO com todos os custos, ônus e/ou encargos daí decorrentes, independente de comunicações prévias pelo BANCO.

4.2. O principal e os encargos serão pagos pelo FINANCIADO ao BANCO em moeda nacional, observado para fins de conversão, a taxa de venda do dólar norte americano, informada pelo Banco Central do Brasil através do SISBACEN Boletim de Cotações para Contabilidade -SISBACEN PTAX 800 -moeda 220, para as operações efetuadas no dia útil imediatamente anterior à data de vencimento deste Contrato, disponível na data do seu respectivo pagamento.

4.3. Na taxa prevista no Quadro VI, estão compreendidas os juros e a comissão de repasse.

4.4. Na hipótese de o Banco Central do Brasil deixar de informar a taxa de conversão através do SISBACEN, as partes desde já concordam em adotar a taxa de compra ou venda do dólar, conforme o caso, que o BANCO estiver praticando na data do efetivo repasse ou na data de vencimento deste contrato.

#### **RESPONSABILIDADE DOS ENCARGOS E DESPESAS**

5. Serão de responsabilidade do FINANCIADO todos os encargos incidentes sobre este Contrato e sobre a cobrança e realização das garantias a ele vinculadas tais como: variação cambial, juros e comissões pactuados, imposto de renda incidente sobre os rendimentos decorrentes da captação de recursos no exterior, imposto sobre operações de crédito, despesas com registro de imóveis, prêmios de seguros, custos de apólices, comissões ou taxas devidas na cobrança ou custódia dos títulos, resgate ou venda dos bens ou direitos dados em garantia, tributos de qualquer natureza, honorários advocatícios e despesas judiciais e extrajudiciais efetuadas pelo BANCO para segurança e realização de seu crédito, bem como toda e qualquer outra despesa aqui não referida, que o BANCO seja obrigado a pagar ou suportar relativamente a este Contrato.

#### **VENCIMENTO ANTECIPADO**

6. Este Contrato vencer-se-á antecipadamente se ocorrerem qualquer das hipóteses previstas em lei, notadamente o não cumprimento de obrigação pactuada, se houver falsidade nas declarações prestadas, ou, ainda, se qualquer das partes sofrer procedimento judicial ou extra judicial que comprometa o cumprimento das obrigações ora assumidas.

#### **PENAS CONVENCIONAIS**

7. Ocorrendo impontualidade no pagamento de qualquer quantia devida por vencimento antecipado, os débitos ficarão sujeitos, a partir da data do inadimplemento, a comissão de permanência, calculada de acordo com as normas do Banco Central do Brasil, a juros moratórios à taxa de 1% (hum por cento) ao mês, despesas de cobrança, multa de 10% (dez por cento) sobre o saldo devedor atualizado, além de honorários advocatícios.

## **DISPOSIÇÕES FINAIS**

8. Para representação de toda e qualquer quantia devida em razão deste Contrato, inclusive principal e encargos, o BANCO poderá sacar Letras de Câmbio contra o FINANCIADO e os INTERVENIENTES.

9. Os INTERVENIENTES declaram-se solidariamente responsáveis com o FINANCIADO pelo cumprimento de todas as obrigações principal e acessórias resultante deste contrato, nos termos do artigo 896 e seguintes do Código Civil.

10. O BANCO poderá, a seu exclusivo critério, a qualquer tempo e independentemente de prévia notificação ao FINANCIADO e aos INTERVENIENTES, ceder os créditos decorrentes deste contrato.

11. A correta aplicação dos recursos objeto deste Contrato poderá ser fiscalizada pelo BANCO e/ou BACEN, permitindo, o FINANCIADO, o livre acesso de pessoas credenciadas em suas dependências, exibindo todos os bens e/ou documentos que lhe forem solicitados.

12. A eventual tolerância do BANCO, quanto aos direitos instituídos por este Contrato não importará alteração ou renúncia dos referidos direitos, que poderão ser exercidos a qualquer tempo.

13. O FINANCIADO não poderá ceder, ou por qualquer forma transferir a terceiros os direitos e obrigações ora assumidas sem prévia e expressa autorização do BANCO e da FORNECEDORA.

14. Fica eleito o Foro Central da Comarca da Capital, competente territorialmente pelo domicílio do BANCO, para dirimir quaisquer questões oriundas do presente instrumento.

E por estarem assim justas e contratadas, as partes firmam este contrato em 03 (três) vias de igual teor, que será subscrito por duas testemunhas.

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FINANCIADO:

BANCO:

INTERVENIENTES:

TESTEMUNHAS:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

**PEDIDO DE LIBERAÇÃO**

Data,

Ao

BANCO

**OPERAÇÃO VENDOR-RES. 63 ou 2.148 e 2.378**

TX.BANCO

DESEMBOLSO

VENCTO

US\$ PTAX

Solicitamos, em atendimento ao contrato de convênio n° \_\_\_\_\_, o desembolso correspondente a operações de compra e venda mercantil conforme abaixo discriminadas a serem incluídas como Vendor- Res. 63 ou Res. 2.148 e 2.378, no valor total de R\$ \_\_\_\_\_, correspondente a US\$ \_\_\_\_\_, comprometendo-nos a enviar toda a documentação relativa e obrigatória da operação no prazo previsto no referido convênio.

EMPRESAS:

**1-**

NOME:

CGC/MFn°

ENDEREÇO:

n°

COMPL

CIDADE

ESTADO

CEP



NF:	DUPL:	N° CONTRATO	ENCARGOS
V.FINANC.US\$		V.FATURADO R\$	DIV.FINAL

2-

NOME: CGC/MFn°  
 ENDEREÇO: n° COMPL  
 CIDADE ESTADO CEP

NF:	DUPL:	N° CONTRATO	ENCARGOS
V.FINANC.US\$		V.FATURADO R\$	DIV.FINAL

3-

NOME: CGC/MFn°  
 ENDEREÇO: n° COMPL  
 CIDADE ESTADO CEP

NF:	DUPL:	N° CONTRATO	ENCARGOS
V.FINANC.US\$		V.FATURADO R\$	DIV.FINAL

**ANEXO B****Transcrição das Entrevistas**

**TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ÁREA DE CORPORATE BANKING – Sr. HIROAKI KUDO, REALIZADA EM JANEIRO DE 2003.**

1) Qual a estratégia de negócios de sua instituição?

R.: Nossa instituição está presente no Brasil com a missão de financiar de forma adequada as subsidiárias de empresas japonesas no Brasil, outras multinacionais e empresas nacionais de grande porte. Para as empresas multinacionais nosso banco considera o relacionamento a nível mundial, na definição dos limites operacionais bem como das garantias.

2) Qual a atual participação de mercado de seu Banco?

R.: 2,8% por ordem de ativos, dentro de um universo de 188 instituições. Esta participação sobe para 4% quando considerados ativos contabilizados no exterior.

3) O Sr. poderia descrever objetivos e metas de médio prazo de sua instituição?

R.: Rentabilizar o retorno do acionista através da alocação de recursos a riscos e retornos otimizados.

4) Existe alguma política de qualidade assegurada implantada em seu banco?

R.: Sim. Atingir rentabilidade média anual acima de US\$ 15 milhões. (neste ponto o entrevistado parece não entender ou não querer falar sobre este tema).

5) Seu banco segmenta a clientela? Como surgiu esta necessidade?

R.: Sim. Pela natureza dos clientes e necessidades de cada um. Nosso objetivo é o de atender somente empresas de grande porte, uma vez que nossa intenção é evitar os riscos de insolvência de clientes.

6) A que nível hierárquico da organização são tomadas as decisões sobre segmentação?

R.: São decisões do Presidente ou do Board de diretores que seguem as diretrizes determinadas pela Matriz, através de seu Planning Department.

7) Na sua percepção quais as áreas do banco que deveriam estar envolvidas no processo?

R.: Depende muito da magnitude da segmentação que se deseja. No entanto, pode-se afirmar que qualquer segmentação dentro da instituição, exige um envolvimento, de maior ou menor grau, de todas as áreas.

8) Quando a segmentação foi adotada como estratégia de negócio em seu banco?

R.: Há muito tempo (esclarecimento: mais de 30 anos, quando decidiram diferenciar a clientela de origem japonesa).

9) Existem instrumentos de aferição de resultados por segmentos, de forma a indicar necessidades de revisão da segmentação atual?

R.: Sim. Esta necessidade é avaliada pelos resultados obtidos.

10) Como a segmentação interfere no desenvolvimento de produtos?

R.: Pelo seu enfoque. Isto é, a segmentação define o produto pela necessidade de cada área segmentada.

11) Sua instituição está satisfeita com a segmentação de mercado adotada ou pretende revê-la brevemente?

R.: Em princípio sim, em função da característica da instituição e pela sua estratégia. O que muda é o enfoque e a importância que se dá a cada área. Por exemplo, em nosso caso, havia 3 anos, 70% dos ativos eram destinados às instituições japonesas. Atualmente, em função do enfoque e da busca por resultados, 40% dos ativos estão sendo alocados nesta área, enquanto que 60% estão sendo alocados na área de grandes corporações multinacionais e nacionais.

**TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GERENTE SÊNIOR DE CORPORATE BANKING (EMPRESAS NÃO JAPONESAS) – Sr. RENATO MANFREDO GILLUNG, REALIZADA EM JANEIRO DE 2003.**

1) Quais são os objetivos e metas de sua área?

R.: Buscar o maior número de clientes, adequados à estratégia da instituição, para que em conjunto se atinja um resultado de US\$ 8,0 milhões (meta para o 1º. Semestre de 2003).

2) De que forma esses objetivos e metas se integram com os objetivos gerais da instituição?

R.: Pelo enfoque estratégico e pelas diretrizes. Na informação, ou seja, somos (nosso Departamento) o elo entre o mercado (ambiente externo) com a área de planejamento que é orientada pela determinação do mercado.

3) Quais são os fatores críticos (condições necessárias) para o atingimento de suas metas?

R.: Há diversos fatores críticos que afetam o atingimento das metas. Eu diria até que há vários fatores que afetam no NÃO atingimento das metas. Entretanto, só para exemplificar, fatores macroeconômicos, políticos e de mercado são os mais comuns neste processo. Quando referimo-nos às condições de atingimento, entram outros aspectos. O relacionamento, enfoque estratégico, o produto, o potencial de agressividade no mercado, o preço e o *timing* são os fatores determinantes para se atingir uma meta.

4) Os instrumentos de avaliação de resultado e desempenho disponibilizados são suficientes e adequados?

R.: São muito simples, mas nem sempre eficientes em função da dificuldade de entender a necessidade do usuário, ou mesmo entender quem é o usuário (referência crítica à área de Tecnologia de Informática do banco).

5) Como suas necessidades de informação são atendidas?

R.: Das mais variadas formas. O meio eletrônico é disponível através de e-mail (correio eletrônico), Internet, circulares internas e externas (fornecidas por órgãos reguladores da atividade, ex.: BCB, ou empresas especializadas em venda de boletins informativos, como por ex.: SERASA, MB Associados, etc.). Jornais e *folders* são também utilizados como fonte de informação.

6) Que instrumentos adicionais você gostaria de dispor e como você os solicita à área de tecnologia de Informação?

R.: Sistemas eficientes de risco X retorno, matrizes, gerenciamento e segurança de mensagens, gerenciadores de compactação, etc. (São solicitados) através de formulários específicos.

7) Em quantos segmentos e quais os critérios adotados para agregar os clientes?

R.: Em dois. Divididos por origem de capital, japonesa e não japonesa.

8) Seu banco está ativo em todos segmentos de mercado definidos?

R.: Não. Não está ativo em todos segmentos em função da estratégia adotada. Há outros segmentos específicos a serem explorados no futuro.

9) Qual dos segmentos é mais rentável?

R.: Não é possível dimensionar em função da variedade de produtos e objetivos. Embora, sem dúvida alguma, existam segmentos mais e menos rentáveis. Não obstante, a precificação na maioria das vezes segue a orientação do mercado.

10) Existem planos de abandonar segmentos menos rentáveis?

R.: Existem sim, e alguns já o foram. Não obstante, diante das mudanças de mercado e as oportunidades, segmentos abandonados podem ser reativados, sem dúvida.

11) No seu entendimento, a segmentação adotada é adequada para a obtenção dos melhores resultados ou você gostaria de adotar modificações?

R.: Não exatamente. O modelo atual de segmentação seguido não é o mais rentável, razão pela qual sempre é objeto de estudo para modificações e adaptações.

**TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GERENTE DE TECNOLOGIA DE INFORMÁTICA – Sr. TATSUO ZAIMA, REALIZADA EM FEVEREIRO DE 2003.**

1) Qual a estrutura de sistemas utilizada por seu banco?

R.: Sistema de mainframe central de grande porte com estudos para migrar para plataformas baixas individuais e interconectadas no futuro próximo.

2) O usuário da área comercial tem acesso a quais sistemas?

R.: Aos sistemas inerentes ao desenvolvimento da área, tais como dados de clientes, saldos de operações, posições e retorno (rentabilidade).

3) São disponibilizados acessos a fontes externas de dados que possibilitem aos executivos, atualização constante quanto a mercado e clientes?

R.: Sim. A base de dados de clientes possui acesso a dados de seu interesse.

4) Sua área de trabalho participa ativamente e desde o início das discussões sobre o processo de segmentação de clientes e de criação de novos produtos?

R.: Não. A definição é do escopo da organização e, posteriormente, seguida e adaptada à estratégia que foi definida.

5) Sua área disponibiliza um sistema de informações gerenciais nos moldes do EIS, para os executivos da área comercial?

R.: Sim. Embora... bem, consideramos que é fraca.

6) Sua área recebe constante *feedback* sobre as informações disponibilizadas, quanto à sua adequação para a gestão da área de negócios?

R.: Sim (lacônico).

7) Como é feita a interface entre a área de sistemas e a área de negócios para definir necessidades e possibilidades de integração entre as duas áreas?

R.: Através de reuniões, troca de informações, solicitações oficiais etc.