

COMO SE MANTER LÍDER NO MERCADO BANCÁRIO?

Bruno Bryan Cesar Diniz Pupo Ferreira

Maria Valéria Pereira de Araújo

RESUMO

O caso descreve os principais aspectos relacionados à estratégia adotada para o retorno da liderança em ativos no sistema financeiro nacional pelo Banco dos Brasileiros, levando-se em consideração fusões e incorporações de entidades do setor bancário brasileiro nos últimos anos, mostrando como um Banco público com mais de 200 anos pode tornar-se competitivo e voltar a ser líder no sistema financeiro, passando pelas turbulências econômicas do país no século XIX, mais recentemente com a perda da conta movimentação e já em meados da década de 90 com percepção dos funcionários em relação ao novo cenário que se apresentava. Apesar das ações reestruturantes das últimas décadas e da nova postura adotada em relação ao mercado bancário brasileiro, se depara com crises internacionais que afetam diretamente a economia nacional, políticas monetárias que enrijecem ainda mais o setor, além da concorrência natural de outras instituições financeiras, esta última com vistas ao mesmo objetivo: a liderança em ativos. Até pouco tempo atrás, o Banco dos Brasileiros perdeu essa liderança, mesmo já tendo adotado medidas importantes para que isso não ocorresse. O planejamento estratégico adotado mostra como o crédito possuiu papel fundamental na retomada da liderança, bem como a mudança da visão da instituição em relação ao mercado, apesar da alta concorrência existente. Os dados do presente estudo foram obtidos através da vivência do pesquisador no problema enquanto funcionário do Banco dos Brasileiros. Os dados primários foram obtidos através da observação e os secundários através da pesquisa em sites de internet. Em virtude da burocracia para obter a autorização para publicação dos nomes reais das instituições consultadas, foram utilizados nomes fictícios, apesar dos dados contábeis serem fiéis ao consultado. O estudo de caso sobre como manter a liderança no mercado bancário tem como objetivo levar o aluno (a) a refletir sobre uma visão estratégica do sistema financeiro nacional e sua complexidade em atingir ganhos financeiros sustentáveis em meio à extrema competitividade do setor, levando em consideração o ambiente macroeconômico internacional, no qual o mercado bancário nacional está inserido. Apesar da utilização de nomes fictícios, as informações contábeis são fiéis ao verificado, sugerindo-se a aplicação deste em turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração, marketing, gestão estratégica e gestão de pessoas.

Palavras-chave: planejamento estratégico; sistema financeiro nacional; fusões e incorporações; ativos; mudança de visão.

ABSTRACT

The case describes the key aspects to a strategy for the return of active leadership in the national financial system by the Bank of Brazilians, taking into account mergers and acquisitions of entities in the Brazilian banking sector in recent years, showing how a public bank with more than 200 years can become competitive again and be a leader in the financial system, through the economic turmoil of the country in the nineteenth century, most recently with the drive and loss account as early as mid-1990 with the perception of employees about

the new scenario that presented itself. Despite the actions restructurative in decades and the new stance taken in relation to the Brazilian banking market, is facing international crises that directly affect the national economy, monetary policies to further stiffen the sector, beyond the natural competition from other financial institutions, this Last seen with the same goal: leadership in assets. Until recently, the Bank of Brazilians lost that lead, despite having taken important steps to ensure that this did not happen. The strategic planning adopted shows how credit possessed key role in the resumption of the leadership, as well as changing the vision of the institution relative to the market, despite the high competition that exists. The data from this study were obtained through the researcher's experience in the problem as an official of the Bank of Brazilians. The primary data obtained through observation and secondary research through internet sites. Because of bureaucracy to obtain permission to publish the real names of the institutions consulted, fictitious names were used, despite accounting data to be faithful consulted. The case study on how to maintain leadership in the banking market aims to bring the student to reflect on a strategic vision of the national financial system and its complexity in achieving sustainable financial gains amid extreme competitiveness of the sector, taking into account the international macroeconomic environment, in which the national banking market is embedded. Despite the use of fictitious names, the accounting information are faithful to that observed, suggesting the application of it in undergraduate classes and / or postgraduate degree in management, marketing, strategic management and people management.

Key words: strategic planning; national financial system; fusions and incorporations; assets; change of vision.

INTRODUÇÃO

O mercado bancário, ao longo dos anos, vem se transformando rapidamente, passando por várias reestruturações importantes. Em especial no Brasil, a estabilização monetária foi reforçada pelo boom no preço internacional de commodities e no maior acesso a crédito a famílias de baixa renda. Nesse cenário, o Banco dos Brasileiros, como verificado nas últimas décadas, tem procurado se adaptar ao novo mercado que se apresenta, seja com reestruturações e fusões. Desta forma, o Banco tem realizado movimentos a fim de garantir a hegemonia no mercado financeiro nacional. No último trimestre de 2008, mesmo com esse novo posicionamento no mercado, o Banco dos Brasileiros perdeu a liderança em ativos com a fusão do Banco Iporangassu com o Banco Ubatubense. Atento a isso e, principalmente, as iniciativas dos outros concorrentes do setor, o Banco fez uma aposta que deu certo: spread aliado a volume. Essa ação foi determinante para a retomada, em agosto de 2009, da liderança em ativos no mercado bancário. Essas mesmas estratégias que orientaram as decisões do Banco dos Brasileiros também vêm sendo adotadas pelos Bancos concorrentes para se manterem competitivos no mercado. Mas como manter uma postura de inovação e aprendizado contínuo, buscando novas soluções em uma empresa bicentenária alicerçada em uma cultura organizacional conservadora? Como sensibilizar e desenvolver uma postura empresarial direcionada para um mercado em movimento e competitivo, permitindo a Instituição manter a liderança em ativos no setor bancário?

Um Breve Histórico do Banco dos Brasileiros

O Banco dos Brasileiros foi fundado no início do século XIX. Na época, era o quarto emissor de moeda no mundo (só havia Bancos emissores na Suécia, Inglaterra e França). Após algumas décadas difíceis, na segunda metade do século XIX o Banco dos Brasileiros começou a funcionar sem interveniência do Governo em suas operações, instalando-se definitivamente como Banco comercial, embora ainda mantivesse forte ligação com o Governo, por ser emissor de moeda, quando se transformou num instituto de depósitos, descontos e empréstimos. Nas décadas subseqüentes, o Banco assumiu o papel de Banco de fomento econômico, destinando recursos para agricultura e indústria; também ocupou papel de destaque na política de incentivo ao comércio internacional, o que se consolidou com a criação de sua Carteira de Comércio Exterior na segunda metade do século XX.

As Mudanças da Década de 80

O Banco dos Brasileiros se manteve ao longo dos anos, com grande peso no cenário nacional em termos de negociações rurais, industriais e comerciais. Tal situação mudou em 1986, quando foi extinta a Conta Movimentação, mantida pelo Banco Central. Esta conta lhe garantia suprimento automático de recursos e sua extinção provocou mudança radical nos negócios do Banco: agora precisava captar recursos em segmentos de mercado para os quais não tinha nenhuma experiência. A partir de então, o Banco começou a se reposicionar, se estabelecendo como conglomerado financeiro, abrindo no ano seguinte quatro subsidiárias: Banco dos Brasileiros Financeira, Banco dos Brasileiros Leasing, Banco dos Brasileiros Corretora de Seguros e Administradora de Bens, e Banco dos Brasileiros Administradora de Cartões de Crédito. Mas grandes mudanças no Banco dos Brasileiros viriam pela frente, ocasionadas pelas mudanças tecnológicas, que criaram novos modelos para a atuação dos Bancos (Cesar, 2010).

O Panorama Bancário no Final do Século XX

O mercado bancário brasileiro sofreu profundas alterações nos últimos 30 anos do século XX, especializando-se por segmentos, fazendo com que cada instituição financeira tivesse papel especialmente definido no sistema. Houve grande número de fusões e incorporações. Além disto, o sistema financeiro sofreu a influência de diversas forças, que direcionaram ou alteraram os rumos dos eventos, como questões sociopolíticas, regulacionais, econômicas, mercadológicas e tecnológicas. Os resultados da reforma bancária e da atuação dessas outras forças foram, dentre outras, as seguintes: modernização do sistema financeiro, melhor qualidade dos serviços prestados, internacionalização do crédito, maior facilidade de controle sobre as instituições financeiras e o desenvolvimento nacional na área de tecnologia da informação. Dentre as principais mudanças decorrentes da implantação de tecnologia na área bancária aponta-se este elenco: geração de sistemas *on-line*, que possibilitou processamento centralizado em tempo real e o Banco de dados relacional (*relational data base*), que reúne as informações necessárias e abrangentes para o relacionamento com o cliente; a digitalização de assinaturas; o emprego de sistemas especialistas, que permitem simulações financeiras e avaliação de riscos em empréstimos (Cesar, 2010).

Em relação ao autoatendimento, foram disponibilizados dois tipos de serviço: nas próprias agências, em áreas com terminais para clientes, ou fora das agências, em quiosques ou espaços com caixas automáticos. Também foram instalados os serviços de atendimento *on-line*, em que o cliente pode fazer todas as operações que não envolvam saque ou depósito de

dinheiro, atuando em bases remotas. Apareceu a oferta de serviços *on-line*, que antes eram restritos ao atendimento pessoal ou remessa postal, como liberação de dinheiro na conta dos clientes, disponibilização de extratos e saldos de contas correntes e demais operações, emissão de talões de cheque, recebimento de contas diversas, transferência de fundos e aplicações financeiras pré-autorizadas. Em outras palavras, o cliente passou a interagir menos com funcionários do Banco para suprir suas necessidades financeiras do dia a dia (Cesar, 2010).

Quanto aos funcionários, com as mudanças no atendimento bancário, cada vez menos lhes era exigido que fossem atendentes. Em tempos virtuais, os funcionários deveriam cumprir o que as máquinas não faziam: vender produtos e serviços, atuar como consultores financeiros e conseguirem a fidelização dos clientes à instituição e aos seus produtos e serviços. Os papéis típicos de um bancário foram drasticamente alterados: de funções burocráticas, em posturas reativas, para funções mais agressivas associadas à venda, exigindo atitudes proativas. A tecnologia da informação que, por um lado, vinha sendo apontada como um dos fatores críticos de competitividade na área bancária (visto que, a partir da mesma, se prestam serviços baseados em informações que dependem da redução de tempos e de custos de processamento), por outro lado vinha exigindo novos padrões de relacionamento entre prestador de serviço e cliente, fosse este interno ou externo. Essas mudanças no padrão de atendimento ao cliente geraram grandes reestruturações internas nos Bancos que atuavam no Brasil. E, do ponto de vista dos funcionários, parece que a tarefa de se ajustarem ao novo papel exigido não era nada fácil.

A Adaptação do Banco dos Brasileiros às Mudanças do Setor Bancário

O Banco iniciou a década de 90 precisando reestruturar sua forma de atuar. Era uma exigência latente para manter-se no mercado. A situação se agravou com a chegada do Plano Real em 94, tendo em vista que com a tendência de estabilização da moeda, os Bancos perderam a facilidade dos ganhos obtidos pela aplicação de recursos no mercado financeiro. Com isso, em março de 95, assumiu uma nova diretoria no Banco, trazendo uma série de propostas para modernização e aumento da competitividade da empresa, acreditando que o Banco não podia mais trabalhar sem uma visão clara de que era um Banco comercial, a despeito de ser um Banco governamental com uma responsabilidade social. Esta nova diretoria sinalizava claramente que o Banco precisava dar lucro e remunerar seus acionistas.

Para conciliar o desafio que se impunha naquele momento, a direção do Banco propôs uma série de medidas que pudessem garantir a sobrevivência da empresa em ambientes de alta competitividade. Fez investimentos em atualização tecnológica, bem como reviu toda a rede de distribuição do Banco. Buscou adaptar-se às exigências do mercado, delineando nova arquitetura organizacional, com nove unidades de negócios e cinco unidades de função, visando obter maior flexibilidade e rapidez de resposta. Criou nova política para gestão de ativos, com campanhas para recuperação de créditos e maior captação de recursos. Lançou um plano de demissão voluntária, fato considerado inédito na história do Banco, desligando 14.000 funcionários e sinalizando para os remanescentes que a empresa não era mais a mesma (Cesar, 2010).

Apesar de todas estas medidas o Banco fechou o ano de 1996 com um prejuízo histórico, na ordem de quase R\$ 8 bilhões de reais, prejuízo este fortemente impactado pelas

provisões para créditos de liquidação duvidosa. Entretanto, após medidas rigorosas para ajuste, no ano seguinte o Banco voltou a apresentar lucro na ordem de R\$ 573 milhões. Em 1999 o Banco fez novos ajustes organizacionais, criando uma Unidade de Controles Internos em atendimento às disposições da Resolução 2.554 do Conselho Monetário Nacional, voltada para controles internos. Esta Unidade atuava em conjunto com outras unidades de controle, como Contadoria e Controladoria. Após esse período, o Banco se expandiu via Internet e, em face da sua atuação em diversas áreas, registrou um Lucro Líquido de cerca de R\$ 980 milhões, com retorno de 12% sobre o Patrimônio Líquido.

Como os Funcionários Enxergavam as Mudanças - Percepção do Banco

Por volta de 1999, quando o Banco dos Brasileiros fez novos ajustes, os funcionários já deveriam estar preparados para aceitá-los. Eles já haviam absorvido os impactos da primeira grande mudança, que ocorreu nos anos de 1995 e 1996. Logo após o lançamento do Programa de Demissão Voluntária [ProDemi], no ano de 95, os psicólogos do quadro do Banco desenvolveram uma série de entrevistas com os funcionários que optaram por sair da empresa, e com aqueles que resolveram ficar. A posição desses últimos era a seguinte: alguns funcionários temiam o novo; outros achavam que haviam sido abertas possibilidades de desenvolvimento profissional; outros percebiam que o Banco os chamava para fazer cursos, e que a participação representava ‘um remédio que iria curar’ seu obsolescência, evitando a verdadeira ruptura com a organização: a demissão (Cesar, 2010).

De modo geral, os psicólogos do quadro do Banco percebiam muito apego à situação anteriormente vivida, considerada por vários funcionários como melhor, mais estável. Havia funcionários que não ‘digeriam’ as mudanças, notadamente a exigência de novos papéis, pois nas agências era fortemente incentivado o papel de vendedor de produtos e serviços do Banco. Isto era especialmente difícil para os funcionários que viveram o Banco antes da perda da Conta Movimentação, época em que se dizia: “o Banco não precisa do cliente”. Isto já havia mudado há muitos anos, mas até então ninguém havia sido punido, se não cumprisse o papel esperado. O ProDemi sinalizou que o Banco estava mudando suas exigências em relação aos funcionários. Não era mais o ‘paizão’, forma como muitos empregados percebiam a organização (Cesar, 2010).

As Estratégias do Banco dos Brasileiros no Século XXI

A partir de 2001 o Banco dos Brasileiros se consolidou como Banco Múltiplo, tendo papel igual aos demais Bancos do sistema bancário brasileiro. Neste mesmo ano, o Banco sofreu nova alteração na configuração de seu Conglomerado, dividindo a Diretoria Executiva em dois níveis: O Conselho Diretor, composto pela Presidência e Vice Presidências, e demais diretores. O Conselho Diretor ficou com o foco nas ações estratégicas e no relacionamento institucional, enquanto os diretores passaram a responder pela direção da condução dos negócios. Criaram-se comitês e subcomitês para permitir a descentralização do processo decisório; e o Banco se reestruturou em quatro entidades organizacionais: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios. Com este modelo o Banco passou a considerar quatro pilares negociais: Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros.

O Banco chegou a 2007 com mais de dez empresas coligadas que atuavam nos ramos de saúde, seguros, previdência privada, capitalização, tecnologia e cartões de crédito. Está estruturado com nove Vice-Presidências e vinte e seis Diretorias. Contava com mais de 90.000 colaboradores, tinha 24,6 milhões de correntistas, cerca de 15 mil pontos de atendimento em mais de 3.000 cidades, com presença em 22 países, sendo a maior instituição financeira do país (dados de maio/2007). Em 2004 o Banco ganhou o prêmio oferecido pela Associação Brasileira das Companhias Abertas, por se destacar na elaboração de seus relatórios anuais, mostrando transparência e qualidade nas informações contidas neles. Foi a única instituição brasileira a ganhar o prêmio (Cesar, 2010).

No segundo trimestre de 2007 o Banco atingia os seguintes números: ativos de R\$ 333 bilhões; RSPL de 29,4%; carteira de crédito de R\$ 145 bilhões; lucro recorrente de 1,5 bilhão; dividendos de R\$ 427 milhões. O Banco assumiu o papel de agente financeiro de Estados da Federação, como é o caso dos Estados da Bahia e de Minas Gerais.

Enquanto isso, a concorrência se movimenta...

O Banco Iporangassu e o Banco Ubatubense, segundo e quarto maiores Bancos do país, anunciaram a fusão de suas operações no último trimestre de 2008, criando uma das 10 maiores instituições financeiras do mundo e com capacidade para competir no mercado global. A empresa resultante foi a Iporangassu/Ubatubense Holding, maior Banco do Hemisfério Sul, que ultrapassando o Buriti e o Banco dos Brasileiros em tamanho, até então maiores Bancos privado e público do país. De acordo com estudo do Infomoney, a fusão resultou no 9º maior Banco das Américas. Inicialmente, a notícia foi bem recebida pelo mercado financeiro e abria precedentes para novas fusões. A fusão do Banco Ubatubense com o Banco Iporangassu (foi o Banco Iporangassu que assumiu o controle do Banco Ubatubense, em crise por causa dos seus negócios com a AYT nos Estados Unidos) foi decidida na casa do banqueiro Roberto Severiano, controlador do Banco Iporangassu, numa reunião com Pedro Augusto Moreira, dono do Banco Ubatubense. Os dois grupos conversaram por aproximadamente 15 meses, na época em que estourou a crise do subprime americano.

Para acelerar o entendimento, o Banco Ubatubense antecipou a divulgação de seu balanço trimestral, mas mesmo assim a boataria rondava a instituição. Foi a senha para Roberto Severiano e Pedro Augusto Moreira baterem o martelo no negócio do século para o mercado financeiro brasileiro e do hemisfério Sul. De acordo com o comunicado, os controladores do Banco Iporangassu e do Banco Ubatubense constituíram uma holding compartilhada. A presidência do conselho de administração ficou a cargo de Pedro Augusto Moreira, na época à frente do Banco Ubatubense, e o presidente executivo seria Roberto Severiano do Banco Iporangassu. No comunicado conjunto divulgado, os Bancos afirmaram que juntos teriam capacidade de reforçar sensivelmente a oferta de crédito no mercado brasileiro e também revelaram a intenção de aumentar sua presença no cenário internacional. "Esta operação surge em momento de grandes mudanças e oportunidades no mundo, particularmente no setor financeiro. O novo Banco consolida-se em um cenário que encontra o Brasil e o seu sistema financeiro em situação privilegiada, com enormes possibilidades de melhorar ainda mais a sua posição relativa no cenário global", dizia o comunicado. De acordo com o fato relevante enviado à Comissão Permanente de Valores Mobiliários [CoPeM] na época, a operação previa que acionistas do Banco Ubatubense Holdings e do Banco Ubatubense migrariam para uma nova instituição chamada Banco Iporangassu-Ubatubense

Holding. A relação de troca prevista foi de 1,7391 units do Banco Ubatubense (certificados de ações que representavam, cada um, uma ação preferencial do Banco Ubatubense e uma ação preferencial do Banco Ubatubense Holdings) para cada ação da nova instituição.

O novo conglomerado nasceu com ativos de R\$ 575 bilhões, o maior do hemisfério sul até então. Era 14,5 milhões de contas correntes, o que equivalia a 18% do mercado nacional. A carteira de crédito representava 19% do total do mercado e a soma de depósitos, fundos e carteiras administradas atingiam 21%. Juntos, os dois Bancos atendiam cerca de 2 mil empresas, e movimentavam recursos da ordem de R\$ 65 bilhões. A nova empresa passava a ter 107 mil funcionários (os dois grupos não falavam ainda em demissões, mas elas vieram). O grupo passou a ter 4.500 pontos de vendas. Os clientes do Banco Iporangassu e do Banco Ubatubense não teriam mudanças no primeiro momento. Cada um dos grupos continuou usando normalmente os diferentes canais de atendimento, cheques, cartões e demais produtos e serviços. "Será uma grande organização, comprometida com o Brasil e capaz de gerar mais oportunidades para os talentos brasileiros. Um aspecto relevante desta associação é a feliz junção de dois grupos formados por equipes reconhecidamente qualificadas, com grande concentração de talentos. O capital humano do Banco Iporangassu e do Banco Ubatubense representa um dos principais fatores de competitividade da nova instituição. Ou seja, ela já nasce preparada para dar o salto global", segundo o comunicado divulgado a imprensa à época.

O retorno da liderança no mercado bancário

Do outro lado, o Banco dos Brasileiros confirmou, por meio de comunicado à Comissão Permanente de Valores Mobiliários [CoPeM] e à Bolsa Paulistana, a aquisição do Banco paulista Nossa Reserva o que iria desconcentrar um pouco o mercado, como mostravam os índices. Mesmo com a compra da Nossa Reserva, o Banco dos Brasileiros ainda não retornaria ao posto de maior Banco do país. Mas deu um passo importante para retomar a posição que nunca havia perdido anteriormente. Ao concretizar a compra da Nossa Reserva, o Banco dos Brasileiros somou R\$ 53,4 bilhões em ativos, que já totalizavam R\$ 459 bilhões antes da operação. Com isso, a instituição subiu para R\$ 512,4 bilhões em ativos totais. Este valor já contabilizava o Banco de Florianópolis e o Banco de Teresina - este último adquirido pouco antes do Banco Nossa Reserva. Contudo, em 13/08/2009, quase um ano após perder a liderança no mercado financeiro nacional em ativos, o Banco dos Brasileiros ultrapassou o Banco Iporangassu-Ubatubense e voltou a ser a maior instituição em ativos no país. No segundo trimestre do ano de 2009, os ativos totais do Banco público chegaram a R\$ 598,839 bilhões. O crescimento foi de 43,9% em 12 meses e de 1,2% em relação ao resultado do primeiro trimestre de 2009. Já os ativos do Banco Iporangassu-Ubatubense atingiram R\$ 596,4 bilhões ao final do segundo trimestre do mesmo ano.

Segundo o Banco público, nos ativos consolidados do segundo trimestre da época, foram consideradas todas as participações em empresas financeiras e não financeiras, assim como as incorporações do Banco de Teresina, do Banco de Florianópolis e a aquisição do controle acionário do Banco Nossa Reserva. No primeiro semestre de 2009, o Banco dos Brasileiros registrou lucro líquido de R\$ 4,014 bilhões.

Se forem desconsiderados os efeitos extraordinários, o lucro recorrente chegou a R\$ 3,3 bilhões de janeiro a junho de 2009, montante 7,5% superior ao observado no mesmo período de 2008. Apenas no segundo trimestre, o lucro líquido atingiu R\$ 2,348 bilhões,

crescimento de 41% em relação ao do período de janeiro a março de 2009 e de 42,8% sobre o do mesmo período do ano anterior. Em relação à rentabilidade no trimestre de 2009, o Banco dos Brasileiros também superou os concorrentes em rentabilidade, com retorno sobre o patrimônio líquido médio anualizado de 33,2%, enquanto o Banco Iporangassu-Ubatubense encerrou o mês de junho de 2009 com retorno de 22,3% e o Buriti, com 23,7%. O lucro do segundo trimestre de 2009 da instituição, que totalizou R\$ 2,348 bilhões porém, ficou abaixo do Banco Iporangassu-Ubatubense, que apresentou resultado contábil de R\$ 2,571 bilhões entre os meses de abril e junho 2009. Naquele semestre, o Banco dos Brasileiros lucrou R\$ 4,014 bilhões, ante R\$ 4,586 bilhões do Banco Iporangassu.

Os resultados divulgados pelo Banco não levaram em conta a compra da participação no Banco Vasconcelos, que na época da divulgação dos resultados, dependia da autorização do Banco Central. Considerando os números da instituição, os ativos totais do Banco dos Brasileiros saltariam para R\$ 643, 234 bilhões se o Vasconcelos fosse considerado.

A bola da vez

O crédito tem sido a “bola da vez”. As receitas de operações de crédito totalizaram R\$ 18,5 bilhões no 1º semestre de 2009, alta de 32,7% em relação ao mesmo período de 2008, acompanhando o crescimento da carteira de crédito. No relatório que acompanhou o balanço trimestral daquele ano, o Banco dos Brasileiros atribuiu o crescimento dos ativos ao aumento das captações e à expansão da carteira de crédito, que avançou 32,8% em 12 meses e 4,4% no trimestre, para R\$ 252,485 bilhões.

A estratégia mostrou-se claramente distinta em relação ao Banco Iporangassu/Banco Ubatubense e ao Buriti, que apresentaram retração no crédito ante os três primeiros meses do ano de 2009. O balanço do Banco dos Brasileiros mostrou claramente os reflexos da decisão do governo de utilizar os Bancos públicos como instrumento de fomento do crédito. Enquanto as carteiras dos gigantes privados encolheram entre março e junho de 2009, com as instituições temerosas em relação ao crescente risco de calote que existia na época, o Banco dos Brasileiros registrou expansão relevante, de 4,4%, alcançando R\$ 252,5 bilhões. Em 12 meses, o aumento da carteira de crédito chegou a 32,8%. A expansão da carteira destinada à pessoa física é ainda mais impressionante: 69% desde junho de 2008. Mais do que a simples continuidade no crescimento do crédito, o Banco dos Brasileiros mostrou recuo na inadimplência, em sentido contrário ao experimentado pelos seus concorrentes. Os atrasos acima de 90 dias no segmento de pessoa física recuaram de 5,9% em março de 2009 para 5,7% no fim do segundo trimestre do mesmo ano. A média da inadimplência do sistema financeiro nessa categoria ficou em 8,6% no segundo trimestre de 2009.

Além de buscar manter a oferta de crédito, o governo federal mostrava preocupação com a manutenção do "spread" em níveis elevados. O "spread" se refere à diferença entre os juros que os Bancos pagam para captar dinheiro no mercado e a taxa cobrada nos empréstimos que concedem. No caso do Banco dos Brasileiros, houve pequeno aumento do "spread" à pessoa física entre março e junho de 2009, de 20,5% para 21,2%. Na comparação com junho de 2008, quando estava em 23,4%, houve queda expressiva. Com a continuidade na expansão do crédito e a conjuntura econômica pouco favorável na época, o Banco dos Brasileiros não teve como escapar de elevar suas provisões para liquidação duvidosa -recursos separados para compensar possíveis calotes futuros. A provisão total subiu 29,9% no ano de

2009 e alcançou R\$ 17,7 bilhões. No segundo trimestre daquele ano, o lucro líquido do Banco alcançou R\$ 2,348 bilhões. Nesse período, eventos extraordinários turbinaram o resultado - como a venda da participação na Ticket Net, que gerou R\$ 1,4 bilhão. Segundo estudo do Infomoney, o Banco dos Brasileiros apareceu como o mais rentável Banco da América no primeiro semestre de 2009, com rentabilidade média sobre o patrimônio de 12,9%. Na segunda posição, o Buriti apareceu com 11,2%.

Tabela 1: Participação das instituições do segmento bancário nos ativos deste segmento (em R\$ bilhões)

INSTITUIÇÃO DO SEGMENTO BANCÁRIO	DEZ/2007	DEZ/2008	DEZ/2009
Banco dos Brasileiros	346,9	482,3	622,9
Bancos Públicos	356,7	467,4	417,7
Bancos Privados Nacionais	1.267,8	1.647,1	1.843,1
Bancos com Controle Estrangeiro	509,9	712,3	635,6
Cooperativas de crédito	37,9	44,5	51,9
TOTAL	2.519,2	3.353,6	3.571,2

Fonte: BACEN

NOTAS DE ENSINO

Problema

O Banco dos Brasileiros, apesar das ações reestruturantes das últimas décadas e da nova postura adotada em relação ao mercado bancário brasileiro, se depara com crises internacionais que afetam diretamente a economia nacional, políticas monetárias que enrijecem ainda mais o setor, além da concorrência natural de outras instituições financeiras, esta última com vistas ao mesmo objetivo: a liderança em ativos. Até pouco tempo atrás, o Banco dos Brasileiros perdeu essa liderança, mesmo já tendo adotado medidas importantes para que isso não ocorresse. Após a aceleração de algumas ações já previstas, em razão do cenário mais favorável apresentado ao setor, o Banco reassumiu a liderança. Mas até quando? A necessidade diária no atingimento das metas e no cumprimento dos acordos de trabalho está tirando o foco do planejamento estratégico outrora estabelecido? Que medidas podem ser tomadas para que a instituição se consolide como líder, haja vista as intempéries do sistema financeiro nacional e a própria movimentação da concorrência? As medidas adotadas até então estão alinhadas, de fato, com este objetivo?

Fonte dos Dados

Os dados do presente estudo foram obtidos através da vivência do pesquisador no problema enquanto funcionário do Banco dos Brasileiros. Os dados primários foram obtidos através da observação e os secundários através da pesquisa em sites de internet. Em virtude da burocracia para obter a autorização para publicação dos nomes reais das instituições consultadas, foram utilizados nomes fictícios, apesar dos dados contábeis serem fiéis ao consultado.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 45 min. na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em: administração, marketing, gestão estratégica e gestão de pessoas. Recomenda-se: 1) uma breve explanação sobre o sistema financeiro nacional e apresentação de algumas perspectivas de planejamento estratégico que podem ser aplicadas nas instituições deste ramo; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) a exposição da temática e da situação pelo (a) professor (a).

Objetivos de Aprendizagem

O estudo de caso sobre como manter a liderança no mercado bancário tem como objetivo levar o aluno (a) a refletir sobre uma visão estratégica do sistema financeiro nacional e sua complexidade em atingir ganhos financeiros sustentáveis em meio à extrema competitividade do setor, levando em consideração o ambiente macroeconômico internacional, no qual o mercado bancário nacional está inserido. Espera-se desenvolver no (a) aluno (a): 1) uma visão abrangente do sistema financeiro nacional e quais fatores são determinantes para o sucesso da estratégia de atuação no setor; 2) reconhecimento das peculiaridades mercadológicas sejam elas no Brasil ou no exterior e como isto pode afetar a execução do planejamento estratégico estabelecido; 3) possibilidade de readequação estratégica, a fim de se manter competitivo no mercado; 4) capacidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas; 5) desenvolvimento da habilidade de senso crítico sobre as referências teóricas e a prática abordada.

Alternativas para Análise do Caso

É interessante perceber que um planejamento estratégico bem elaborado e bem executado foi e continuará sendo fundamental para o alcance dos objetivos das instituições financeiras. O reposicionamento estratégico do Banco dos Brasileiros foi fundamental para a retomada da liderança em ativos. Sugere-se a análise dos impactos que fusões e incorporações geram para as instituições financeiras, que é uma tendência atual. No entendimento de Kloeckner (1994), entre os vários motivos de fusões e aquisições está a busca por economia. Além deste, a economia de escopo pode ser considerada como uma segunda motivação dos processos de fusões e aquisições. Como exemplo, uma instituição poderia transferir a outra um *know how* de tecnologia aplicável a uma variedade de produtos e serviços sem que, necessariamente, este conhecimento fosse feito através do mercado (Kloeckner, 1994, p.49). Esta transferência de *know how* dentro da firma evita, conclui o mesmo autor, a necessidade de negociações sucessivas e diminui o risco de oportunismos, tornando-a mais eficaz.

Para Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001), a lógica por trás das fusões e aquisições é a sinergia; Através da sinergia é possível aumentar o retorno da empresa adquirente. Além da sinergia, Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) citam: a) o efeito da tributação; b) a compra de ativos abaixo do seu custo de reposição; e c) a diversificação.

A redução da carga tributária, visando aumento do lucro na fusão deve ser abordada. O efeito da tributação como motivação dos processos de fusões e aquisições acontece quando a instituição adquirente, por ser mais lucrativa, possui uma alta taxa de imposto de renda e, assim, poderá minimizar o pagamento destes impostos através do acúmulo dos prejuízos das instituições adquiridas, poderiam se transformar em economias imediatas para as adquirentes.

Kloeckner (1994) pontua: as evidências empíricas dos estudos internacionais que utilizaram esta hipótese não forneceram o suporte necessário para considerar que esta hipótese fosse aceita. Para o autor, compensar as obrigações da empresa adquirente junto à Receita Federal com o acúmulo dos prejuízos daquela empresa não foi evidenciado como fator motivador dos processos de fusões e aquisições.

A compra de ativos abaixo do seu custo de reposição como fator motivador dos processos de fusões e aquisições acontece quando uma instituição opta por adquirir outra instituição, por entender que o custo de reposição dos seus ativos é maior que seu valor de mercado. Como exemplo, Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) falam que, nos EUA na década de 80, as empresas petrolíferas podiam adquirir reservas mais baratas através da compra de outras companhias de petróleo do que fazendo, elas mesmas, a exploração dos poços.

Sugere-se ainda a abordagem da diversificação do portfólio por meio dos processos de fusões e aquisições é caracterizada pelo argumento de que diversificar os investimentos da instituição seria uma forma de ajudar a estabilizar os seus lucros e que, assim, poderia beneficiar seus acionistas (Brigham, Gapenski e Ehrhardt, 2001). O setor financeiro é constituído por empresas com atividade econômica bastante diversificada. Entre elas, destacam-se, além dos Bancos, as seguradoras, as “financeiras” e as empresas de cartões de crédito. Mas há ainda cooperativas de crédito, empresas de *factoring*, corretoras e distribuidoras de títulos etc. Isto se justifica pelo fato de que boa parte da oferta de serviços financeiros está concentrada no setor bancário. Esta prática revela não só uma estratégia de distribuição de produtos e serviços, como também a conglomeração financeira das empresas do setor.

Segundo Nakane e Alencar (2004), entre 1994 e 2003, o número de instituições bancárias no Brasil sofreu uma redução de 33%, envolvendo liquidação, aquisição e privatização de Bancos estatais. Para Nakane e Alencar (2004), o setor bancário brasileiro passou por grandes transformações nos últimos 10 anos. Após a implantação e consolidação do Plano Real, muitas transformações levaram o sistema financeiro brasileiro a uma onda de fusões e aquisições, que no mundo, principalmente no mercado norte-americano e no mercado europeu, já era uma realidade. Estas transformações, segundo os autores, estão relacionadas com o desenvolvimento tecnológico e com as alterações no ambiente regulatório que aumentaram a concorrência no setor. Entretanto, a consolidação do setor financeiro trouxe consigo a questão do papel das agências reguladoras. Para responder a esta questão, é necessário estar atento à situação da economia e do setor financeiro (Nakane e Alencar, 2004).

Deve-se ainda analisar o papel da carteira de crédito como pilar da manutenção da liderança em ativos. A questão da qualidade e do perfil da carteira de crédito é central nessa discussão. Nesse contexto de reformas e reestruturações, para além da admissão dos “erros” do passado, que foram responsáveis pelo estoque de problemas que se procurava atacar, avaliava-se que o Banco não possuía competência para conceder crédito em um cenário futuro de estabilidade monetária. Apontava-se para a necessidade de novas práticas na área e, para tanto, estabeleceram-se as seguintes medidas: adoção do limite de crédito por cliente, segregação das funções de crédito e operacionais e decisão sobre concessão de crédito exclusivamente em regime colegiado.

A concessão do crédito passou a ter como referência uma avaliação dos setores de acordo com o interesse “negocial” para o Banco. Tal avaliação é objeto de revisões periódicas, com a finalidade de revisar a política de crédito e, mais precisamente, os riscos e limites de exposição de crédito por cliente. Como aponta Jung (2004, p. 130-131): O conjunto de medidas sinalizava a criação de uma cultura de crédito, distanciando-se dos critérios, até então preponderantes, de atendimento das demandas para atividades de fomento de setores ou empresas em dificuldades de acesso a crédito no mercado - neste sentido, exercendo a função de prestador de penúltima instância. Caminhou-se efetivamente para a criação de uma cultura de crédito muito similar àquela adotada pelos Bancos privados, que tornou preponderante a valorização do capital, ponderado o risco, para o estabelecimento das condições gerais de crédito e realização de operações com clientes.

De acordo com Vidotto (2002, p. 280-281), na ausência de orientações advindas de uma política que coordenasse a ação dos bancos públicos, o próprio Banco elaborou suas regras de conduta, as quais provavelmente o aproximariam do perfil de atuação de uma instituição financeira privada típica. Essa mudança na “cultura do crédito” no Banco dos Brasileiros a partir desse período é enfatizada na literatura sobre o tema, sendo considerada uma das questões mais relevantes (Vidotto, 2002, p. 280; Oliveira, 2003, p. 47-49; Jung, 2004, p. 130-131). Os resultados positivos dos anos seguintes, que refletiram uma reversão dos prejuízos de 1995 e 1996, parecem confirmar a tese de que a gestão do crédito tornou-se mais “eficiente” a partir de tais mudanças de orientação. Diante deste contexto, deve-se estimular o aluno (a) na busca de alternativas de ação na situação que foi exposta.

Questões para Discussão do Caso

- 1) Que estratégias podem ser adotadas visando à liderança no setor de forma sustentável?
- 2) Qual a principal dificuldade para se manter líder no mercado bancário, tendo em vista a complexidade do setor?
- 3) O Banco dos Brasileiros, a partir das medidas adotadas, fortaleceu-se como Banco público, ou iniciou uma nova trajetória como Banco estatal, devidamente fortalecido, a fim de encarar os rivais privados?
- 4) Como a literatura sobre gestão e estratégia contempla os problemas abordados no caso?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. *Administração Estratégia de Mercado*. 7ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. *Administração Financeira: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, Marly (Org.). *Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Thomson, 2007.

CESAR, Ana Maria Roux. *A morte simbólica em mudanças organizacionais: o caso do Banco do Brasil*. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 14, n. 1, fev. 2010 . Disponível em <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 05 jan. 2011.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira Essencial*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<<http://www.bacen.gov.br>> Acesso em 09 Jan. 2011.

<<http://www.bb.com.br>> Acesso em 10 Jan. 2011.

<<http://www.g1.com.br>> Acesso em 10 Jan. 2011.

<<http://www.uol.com.br>> Acesso em 12 Jan. 2011.

<<http://www.infomoney.com.br>> Acesso em 12 Jan. 2011.

JUNG, N. L. *As mudanças no Banco do Brasil na década de 1990: identificação, causas e consequências*. (Dissertação de Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Organização Orientada para Estratégia*. Rio de Janeiro Elsevier, 2000.

KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. *Revista de Administração*. São Paulo: FEA/ USP, Jan./Mar. 1994.

OLIVEIRA, J. J. *A gestão do crédito rural no Brasil sob a globalização financeira — o período 1995/2001*. (Tese de Doutorado) – IE/Unicamp, 2003.

ROCHA, Fernando A.S. *Evolução da concentração bancária no Brasil (1994-2000)*.

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores, 2004.

VIDOTTO, C. A. *O sistema financeiro brasileiro nos anos noventa – um balanço das mudanças estruturais*. (Tese de Doutorado) – IE/Unicamp, 2002.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de *Manual de planejamento estratégico* São Paulo: Atlas, 2001

BELMIRO, Luiz Alberto G. *Administração estratégica: Uma visão sinérgica* Rio de Janeiro: Thex Editora, 1997

KAPLAN R. S.; NORTON D. P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus.