

Referências bibliográficas

AACKER, D.A. **Developing Business Strategies**. NY: John Wiley & Sons, 1992.

ALMEIDA, A.F. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos utilizando um conjunto de abordagens teóricas. **O&S**, v. 7, n. 17, Janeiro/Abril, 2000.

ALMEIDA, L.C.; DA SILVA, J.F. e JUNIOR, R.B.A. Alianças estratégicas e a indústria financeira brasileira: Impactos das estratégias colaborativas e competitivas no desempenho dos bancos comerciais, múltiplos e de investimento. **Encontro Nacional da ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998.

ANSOFF, H.I. e MCDONNELL, E.J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

AUSTIN, J.E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J.B. e HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, B.T. **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, B.T. **Fusões e Aquisições no Brasil: Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BENSAOU, B.M. Managing Networked Organizations. In: CHOWDHURY, S. (ed.). **Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004. pp. 1039-1059.

BRITO, G.A.S.; BATISTELLA, F.D.. e FAMÁ, R. Fusões e aquisições no setor bancário: avaliação empírica do efeito sobre o valor das ações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 4, out/nov/dez 2005. pp. 353-360.

BOTELHO, L.M.A. **Análise do posicionamento estratégico na indústria bancária brasileira à luz da tipologia de Porter**. Rio de Janeiro, 2007. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, PUC-Rio. Disponível em: www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=11356@1. Acesso: set/2011.

BRUNELLI, M.Q. **Alianças Estratégicas na Indústria do Turismo: Análise dos hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2011. 229f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, PUC-Rio.

CAMARGOS, M.A. de. e BARBOSA, F.V. Fusões, aquisições e *takeovers*: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, abril/junho 2003. pp. 17-38.

CAVES, R.E. & Porter, M.E. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. **Quarterly Journal of Economics**, 91, 1977. pp. 241-262.

DE PAULA, L.F. e MARQUES, M.B. Tendências Recentes da Consolidação Bancária no Mundo e no Brasil. **IX Encontro de Economia Política**, 2004. www.sep.org.br/artigo/9_congresso_old/ixcongresso103.pdf. Último acesso: nov/2011.

DE PAULA, L.F. Consolidação Bancária: Tendências Recentes nos Países Desenvolvidos e na União Européia. **Revista Ensaios FEE**, vol. 23, n. 2, 2002. pp. 731-760.

DE WIT, B. & MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context - an International Perspective**. 3rd ed. Tampa: Thompson Publishing Group, 2004.

DEYOUNG, R. & HUNTER, W.C. Deregulation, the Internet, and the Competitive Viability of Large Banks and Community Banks. **FRB Chicago Working Paper**, nº 2001-11. Disponível em: www.chicagofed.org/digital_assets/publications/working_papers/2001/wp2001-11.pdf. Último acesso: out/2011.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2^a ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1985.

DIETSCH, M. & LOZANO-VIVAS, A. How the Environment determines Banking Efficiency: a Comparison between French and Spanish Industries. **Journal of Banking & Finance**, 24 (2000), pp. 985-1004.

FACCINI, L. **Mercado de Valores Mobiliários: teorias e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FAUTH, K.M. e ALVES, T.W. Estratégias de negócios dos bancos Bradesco, Itaú e Unibanco como resposta às alterações na economia brasileira, no período 1964 a 2005. **XI Encontro Regional de Economia - ANPEC/SUL**, 2008. www.economiaetecnologia.ufpr.br/XI_ANPEC-Sul/artigos_pdf/a4/ANPEC-Sul-A4-11-estrategias_de_negocios_.pdf. Último acesso: jul/2011.

FIGUEIRA, L.A.P.A.F. **Estratégias para geração de energia nucleoeleétrica no Brasil**. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, PUC-Rio.

FIORDELIST, F.; MARQUES-IBANEZ, D. & MOLYNEUX, P. Efficiency and Risk in European Banking. **Journal of Banking & Finance**, vol. 35, Issue 5, May 2011, pp. 1315-1326. www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426610003869. Último acesso: set/2011.

FIORI, J.L. (org.). **O poder americano**. Petrópolis: Vozes, 2004.

FREUND, J.E. e SIMON, G.A. **Estatística Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GRANT, R.M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

GROUP OF TEN. **Report on Consolidation in the Financial Sector**, Jan/2001. Disponível em: www.bis.org/publ/gten05.pdf. Último acesso em: out/2011.

GULATI, R.; NOHRIA, N. & ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, vol. 21, nº 3, March/2000. pp. 203-215. Disponível em: <http://gatton.uky.edu/Faculty/ferrier/Gulati%20Nohria%20and%20Zaheer%2000.pdf>. Último acesso: set/2011.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. Competing for the Future. **Harvard Business Review**, July-August, 1994.

HOEK, R.V. e HARRISON, A. **Estratégia e gerenciamento de logística**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Futura, 2003.

HOFER, C. & SCHENDEL, D.E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. St. Paul: West Publisher, 1978.

HUNT, M.S. **Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970**. Ph.D. Dissertation, Harvard University, 1972.

KANO, M.; UCHIDA, H.; UDELL, G.F. & WATANABE, W. Information verifiability, bank organization, bank competition, and bank-borrower relationships. **Journal of Banking & Finance**, Vol. 35, Issue 4, April 2011. pp. 935-954. Disponível em: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426610003420. Acesso: ago/11.

LARA, M.G.R.P. Particularidades da análise ambiental nas instituições financeiras. **IX Congresso Internacional de Custos**. Florianópolis, 28-30 nov 2005. www.intercostos.org/documentos/custos_20.pdf. Último acesso: jul/2011.

LIMA, F.O. e TEIXEIRA, P.C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. **Proceedings of Informs/Korms International Conference**, Seoul, Korea, 2000, pp. 460-467.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. Ensuring Dynamic Strategic Fit of Firms that Compete Globally in Alliances and Networks: Proposing the Global SNA - Strategic Network Analysis – Framework. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 45, n. 1, 2011.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. **Proceedings of GBATA Conference**, Rome, 2002. pp. 292-305.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. & MENDONÇA, A.P.G. Strategic Implications of Alliances and Other Linkages of Leading Telecom Operators in Brazil: Network and International Perspectives. **Latin American Business Review**, 11, 2010.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. e NEVES, J.A.S. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil: um Instrumento para Avaliar sua Eficácia. **Revista de Administração Pública (RAP)**, n. 34 (1), 2000. pp. 165-208.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A.; TAUHATA, T. & LIMA, F.C. Implicaciones estratégicas de las redes de alianzas en el sector de líneas aéreas. **Revista de Empresa**, Julio-Septiembre, n. 13, 2005, pp. 56-76.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. e FIGUEIRA, L.A.P.A. Gestão Estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil: Recursos e Competências Críticos para o seu Sucesso. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Edição Especial 2001, Rio de Janeiro, v. 11. n. 1, 2007. pp. 55-76.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A.; PACHECO, G.; FILHO, M.E.; GEWANDSZNAJDER, F. & LORENZON, E. Assessing Competitive Strategies of Foreign Banks in Latin America: the Case of HSBC Bank Brasil. **Journal of Global Business and Technology**, v. 1, n. 1, Spring 2005. pp. 1-13.

MARTINS, T.S.; KATO, H.T.; DA SILVA, E.D.; CRUZ, J.A.W. e DA SILVA, W.V. Análise de grupos estratégicos e desempenho na indústria de bancos comerciais no Brasil. **Revista da Contabilidade e Organizações**, FEA-RP/USP, v. 4, n. 9, mai-ago, 2010. pp. 100-125.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

MCCONKEY, D.D. **Gerência por objetivos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1974.

MEYER, J.W. & ROWAN, B. Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, nº. 83, 1977. pp. 340-363.

MIGLIATO, A.L.T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. São Carlos, 2004. 223f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-24112004-073829/. Último acesso: ago/2011.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. In: LAMB, R. B., SHRIVASTAVA, P. (eds.). **Advances in strategic management**. Greenwich: Jay Press, v. 5, pp. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, M.M. Os principais aspectos sobre fusão e incorporação no setor bancário brasileiro: o caso Santander. **VI Encontro de Iniciação Científica de Administração**. Fortaleza, 2010. Disponível em www.fa7.edu.br/recursos/imagens/File/administracao/ic/vi_encontro/MELISSA_MATOS_MOREIRA_OS_PRINCIPAIS_ASPECTOS SOBRE FUSAO E INCORPORACAO NO SETOR BANCARIO BRASILEIRO.pdf. Último acesso: out/2011.

NETO, A.A. **Estratégia competitiva: Análise do processo de formulação estratégica dos bancos que atuam no Brasil em um contexto de globalização de mercados**. Belo Horizonte, 2003. 392f. Tese (Doutorado em Administração). Doutorado da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Disponível em: www.gruporota.com.br/recursos/download.php?codigo=33. Acesso: ago/2011.

NEWLANDS JR., C.A. **Sistema financeiro e bancário: teorias e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PAZZINATO, A.L. e SENISE, M.H.V. **História Moderna e Contemporânea**. 10ª ed. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

PIFFER, E.A. **Adequação estratégica dos processos de fusões e aquisições no setor de minério de ferro – estudo de caso da companhia Vale do Rio Doce**. Rio de Janeiro, 2004. 228f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, PUC-Rio. Último acesso em: jul/2011.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. 29ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

TAUHATA, T.L. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia. Vale do Rio Doce**. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, PUC-Rio. Último acesso em: jul/2011.

TAUHATA, T.L. e MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. Redes e Alianças Estratégicas no Brasil: Caso CVRD. **RAE – Eletrônica**, v. 3, n. 1, jan/jun, 2004. pp. 1-23. www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a03.pdf. Último acesso: em out/2011.

THOMPSON, P. Bank Lending and the Environment: Policies and Opportunities. **International Journal of Bank Marketing**, vol. 16, Issue 6, 1998. pp. 243-252. Em: www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854962&show=html. Último acesso: set/2011.

TROCCOLI, I.R. e MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultado da Pesquisa Preliminar. **Revista Organizações e Sociedade**, vol. 8, nº 20, 2001. Disponível em: www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=48. Último acesso em: out/2011.

TSCHOEGL, A.E. International Retail Banking as a Strategy: an Assessment. **Journal of International Business Studies**, vol. 18, nº 2, 1987. pp. 67-88. Disponível em: www.jstor.org/stable/154871. Último acesso em: set/2011.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLAS, M.V.; MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. & RUSSO, M.G. Bibliographical Research Method for Business Administration Studies: a Model Based on Scientific Journal Ranking. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 5, n. 2, Apr/June 2008. pp. 139-159. www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_757.pdf. Último acesso em: set/2011.

VOLLMANN, T.E. **The Transformation Imperative: achieving Market Dominance through Radical Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

WANG, Y.; HING-P, L. & HUI, Y.V. The Antecedents of Service Quality and Product Quality and their Influences on Bank Reputation: Evidence from the Banking Industry in China. **Managing Service Quality**, Volume 13, Nº 1, 2003. pp. 73-83. www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=842800. Último acesso: set/2011.

WEBER, R.P. **Basic Content Analysis: Quantitative Applications in the Social Sciences**. 2nd ed. Newbury Park: Sage Publications, 1990.

WESTON, J.F. *et al.* **Mergers Restructuring and Corporate Control**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1990.

WESTON, J.F. e BRIGHAM, E.F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10^a ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILBER, S.N. e PAJARES, F.M.R. Análise da vantagem competitiva de bancos em países emergentes e em países desenvolvidos utilizando o modelo de visão baseada em recursos: Estudo comparativo Brasil x Estados Unidos. **Economia Global e Gestão**, vol.14, nº 2, set 2009. pp. 95-117. Disponível em: www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/egg/v14n2/v14n2a08.pdf. Último acesso em: out/2011.

ZINELDIN, M, Bank Strategic Positioning and some Determinants of Bank Selection. **International Journal of Bank Marketing**, 14/6, March 1996. pp. 12-22. Disponível em: www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854905. Último acesso em: ago/2011.

Apêndice I

Entrevistas:

Entrevista com Alessandra Dodl e José Renato Barros

1) Como funciona a indústria dos bancos comerciais se a rivalidade é muito alta e como é a disputa por marketshare, como vocês vêem isso?

A) Basicamente as perguntas são bastante voltadas para operadores, a gente vai dar a nossa visão e não a opinião do Banco Central, isso tem que ficar muito claro, não existe uma autorização para falar em nome do banco, então é como pesquisador, como autor no caso que a gente está falando. Porque que eu digo esta questão de operador a gente vai dar a nossa experiência enquanto trabalhando aqui no Banco eu estou há 13 anos trabalhando no Banco Central.

Uma questão é você perceber como você vê o mercado, enquanto do lado de cá até porque o acesso que a gente tem muitas vezes da informação de outros países enfim como a gente vê as coisas acontecendo e outra coisa muito específica é a visão do operador propriamente do modelo de negócios dele como é que ele vê então nós vamos aqui tentar te ajudar o máximo com essa visão.

Suas perguntas são muito interessantes, fui olhando e vendo e pensando e é assim, vou tentar adaptar para a nossa visão.

Quando você fala de bancos comerciais você sabe que os bancos podem ter várias carteiras não é? E desde 1994 nós temos a figura dos bancos múltiplos que para ser um banco múltiplo, para ser um banco múltiplo você tem que ter no mínimo duas carteiras e uma delas tem que ser comercial ou investimento, banco comercial puro mesmo nós temos um número reduzido frente ao número de bancos múltiplos.

O setor de bancos, como você falou, o setor financeiro, ele vem se consolidando ao longo dos anos principalmente ali final dos anos 90, essencialmente quando a gente coloca a nossa visão, principalmente após 94 com o Plano Real, aí veio o PROER, PROESG, enfim os planos todos que houve toda aquela debilidade que se pode identificar a fragilidade da eficiência que os bancos trabalhavam por que com a estabilidade monetária foi possível identificar realmente como se dava a operação por si só, a eficiência quanto operação. Então houve uma reestruturação até por meio destes planos e posteriormente, como você mesmo falou, aí veio privatização, consolidação, esse movimento todo de reestruturação do sistema, o próprio sistema estadual que passou por uma reestruturação também e a gente saiu desse processo com um sistema

bem mais sólido frente ao ambiente hiper inflacionário que a gente tinha, então, com base nisso, isso foi um movimento que ocorreu, inclusive com a entrada de bancos estrangeiros também, isso foi uma consolidação do nosso sistema e aí ficou a carinha do nosso sistema. Além disso, a gente tem o SPB 2 que foi um grande avanço, nós somos muito respeitados internacionalmente por que a gente tem um dos melhores sistemas de informação quanto essa questão das transações interbancárias, então a parte de grandes volumes e isso implicava em um importante risco de liquidez para o sistema. Isso foi bastante valorizado por outros mercados com o nosso SPB 2. A gente tem até um autor o Éder que fala bastante sobre isso, ele fala essencialmente sobre as questões de pagamentos e agora a gente está em uma fase de desafio de ter essas transações financeiras em questão de varejo e não mais de grandes valores, mas uma questão de varejo.

Então o que a gente tem até agora, houve essa consolidação em termos de pós Real, veio a entrada dos bancos estrangeiros e essa consolidação reduziu significativamente o número de bancos no nosso sistema e nós passamos na segunda metade dos anos 90, teve a resolução dos bancos múltiplos que teve inclusive repercussão internacional a regulação, e também como reflexo da regulação internacional a gente instituiu o acordo da Basileia, a gente teve uma resolução importante, a 2682 uma resolução de crédito que veio substituir a 1748, e o que significa isso?

Isso tudo foi uma reestruturação do nosso sistema, mas bastante aderente com o que tava ocorrendo no mercado internacional, então de uma forma geral, claro que a gente tem inovação aonde começa o movimento, mas como o mundo está cada vez mais globalizado o mercado tende a convergir para certas atitudes que são assim mais dominantes.

O que também foi essa resolução 2682, ela assumiu bastante uma posição de passar uma responsabilidade maior para as instituições financeiras enquanto a sua classificação de risco das operações de crédito, seus modelos de classificação estruturar como que operação está em cada nível de risco como é que funciona os colaterais, como você avalia isso, uma percepção muito mais de risco e menos de compliance que existia antes, uma coisa muito mais reduzida, é tantos por cento de garantia cobrindo ou não você provisionava x por cento era uma coisa menos rebuscada, mais simples e a 2682 que é de 99, trouxe uma complexidade maior e ao mesmo tempo envolveu as instituições nesse processo de classificação, olha não é o Banco central que está dizendo que essa operação é A ou B eu quero ver o seu modelo de risco, deixa eu ver o seu manual de crédito, como você classifica e depois que eu ver a adequação do manual que eu vou ver como você está classificando as operações de crédito para ver se tem aderência, então mudou a percepção e como convivia a supervisão e como as instituições lidavam com essa questão do crédito.

Coerentemente, existe uma coerência em todo esse processo, então o nosso sistema passou por várias reformas e ele assumiu uma postura, o resultado disso é um sistema financeiro sobre regulado nossa opinião não é a opinião do Banco Central é a nossa opinião aqui. Por que a gente está falando isso, por que a gente não pode analisar o sistema de uma forma simplista e achar que a gente nasceu ontem e hoje como ele é, a abordagem histórica existe muita contribuição quando você consegue ver o processo como ele caminhou para você entender o que você tem hoje. Por que simplesmente dizer que está muito está pouco, está mais ou menos como assim, o que você quer dizer, por que?

Então, isso é resultado do nosso processo de reestruturação histórico e também historicamente a gente sempre teve a presença do Estado muito forte no nosso sistema, além de ter essa característica, do Estado presente, uma característica nossa de décadas, algumas décadas, se a gente olhar e for se afastando isso aí se, ao longo dos séculos a gente olha a nossa história e vai ver essa característica e recentemente isso não mudou, pelo contrário. Então a presença do Estado além de ser muito forte nós também passamos recentemente por esse processo de revitalização deste setor devido a falta de eficiência, então com toda essa característica, o que a gente tem hoje? Como é o nosso segmento bancário hoje? Ele é bastante concentrado

J) estatizado, com uma presença de figuras que são pouco comuns no cenário internacional que é o banco público, com a presença como é aqui, Caixa Econômica, banco do Brasil, BNDES, Bancos Estaduais, as agências de fomento voltam agora, elas tinham sumido e voltam agora ao cenário,

A) Então como o José Renato falou a presença bastante forte do setor público

J) Essa é uma característica muito peculiar nossa

A) É bastante

J) Acho que em países desenvolvidos acho que não tem

A) Eu sinceramente não conheço

J) Países desenvolvidos não têm essa figura

A) Estudos que fazem sobre a questão da eficiência mostram um padrão relacionado a menor eficiência dos bancos públicos e nós temos essa participação de forma muito significativa

J) Esse componente tem dois aspectos, a questão da peculiaridade da presença fortíssima de bancos públicos, a primeira é na própria competição porque o volume de subsídios pode ser encaminhado por aí, a própria política do governo usando esses braços para ditar um certo nível de competição, enfim é uma coisa bastante importante, bastante significativa, para o bem e para o mal, então é um fator que vale a pena considerar uma investigação mais detida por que, e a outra questão é de regulação porque é o Estado, parceiro compulsório, quer dizer os bancos são parceiros compulsórios do Estado, ele não escolheu, como o Estado regula, o próprio marketing dos bancos precisa do outro parceiro, ele não faz sozinho, é uma figura que eu até

considero uma excrecência, uma artificialidade do mercado pelo grau de, pelo peso da regulação, essa regulação pelo estado se consolidou, desde o Banco da Inglaterra como algo desejado pela sociedade, agora o grau em que se faz é que é a questão. Então embora você tenha um braço muito forte na regulação, a presença dos bancos públicos incluídos na competição e do outro lado a regulação você tem lá o mercado sujeito a esse parceiro compulsório e concorrente, quer dizer eu faço a regulação para você que está arriscando o seu capital e ao mesmo tempo sou seu concorrente, interferindo duplamente na sua vida, qual o grau de atratividade que tem para capitais que estão por aí encarar essa parada, é uma questão quando se fala da competição.

Essa participação grande do Governo vocês encaram como sendo uma coisa que reduz a eficiência do mercado?

A/J) Isso

A) Até um detalhe, por que existe a regulação? Em tese é para aumentar a segurança das transações e promover a eficiência, você tem que estar seguro no que está fazendo para promover a eficiência, a partir do momento em que essa interferência se dá uma forma bastante rígida, como, quando, quem, e você não é quem está operando, como eu vou te dizer como você faz o seu trabalho se você é o especialista na operação e eu vou te dizer como, quem, onde, que horas, ou seja, passa um pouquinho da questão do limite e isso tem uma parcela dessa sobre regulação que guarda coerência com o nosso processo histórico, não se pode fingir, olhar e não perceber isso, agora a partir do momento, muito bem o Plano Real foi em 94, nós estamos em 2011 a gente tem uma história depois disso já também, e aí como vai ser? A nossa tendência é cada vez mais a regulação ser mais determinante, conservadores sobre o acordo da Basiléia, a gente teve uma defasagem inicial logo quando a Basiléia foi implementado aqui, mas na seqüência a gente vem implementando e assumindo, a gente é bastante seguidor nessa questão da Basiléia, mas a gente consegue ser mais conservador. Nesse sentido a gente saiu da crise bastante respeitado por que a gente entrou tarde e saiu cedo a gente conseguiu lidar com isso muito bem a gente tinha outras variáveis econômicas em termos de gerenciamento mas também o nosso setor aqui como a gente brinca se você não coloca o seu filho para fora ele não cai não quebra mas também não serve para nada.

J) Se você segura o seu filho em casa com toda a proteção ele não vai ter acidente, não vai ser seqüestrado agora quem é essa pessoa,

A) Ele não caiu, mas também não aprendeu

J) Tem toda a segurança do mundo, mas quem será ele, como ele vai ganhar o mundo?

A) Ele nem oscila, nesse sentido

A) Em termos de tecnologia de informação da comunicação nós somos de ponta até por que na época da hiperinflação as organizações tinham que ter sistemas em módulos enfim para poder ajustar isso e isso fez com que a gente tivesse uma dinâmica muito grande o que fez com que a gente tivesse uma infra-estrutura boa, nesse sentido a gente realmente está entre os melhores do mundo mas em termos de produto, em termos de alcance de penetração em termos de várias questões outras que não somente a questão da informação e da tecnologia e a questão da estabilidade financeira, além disso tem outras questões que envolvem outras variáveis também. Por que não adianta você ter uma quantidade, que a nossa também não é grande, é uma espécie de medida tradicional que se usa, a quantidade de estoque de crédito privado em relação ao estoque de crédito público e a nossa realmente não é nada assim, está longe de ser bom, mas cresceu rapidamente em termos de proporção e quando se fala em infraestrutura, estrutura financeira que envolve regras, padrões, instituições, enfim, a gente tem que andar muito, e essa evolução, por exemplo, no nível de crédito a gente não anda do dia para a noite isso dá trabalho para fazer bem feito, quem procura alcançar, como é que vai ser a adesão dos participantes, por que não é compulsório, diferente do FCCR que é uma formação de crédito do Banco Central, que eu te obrigo, querendo ou não você tem que fazer o que eu estou mandando, isso é um ponto. Quando ele é privado e que ele aborda outras instituições, não e assim, eu não vou lá e te obrigar a participar, então existe todo um processo de modelagem, ver como é que vai fazer e isso a gente está para trás. O nosso sistema de crédito está crescendo, pessoas com perfil diferente que a um tempo atrás não eram clientes tradicionais de bancos estão entrando no mercado, quando se fala a classe C está melhorando de vida, o nível de renda está subindo, a nossa classe média cresceu x por cento, pessoas de mais baixa renda estão tendo acesso a compras de determinados produtos que não tinham, isso é lindo, isso é muito bom, e a gente quer ter esse tipo de evolução só que com isso vem outros efeitos colaterais que precisa ficar muito atento, que é a questão da educação financeira, não é só para ficar bonito, é por que efetivamente tanto para o lado de quem está ofertando como para quem está demandando isso pode causar um problema muito grande na inadimplência, já que na verdade para se ver a inadimplência não é uma coisa tão simples, você tem que esperar para baixar para prejuízos, obvio, tem regras, mas também para que não está ali no detalhe da regra controlando, as vezes você não tem de imediato essa visão, tem a questão de operações novas que também tem um prazo para elas irem para atraso efetivamente gera um certo tempo porque você vai reclassificando essas operações a medida que elas atrasam, então tem algumas características ao longo do tempo que se você não focar nas demais variáveis a situação pode ficar bastante difícil, tanto é que o governo quando ele percebe alguma coisa ele entra com determinadas medidas macro prudenciais iguais as ele fez no final do ano passado, logicamente isso vem tanto como medidas prudenciais como também para o controle da inflação, mas ele está pensando em questões de estabilidade financeira.

Então, todas essas questões quando você fala em bancos propriamente dito, eu não diria que são ameaças para os bancos por que as pessoas falam que os bancos se saem bem nos momentos em que a economia está bem e quando está mal eles se saem melhor ainda, então, no nosso sistema aqui só aqueles bancos pequenos mesmo que você pode realmente dizer que tem um custo, os maiores, olha os riscos estão aí e eles existem, mas para aqueles que são grandes mesmo o nosso mercado ele é bastante favorável, efetivamente, tem um artigo de uma colega nossa fez que se chama TO BIG TO FAIL, que tem uma discussão bastante grande em relação a isso, e ela fez um trabalho aqui no Brasil quanto a percepção de quando a coisa aperta para as pessoas das instituições que são sistemicamente importantes e existe de fato essa percepção e o que significa essa percepção enfim que o cara não vai quebrar, por que nós temos o FGC, o Fundo Garantidor de Crédito feito para os pequenos não quebrarem, e os grandes em tese não estariam protegidos pelo FGC como também o governo também não, na verdade em tese não, de fato eles estariam protegidos por que as pessoas acreditam que o governo vai atuar, mas em termos de lei a gente não tem isso, mas de fato a percepção é de que não existe esse tipo de risco como deveria existir que é o que dá suporte a famosa disciplina de mercado. Você tem Basileia você tem uma quantidade absurda de gente dizendo: “a você viu essa coisa de disciplina de mercado tá vendo a crise está aí para dizer que não é bem assim”. Como se fosse uma questão do governo regular mais ou regular menos que fosse a grande solução para essas questões. E isso de fato a gente não acredita que seja por aí.

Então essa atuação do governo ela acaba protegendo muito mais as instituições do que em outros países?

A) Para você comparar países aí você tem que ser mais cuidadoso quando você vai fazer uma declaração no sentido de mais ou menos, existem trabalhos sendo desenvolvidos e aqui no Brasil tem o da Raquel com o Rafael, eles desenvolvem uma pesquisa muito boa nessa área e que é, como eles fizeram, é um assunto bastante novo para nós então o paper deles tem uma força muito grande nesse sentido. Com essa demonstração que existe efetivamente, por que como que tem isso? Não prova, por que se você não tem uma lei que diz que tem essa proteção você trabalha com as relações como é a percepção, é isso que efetivamente você tem a história do que aconteceu, qual o comportamento do governo, e você trabalha com a percepção. O que o paper deles mostra é que de fato para investidores institucionais os grandes que são formadores de mercado efetivamente eles tem essa percepção.

J) isso é uma coisa, tanto que nessa ultima crise um dos diagnostico foi que os banqueiros foram ao extremo da alavancagem, ao extremo do risco e sabiam, quer dizer contam que o Estado vai segurar. É uma percepção bem clara e não é no Brasil só. Isso é segundo alguns pesquisadores e pessoas do mercado uma das falhas, um dos

defeitos na relação do Estado com o sistema financeiro. O Estado tem historicamente atuado desde a virada do século XVIII pra cá tem atuado como um suporte, e percebido como sendo garantido e principalmente os grandes, grandes demais não vão deixar quebrar e os banqueiros mais do que ninguém sabem disso e vão a luta, se alavancam aonde podem e além de se alavancar vão para o extremo do risco também. Tem até um livro sobre a crise recente que coloca um gráfico mostrando que os bancos americanos tomaram mais risco, mas menos alavancados que os bancos europeus, os europeus tomaram menos risco, mas se alavancaram muito mais. Tudo com base nessa percepção que historicamente o Estado segura. Então não é uma coisa do Brasil.

A) É difícil para eu dizer quem é mais e quem é menos, é um pouco difícil essa comparação.

J) O efeito que eu acho que interessa para a sua pesquisa é essa relação da abordagem de como regula versus a consequência para a competição do mercado dessa forma de como se regula e não só a regulação em si, mas se ela é forte ou se ela é fraca, mas a maneira como ela é feita. Primeiro começa pela questão da atratividade, quem são as pessoas que vão se dispor a entrar nesse mercado com essas determinadas características. Tem um envolvimento do patrimônio pessoal, o custo de observação que é o custo de ser regulado pelo Banco Central, e tem as barreiras naturais que a principal que como a Alessandra acabou falando, é como o mercado acabou se formando, muito concentrado com meia dúzia de bancos enormes quer dizer a disposição de entrar nesse mercado com essa característica e, além disso, uma questão histórica de como essa organização para a supervisão e regulação se formou, a lei que fundou o Banco Central e estruturou o sistema financeiro é a lei da ditadura, de 1964 e ela é ainda a lei que prevalece. Inclusive capital estrangeiro para entrar precisa passar pela mesa do presidente da república para ele autorizar, isso no mercado globalizado, o Banco Central não tem autonomia para dizer que precisamos melhorar a competição então tem gente interessada e tem muito capital, independente da prudência e essas coisas todas enfim, mas tem que passar pela mesa do presidente, então ela decide em última instância o grau de competição do mercado nacional financeiro do ponto de vista da disposição internacional de participar.

O próprio governo cria mecanismos de diminuir o risco dos bancos de uma forma muito mais acentuada do que se o mercado tivesse uma regulação menor?

A) É porque a gente acaba criando uma situação, existe um tipo de abordagem de alguns pesquisadores que usam como crédito inadimplente como porte para estabilidade financeira e essa relação causal entre a eficiência das instituições financeiras e a estabilidade, ou seja, os créditos inadimplentes. Isso se dá porque quanto mais créditos inadimplentes você diminui a eficiência dos bancos ou quando você tem menos eficiência você aumenta os créditos inadimplentes? Aqui no Brasil pesquisas dizem que a relação causal seria da eficiência para os créditos inadimplentes. O que eu quero dizer com isso, bom que a gente tem problema de eficiência aqui nas nossas instituições e

não sou eu que digo isso, existem trabalhos publicados que abordam essa questão que frente a países desenvolvidos nossas instituições são menos eficientes, então o que estamos fazendo? Isso tende a promover, não vou dizer desestabilização que seria muito forte, mas afetar a nossa estabilidade, bom se a gente não cuida muito bem dessa eficiência das instituições, a gente tem a eficiência do sistema no sentido maior, a eficiência alocativa e tem a eficiência operacional no nível das instituições.

J) Que passa pela competição.

A) Se você não tem, competição que a gente aborda é como uma visão do futuro porque a competição por si só, depende do momento, as vezes é vantagem você não ter um setor, um segmento as vezes competitivo mas você tem um fim para aquele cenário, para aquela estrutura que está composta ali, você tem um fim, uma finalidade, tem um sentido, tem uma meta, você vai alcançar um determinado resultado com aquela estrutura, então não é que a gente ache que sempre tem que existir competição a qualquer momento, mas a visão de longo prazo é que tem você tende a competição, você quer um segmento competitivo. Então nesse sentido a gente em que estar preocupado com isso, por que a nossa grande bandeira a nossa grande variável de sucesso é a estabilidade financeira que é a menina dos olhos e a falta de eficiência, ou essa deficiência da eficiência pode fragilizar isso bom eu estou deixando em risco inclusive a nossa variável chave de posição que é a estabilidade financeira. Então, ao mesmo tempo em que a gente tem essa coisa, esse controle esse sufoco que não deixa a gente respirar direito, ao mesmo tempo em que eu tenho isso eu estou fragilizando uma coisa que eu defendo com unhas e dentes então esse é um ponto. Mas o nosso setor bancário tem a FREBABAN que é forte e algumas instituições que eu digo assim várias porque é um setor concentrado, mas se você olhar elas estão muito bem obrigado, aí você fala, estranho isso, como é que pode? Elas não estão mal, a questão é saber o que a gente quer como segmento, não como instituição individual e para saber se ela está dando retorno para os seus acionistas. Nesse sentido você fala assim, como é que se vê isso? Bom, em todo lugar que o Estado é pesado assim regula muito, o que você pensa como operador, você tem que buscar tirar proveito disso de alguma forma, que é o livro do Lazarini, tem um livro que é muito bom, não sei se você conhece que é o Capitalismo de Laços, não é sobre o setor financeiro, é sobre a nossa economia. No nosso capítulo 10 a gente faz uma abordagem bem sucinta e breve sobre a questão das coalizões, a gente acredita que é uma abordagem que a gente deveria assumir aqui no Brasil que a questão da coalizão, o que a gente entende sobre coalizão, coalizão a literatura chama de competências essenciais, competências que você tem que te fazem se diferenciar inclusive frente ao mercado, na medida em que você tem instituições, pessoas, entidade que tem determinadas competências que se somam, isso cria uma sinergia, a gente chama de parcerias cumulativas, o que significa isso, não são simplesmente parcerias, é uma forma de atuação que a gente realmente consiga somar e formar sinergia entre essas competências com um objetivo que seja comum. Para isso,

isso Prahalad fala, é você ter a capacidade de visualizar, entender como é o futuro e você se desenvolver e se organizar, ter uma arquitetura estratégica para chegar lá. Isso não visão do tipo há eu tive uma visão, isso é você conhecer tão bem, está tão determinado em conhecer aquela área e trabalhar que você consegue perceber essas tendências. Então a gente defende isso aqui porque, no sentido de criar para o nosso país essa questão da arquitetura estratégica é saber exatamente o que a gente quer, tornar isso muito transparente, o que a gente quer dessas entidades, o que a gente quer dos bancos? Qual é o resultado? Não para amanhã, mas para daqui a 5, 10 anos, o que a gente quer ter? Bom, a gente conseguiu uma imagem que as pessoas falem “caramba é isso que a gente quer, a gente acredita que isso vai ser bárbaro”. E você consegue articular essas competências, bom aí você consegue contagiar as outras entidades, instituição que tem a mesma percepção e aí a gente monta uma forma de atuação para desenvolver competências necessárias para a gente alcançar. Começa com objetivos com tudo que isso faz parte. Isso é o que a gente aposta muito e que a gente acredita, mediante o que a gente estudou, que a gente tem visto que pode ajudar o nosso país, principalmente em relação à transparência. Porque eu estou cruzando o capítulo 10 com o livro do Lazarini, esse livro tem uma abordagem muito interessante entre a inter-relação entre atores privados e o governo. Ele expõe exatamente como os atores privados fazem para existir, como o José falou, como se sobrevive qual é a atratividade que tem aqui, se você é uma pessoa que não tem contato com ninguém como você faz para existir, nessa coisa de morosidade do judiciário, lei e regulação que troca toda hora, carga de regulação pesadíssima, como uma pessoa sobrevive no meio disso?

Ele coloca isso exatamente convergindo com o nosso capítulo 10 que por um lado pode ser bom e por outro lado pode ser ruim que é o clientelismo.

(Para o seu estudo, para a sua profissão é ter a capacidade de ver além dos números puros, você não vê dados, você vê informação e essa leitura que a gente faz e é o que muito caracteriza o nosso mercado hoje, se você só olhar uma rentabilidade de um banco, de quantos bancos nós estamos falando? Você fala de inclusão financeira da população, de quantos por cento você está falando? Fala de educação financeira, que sabem usar os produtos, que sabem a diferença para tomar uma decisão, eu vou pegar um capital de giro,, vou fazer um desconto de duplicata, eu vou entrar no cheque especial, para essa divisão de pessoa física e pessoa jurídica você precisa de muito mais para você ter uma boa educação financeira. Então é isso que a gente fala em termos de bancos, qual é o papel deles e os grandes banco estão em uma posição razoavelmente confortável, eles tem segurança, eles podem captar recursos dos depositantes sem grande estresse, porque tem essa percepção dos depositantes que eles estão seguros que eles não vão quebrar porque tem o grande pai atrás, o mercado para você entrar e competir com eles não é para qualquer um, como o José falou para um banco estrangeiro poderosíssimos entrar aqui tem que pedir decreto, e de fato, abre

processo manda lá para Brasília, então essa questão de abriu o mercado para o capital estrangeiro, “abriu, assim né”.

Uma abertura em termos não é!

O livro do Lazarini é muito interessante por causa disso, ele faz essa análise que eles chamam da centralidade e ele faz essa comparação entre 1996 e 2009 e demonstra como a participação do Estado cresceu na economia e como o estado está mais forte. Por meio de participação, por meio dos fundos. Ele mostra isso de uma forma muito clara e outra coisa que ele coloca são as estruturas piramidais, que para você poder ver quem está no controle não é fácil, é um que é dono do A e do B que tem X% de participação que é dono desse que em cima tem não sei quem e mais não sei quem, a gente fica que nem louco, e de fato são estruturas complexas que você leva tempo para fazer o desenho e no final você acha meia dúzia de pessoas. O Brasil apesar de parecer essa coisa grande não é bem assim não, então nesse sentido, para essa visão de competição esse tipo de relação de fato é bastante determinante.

2) O que vocês acham em relação ao medo de entrada de novos concorrentes no mercado quais são os requisitos necessários para uma instituição entrar no mercado hoje em dia?

J) Eles estão muito confortáveis, tem uma regulação e quando a gente fala em regulação é mais do que norma do Banco Central e do Conselho Monetário, a própria legislação, o marco legal, a parte institucional o nosso marco é altamente repulsivo de iniciativas novas no mercado, só o aventureiro. O ambiente de negócio teve uma avaliação bem ruim, o sistema financeiro, mercado financeiro foi lá no terceiro, quarto quartil em todos os quesitos que interessam aos homens de negócios, portanto há uma perspectiva de se obter mais competição de mercado, avanço, custo menor para todo mundo. Essa questão do marco legal, ela foi se consolidando com toda uma historia de luta contra a inflação de crises bancárias, foi uma coisa que foi incorporando e a questão agora é essa, a gente consolidou a partir do Plano Real certa estabilidade macroeconômica e financeira, mas do lado da eficiência e da competição a gente ficou. E o marco legal, todo o ambiente institucional, o marco normativo e toda a estrutura, tem toda aquela cultura que a gente chama de memória institucional responsável por favorecer o parceiro compulsório dos empresários do mercado financeiro é o Estado, toda essa estrutura está impregnada, até pela história, pela cultura do medo, cultura do vamos devagar, do sufoca, controla, mantém dentro de casa para não quebrar, não deixa quebrar. Isso foi impregnando, todas as organizações foram se formando com isso, esse é um grande desafio. Como é que dá a volta, estabilizou e agora, como a gente olha a outra parte? Que inclusive, como a Alessandra falou, influencia na própria estabilidade que foi conquistada.

A) A parcela da população que não se beneficia desse ambiente microeconômico, nós como povo brasileiro, vem da nossa formação, somos um povo muito cordato, a gente olha as coisas fica indignado e é o nosso destino. Então na verdade nós temos uma realidade no nosso país bastante estável nesse sentido, porque os que dominam, dominam, os que são dominados continuam dominados e é por isso mesmo, e nós continuamos melhorando e melhorando e aquela mesma história, e isso se perpetua.

J)O mercado é absolutamente concentrado, barreiras a entrada enormes por questões também do modelo regulatório, marco regulatório, o ambiente de negócio do país que é muito adverso e além disso tudo tem ainda tem a política macroeconômica que a própria iniciativa deles avançarem e melhorarem a eficiência deles e os serviços que eles prestam fica limitada com o conforto que eles tem com a aplicação nos títulos públicos, a aplicação na Selic. Coloca o “miolão”, o que interessa e coloca na Selic, não tem risco, ninguém vai entrar mesmo, pouca ameaça, com essa rentabilidade toda o custo de oportunidade deles se mexerem é muito alto com esse componente também.

3) Existe algum serviço que poderia substituir os bancos hoje em dia, por que no meu ponto de vista os bancos já englobaram todos os serviços que podiam substituí-los?

J) Um exemplo seria o do Quênia, quase não tinha sistema financeiro e conseguiram incorporar 15 milhões de pessoas por meio do mobile banking, aqui tem algumas coisinhas.

A) A gente acredita que a parte da tecnologia que vai dar o grande impulso na questão da eficiência, e via telefone celular, um dos grandes fatores de sucesso do Quênia é porque ele trouxe para formalidade várias pessoas que não eram bancarizadas, e passaram, ainda que não fosse via instituição bancaria, mas por meio de pagamentos a gente chama de bancarização, porque a tecnologia pode ser adicional ou transformacional, uma coisa é você ser cliente do banco e está fazendo operações e eu te dou mais uma conveniência que é o celular, outra coisa é uma pessoa que não tem acesso a nada e aí ela passa a ter acesso a um serviço via telefone celular, e isso ficou comprovado lá por transferência e pagamentos, porque a gente acredita que a questão da telefonia móvel pode mobilizar essa estrutura do sistema financeiro e isso não é uma coisa simples porque existem arquiteturas diferentes para implementar esse serviço, porque dependendo do país você tem um sistema financeiro mais forte e o segmento de telefonia móvel menos forte e vice versa, e um impera e o outro fica subordinado na questão do desenho de como esse serviço vai ser, no Brasil claramente o sistema Febraban é mais forte do que o de telefonia, então a gente acredita que isso vai funcionar nesse sentido, com a preponderância do sistema bancário, mas isso é questão de negociação e questão de como a regulação vai abordar isso, porque tem que viabilizar tudo, mas e aí, eles se acertam e vamos lá, não é bem assim, porque a

regulação nós temos a lei 4595 e a 7492 que é a lei que trata de crimes financeiros. Em ambas nós temos a definição de instituição financeira e a questão da captação de recursos é determinante, e existem características que determinam o que instituição financeira ou não, o que eu quero dizer com isso, a parte de captação de recursos não é para qualquer um aqui no Brasil, você precisa de autorização do Banco Central. Então, o que acontece, se uma empresa de telefonia móvel ela presta serviço de pagamento, ou seja, você do seu celular faz um pagamento para uma pessoa, isso no primeiro momento é um grande passo, aquela pessoa que manda dinheiro para a mãe em Belém manda a mãe paga a padaria sem pegar em dinheiro, mas e daí, não é só isso, isso é fácil, isso é só o começo, em termos de tecnologia nós temos como fazer isso, mas como a gente faz, esse é o problema, porque você tem que mudar a lei e se você muda a lei e flexibiliza a lei para outro tipo de instituição que não seja supervisionado pelo Banco Central, para fornecer por exemplo um serviço de poupança que é considerado um serviço básico de colocar o dinheiro em um lugar e ser remunerado por ele, como se faz isso, como se coloca isso? Por que tem toda uma discussão em cima disso, que diz que somente captações de maior valor, um valor acima de tanto que tem que ser supervisionado e outras dizem que captou é igual à poupança popular e tem que ter supervisão e como você resolve? Então o grande potencial concorrente são as empresas de telefonia celular que tem uma base de dados enorme e conhece o comportamento dos seus clientes

Segundo a legislação atual as empresas de telefonia teriam que virar uma instituição financeira?

A) Teriam que virar ou oferecer o serviço em parceria com uma instituição financeira e quem responderia seria uma instituição financeira.

J) No primeiro capítulo do nosso livro faz uma referência a uma audiência pública do Banco da Inglaterra que foi feita agora em 2010 sobre a questão do Emoney, a moeda eletrônica, e lá eles criaram a figura do emissor de moeda eletrônica inclusive com o objetivo de atrair o pessoal de tecnologia para o setor financeiro. Como não obtiveram muito sucesso para atrair o pessoal de tecnologia para este sistema, fizeram essa última audiência com melhorias, eles tentaram melhorar para facilitar a entrada, isso é um exemplo, a 10 anos eles estão discutindo isso, para você ver como isso demora. Os nossos bancos têm uma alta rentabilidade em cima dos títulos públicos, porque eles vão se mexer? Por que eles vão melhorar a eficiência, por que eles ficariam preocupados se alguém entraria aqui se a própria regulamentação não deixa e ainda precisa da autorização do presidente?

4) Hoje em dia qual é o principal fornecedor da indústria de bancos no Brasil?

A) Olha, se pensarmos em termos de atividades de suporte

J) Os fornecedores mesmo os insumos dos bancos, quem são os provedores de insumos, quais são os principais, os mais importantes?

A) Eu entendo nesse sentido, mas

Dentro do que eu pesquisei eu não achei um fornecedor para os bancos!

A) É nisso que eu quero chegar, porque uma coisa é você dizer que o banco é uma célula, lógico que precisa de mesa, cadeira, mas isso é mínimo em termos de peso sobre a atividade dos bancos, em termos de imobilizado isso não é nada, se a gente está preocupado nesse sentido eu não considero uma participação a ponto de dizer que os bancos têm que se preocupar com os fornecedores de mesas e cadeiras ou de aluguel, isso tudo entra quando está se estudando mas não é uma questão estratégica.

Não criaria uma pressão?

A) Não eu não considero como uma pressão nesse sentido.

A) Aí é uma questão do que cada um acredita e tudo mais, então tem gente que estuda custo dos bancos e considera os depósitos como um custo como se você fornecesse dinheiro para o banco e o banco vai lá e compõe o ativo dele.

A) Eu não concordo com isso, eu concordo com as pessoas que acham que não, como eles são clientes também porque não é simplesmente o banco pagar alguma coisa para eles colocarem o dinheiro, não é uma simples troca, existe uma prestação de serviço, por isso não é um fornecedor, eu considero que eles são clientes. No que você está se baseando, essencialmente na idéia de que os bancos são gestores de balanço, então logicamente nós temos momentos onde a captação está mais cara ou mais barata, depende da liquidez, do cenário econômico, do ambiente macro e micro econômico, então dependendo desses cenários onde está existindo uma maior demanda de crédito, tanto para consumo como investimento, tem épocas que não, está em fase menor, a taxa de juros está alta e as pessoas querem colocar dinheiro lá. Depende muito de como você está administrando essa questão para você ver, são gestores de balanço, tanto em termos de pressão, de um lado o passivo e de outro o ativo como a própria questão do risco, que hoje é um tema absurdamente essencial para a gestão de um banco, não tem como você gerenciar um banco sem um setor de risco muito bom.

A) Nesse sentido quando se fala em fornecedor de banco eu acho muito difícil você trabalhar com essa questão de fornecedor.

J) Associada a uma empresa industrial como um fornecedor de aço seria importante para a Volkswagen por exemplo.

Acaba que o próprio fornecedor é o cliente então?

A) Se você pensar nesse sentido, onde fica o fornecedor no balanço de uma instituição, fica no passivo, então vamos pegar o passivo dele e a gente joga isso como fornecedor seja ele quem for, então se vamos pensar em termos de estrutura de balanço, olhamos para o passivo, somamos, esse é o fornecedor e olhamos para o ativo, esse é o cliente, essa seria uma abordagem contábil do que a gente está falando.

A) Mas vamos ir além, vamos entender o que significa esse saldo desse passivo, não tem, na minha visão como ver nesse sentido, eu considero muito mais essa abordagem em termos de gestão mesmo, porque não é simplesmente ele fornece e a gente vende, não existe um estímulo do lado do ativo para a gente pegar recursos no passivo.

5) Quais são os principais grupos de clientes e qual o tipo de pressão que eles exercem sobre a indústria? Essa pressão é grande? Afeta as decisões dos participantes do mercado?

J) As grandes empresas são as mais influentes.

Elas chegam a exercer uma pressão forte em um banco a ponto da instituição ter que se adaptar?

A) Eu considero que sim, principalmente no movimento recente do nosso mercado de capitais, após 2004 com os IPO's, em teoria, bom o nosso mercado de capitais não se compara com o dos EUA e logicamente existe toda uma história que explica porque o mercado de capitais é tão forte, então aqui nós temos os bancos muito atuantes como fornecedor de crédito para as empresas não financeiras, a partir do momento que existe esse mercado de capitais crescendo, inclusive com investidores de fora vindo e etc..., a partir do momento que existe esta opção real de você obter recursos no mercado a uma taxa inferior logicamente para financiar os seus projetos e tal, as empresas maiores vão pegar recursos nessa linha porque são recursos mais baratos, e a gente viu essa repercussão nos bancos, os bancos percebem esse movimento de mercado e eles precisam buscar alternativas, então eles se viram para empresas por exemplo de médio porte.

A) A partir do momento que esse mercado de capitais não está funcionando muito bem por uma razão, como por exemplo, um choque externo, essas empresas grandes voltam a buscar recursos nos bancos, então existe esse movimento, essa dança entre os atores e eles vão se adequando a essa busca de recursos via mercado financeiro ou mercado de capitais.

6) Quais os fatores econômicos do país que mais influenciam as decisões dos participantes da indústria?

A) Bom, então nos temos os fatores macro e micro econômicos. Essencialmente os macro são o chão, se você está em um país com uma inflação descontrolada, a inflação é o pilar mestre, se você está em um país com uma hiperinflação totalmente desgovernada você não consegue planejar nada. Não tem decisão para tomar, seu banco passa a ser um banco que faz operação de tesouraria. Então, essencialmente se você não tiver esse chão sólido para você poder planejar até para você ter um nicho de mercado que não seja financiar o governo, por exemplo, você precisa de um ambiente estável.

A) Você tendo um ambiente estável, os fatores microeconômicos são decisivos na sua decisão, por quê? Por exemplo você pode olhar, ambiente microeconômico que a gente fala está muito entrelaçado com o ambiente institucional e este é essencialmente determinado pelos inter-relação dos agentes, dos atores. Isso envolve interesses, conflitantes, mesmos interesses, quem são os grupos que estão determinando as regras do jogo. Então na verdade a estrutura, os interesses que tem maior poder de estabelecer as regras, eles determinam as regras do jogo, Então as tuas decisões, você que é uma pessoa que está entrando agora na situação tem que entender as regras do jogo e os jogadores. Um exemplo clássico disso, nos EUA, eram as units banking um sistema que você não podia operar em outro estado. Isso mudou com o passar do tempo porque com a tecnologia, globalização, e as pessoas podendo usar a internet e operar a distancia, não tinha mais como segurar, por mais lobby fortíssimo que você tivesse não teve como, então a situação muda. Você vai dizer, a não era mais vantajoso, não!

A) Na questão da tomada de decisão, era o que o José Renato estava falando, para você tomar uma decisão de investimento aqui você tem que conhecer as regras do jogo. Então como variável determinante eu considero a regulação.

Seria a influência do governo mesmo?

A) É, e o Estado é uma fonte, ele não age só, existem outros atores interconectados com ele, então quando a gente fala em regulação, regras do jogo, ambiente institucional a gente está falando das conexões entre os agentes, quem são os agentes que estão conectados de forma predominante neste contexto atual e como está, você tem que saber se você quer operar.

J) Tem a peculiaridade, não é só a regulação, eu incluiria as políticas públicas, como a gente tem os bancos públicos, o que esse cara vai fazer com o BNDES, eu Bradesco tenho que me preocupar, se entra um liberal ele pensa que bom o cara vai fechar o BNDES, estou na boa. Então, as políticas públicas e a regulação são os fatores decisivos.

A) Lembrando que quando a gente fala de regulação estamos falando do marco legal.

J) É o marco legal, mais amplo, não é Banco Central, aliás, eu diria que as coisas mais graves estão fora do BC porque todo o marco legal é feito fora do Banco Central, com base nesse marco legal que trata de todo o sistema financeiro, que a própria

constituição determina que deveria ser revista e até hoje não foi, e a partir disso, dado este ambiente o Banco Central por meio do Conselho Monetário amplia.

A) A regulação é desses órgãos, Conselho Monetário, Planejamento, Fazenda e Banco Central. Quando a gente fala com você de regulação a gente quer falar de lei, regulamentação que é quando você trata de uma lei e regulação, quando a gente se refere à regulação nós queremos dizer isso tudo e não só CMN, BC, SUSEP e CVM, é mais amplo.

7) Quais os aspectos tecnológicos mais importantes para a indústria?

A) A parte de tecnologia da informação, no sentido de infra-estrutura, nos temos uma ampla infra-estrutura de telecomunicações, é excelente, no sentido de SPB e etc, mas no sentido de capital humano aí falta, e capital humano não só no sentido de...

J)Eu acho que o componente que falta é inovação.

Tanto no sentido de infra-estrutura como no desenvolvimento de novas tecnologias

A) Em termos de tecnologia por si só, isso não é um entrave, isso não seria um problema, a partir do momento que você tivesse espaço, a partir do momento que você tivesse um impulso. Não é a tecnologia propriamente dita, eu não vejo isso como uma fragilidade porque os bancos investem em tecnologia, agora, inovação como você está falando, acabou de sair uma resolução da ANATEL ano passado em questão dessa utilização da infra-estrutura de telecomunicação que hoje uma instituição pode usar essa estrutura e um banco pode usar essas redes virtuais, mas eu não vejo isso como uma questão de TI, como um gargalo, eu vejo isso em termos de tecnologia. Como nós não somos super eficientes então, é uma questão de gestão e de capital humano, não adianta você ter uma ferramenta e você não ser incitado pra fazer com que essa ferramenta funcione da maneira mais adequada possível e com aquele capital humano adequado também. Isso a gente está avançando devagar com as certificações da AMBIMA.

8) Qual a influência de aspectos como estrutura etária da população, distribuição de renda, poder aquisitivo e classes sociais no setor de bancos comerciais?

9) Quais os elementos sócio-culturais exercem mais influência sobre a indústria?

A) No sentido da população e como ela lida com isso

J) Uma ampla falta de uma educação financeira, é a oportunidade e o risco, a oportunidade de fazer novos negócios com a população de menor renda e o risco de ficar todo mundo quebrado por causa da inadimplência.

Seria então uma oportunidade de novos clientes mas um risco grande de inadimplência!

A) Porque depende do tipo de relação que você quer com esses clientes, se for uma relação de vôo curto, ainda sim você tem o risco, mas se você quiser uma relação de mais longo prazo seria totalmente inviável se esses clientes não tiverem um mínimo de educação financeira para tomar as suas decisões porque corre o risco deles se endividarem e não terem como pagar a dívida e vira uma bola de neve.

A) A educação financeira não é só para os clientes, é para os bancos também, no sentido de seus funcionários aprenderem os seus modelos de análise de risco e tudo porque esse é um novo nicho de mercado.

Não seria uma coisa difícil com a pressão de certo numero de empréstimos que ele tem que vender, outros produtos, que o funcionário acaba vendendo qualquer coisa para qualquer um e vira um problema?

A) Isso seguramente acontece isso é um modelo de gestão que foi assumido naquela instituição, é um problema que vem de cima, não é só da pessoa que está na ponta, vem de cima. Então se você não tem uma reeducação no sentido de como atuar não dá, porque se você coloca uma pressão dessas em cima de um cliente grande ele vai dizer não e pronto, não me incomode mais se não, não te recebo a próxima vez, um cliente pequeno sem informação ele não sabe se diz não fica na dúvida, e a população brasileira mais carente tem um medo, uma visão do banco de estarei endividada, estarei com o nome sujo. É uma questão nossa aqui também, porque ter prestações pagando horrores de juros para comprar um aparelho de televisão, ele adquiriu um produto e se sente bem, com um aparelho de TV novo pagando em 20 vezes, pagando não sei quantas vezes mais, mas estou bem. Pegar um empréstimo no banco, estou endividado. Então a percepção é bem diferente.

12) Como a crise de 2010 afetou a indústria no Brasil? A imagem dos bancos comerciais brasileiros foi fortalecida ou enfraquecida?

J) Nós fomos vistos como grandes campeões, grandes campeões de regulação, a cada 30 anos nós somos vistos assim, nos outros 30 a gente fica com a nossa eficiência prejudicada e a nossa estabilidade. Mas a gente ficou com uma boa imagem internacional.

A) Na verdade o que aconteceu foi que as nossas variáveis macroeconômicas desde 99 com a flexibilização do regime cambial, o método de inflação e mudamos a

ancora do nosso sistema econômico de como a gente conduzia e a gente mudou a percepção e como seria a política a partir dali. Dessa forma a gente acumulou bilhões e bilhões em reservas, então quando a crise veio a nossa dívida tinha um perfil diferente, ela era interna em termos de líquidos e as nossas reservas estavam bastante altas, nós tínhamos um outro cenário propício no sentido de como a gente segurava essa situação da crise internacional. Então foi flexibilizado o compulsório, a gente tem uma política ativa de compulsório no Brasil e aí foi feito o compulsório, foi feito um sistema especial para captação de depósitos. Porque o que ocorreu, quando a liquidez diminuiu no mercado, algo que não foi percebido porque o Banco Central agiu rapidamente, mas se você tem um problema de liquidez você fragiliza o seu sistema, então foram criados mecanismos

J) Praticamente para os bancos pequenos e médios que estavam sem “gás”.

A) Foram criados esses mecanismos, o depósito em garantia, o FGC, que agora está sendo reduzido até 2014 para extinguir esse produto, o depósito a prazo com garantia para garantir depósitos de valores maiores

J) O famoso DPGE

A) Ele foi usado para garantir a liquidez porque a gente não tinha bala na agulha, e dessa forma a gente conseguiu gerenciar esse ponto de liquidez internamente. Em termos de capital dos bancos, nós somos mais conservadores do que Basileia prega em termos de PR, então os nossos bancos podem ter havido uma fragilidade aqui uma ali pontual, em termos de sistema de uma forma geral não houve uma fragilidade, apenas questões pontuais, mas não houve nenhum caso de quebra nem nada.

13) Quais as principais ameaças enfrentadas pelos participantes da indústria no atual cenário competitivo?

A) Isso a gente precisa ver de quem a gente está falando, porque o segmento bancário não é homogêneo, então depende de quem a gente está falando porque você tem bancos grandes com carteira comercial então a gente volta para aquele ponto, depende muito de quem é você. Porque a gente classifica para dizer o que eles fazem, mas o segmento ainda que se classifique sobre o que eles fazem não é um segmento homogêneo, sendo assim, você não pode tratar assim um segmento de bancos múltiplos com carteira comercial e bancos comerciais como se fosse um, vamos falar desse segmento e vamos generalizar nossas conclusões e análises para esse segmento. Você até pode pegar os dados consolidar e gerar indicadores, mas se você quiser fazer uma análise e abrir, aí você vai ver a diversidade entre eles.

A) Bancos maiores tem um tipo de repercussão, bancos menores que atendem a um nicho de mercado tem uma outra relação, uma outra situação, a ameaça deles é diferente porque eles se encaixam no ambiente de uma outra forma, as relações que eles tem as conexões, as opções, se tem capital estrangeiro, se é totalmente privado, se

tem controle estatal, isso tudo causa impacto sobre a situação e inclusive sobre as ameaças que eles sofrem.

14) Quais as principais oportunidades vislumbradas pelos participantes da indústria no atual cenário competitivo?

A) Eu considero esse contingente de pessoas

J) Eles estão se mexendo, se mobilizando na direção de capturar essas pessoas até com planos de agências em lugares menos favorecidos, onde tem uma presença menor atualmente.

A) Até o setor de seguros também se mobiliza eles querem negócio, eles estudam estão indo em cima, eles tem um congresso, internacionalmente eles tem uma associação bem ativa, é um segmento que tem um potencial enorme para crescer nesse segmento de baixa renda e existe uma sinergia com o nosso sistema de bancos, por exemplo. Eu considero essa parte de inclusão desse contingente de pessoas como uma oportunidade de ganhar dinheiro e não apenas de política pública e sim de ganhar dinheiro.

Vocês encaram uma oportunidade de entrar em outros países como uma oportunidade?

J) Sim, tem alguns movimentos acontecendo, mas muito restrito, muito pontual, mas a gente enxerga muito potencial nesse movimento sim.

A) Sim, mas para ir para fora tem muita coisa para resolver, nós já falamos aqui de inúmeras fragilidades que tem que ser resolvidas para você ir bem.

J) É uma questão de oportunidade e motivação, têm que haver as duas, eu acho que a motivação é muito pequena, mas as oportunidades existem.

A) O que está sendo bem visto é o movimento contrário, essa nossa imagem e o próprio ambiente macroeconômico do Brasil, apesar dessa ameaça da inflação, mas a gente tem sido visto como um país que promete, que tem outro cenário, era muito ruim e agora melhorou, então não só companhias não financeiras como as financeiras também estão vindo para cá.

Isso acaba sendo uma ameaça para os bancos nacionais?

A) Nesse sentido, uma coisa é você vir com um escritório de representação, você tem a intenção, chegam aqui eles tem que sentir o clima, porque as regras são diferentes, a cultura é diferente, olho o marketshare de cada um dos participantes, eles já chegaram há um tempo e agora eles estão gostando do ambiente, mas se tornar gente grande aqui não é fácil.

Apêndice II

Entrevista 2:

Entrevista realizada com o ex-presidente do Banco Central (1992-1993 e 1995-1997) e sócio da Tendências Consultoria Integrada, Gustavo Loyola, Doutor em economia pela EPGE-FGV, realizada em São Paulo, em 11/07/2011.

1) Dentro da indústria de bancos comerciais, como funciona a disputa por marketshare (fatia de mercado)?

Deixa ver se eu entendi o espírito da sua pergunta... Eu acho que existe uma disputa de mercado, como existe em qualquer outra indústria. Os bancos, eles trabalham buscando crescer, o crescimento, e esse crescimento, evidentemente, depende do crescimento do próprio tamanho do mercado e do marketshare. No caso da indústria bancária, essa busca pelo crescimento – primeiro, é claro que ela é, assim como qualquer outra atividade, condicionada pela rentabilidade. Não é que você pode crescer a qualquer custo. Você tem uma certa rentabilidade, tem um certo custo de capital que você deve remunerar, e esse custo, evidentemente, deve que levar em conta os riscos inerentes ao negócio. Então, existe sempre essa questão de você buscar. Os bancos enxergam alguns mercados específicos. Hoje, por exemplo, a competição se dá muito no crescimento das operações de crédito, e você tem as várias segmentações no mercado de crédito – crédito para pessoa física e pessoa jurídica e, dentro desses segmentos, você tem uma nova segmentação, *large corporate*, *corporate*, *midle market*, etc, crédito imobiliário, crédito para veículos, cartão de crédito, enfim, vários mercados.

É uma disputa em que se busca aumentar a fatia de mercado, mas sem sacrificar a rentabilidade, que é algo importante para os bancos. Os bancos têm, evidentemente... um dos maiores custos que um banco tem é o custo de capital, não apenas o capital em si, mas o capital regulatório que você tem que atribuir a cada atividade, e isso de alguma forma determina a maior ou menor agressividade em cada segmento. Os bancos têm que manter o retorno e isso significa não apenas precificar corretamente as operações, mas expor-se ao risco de maneira controlada, porque senão aquilo que você acha que seria um grande ganho se transforma em um menor ganho, ou em prejuízo devido à inadimplência.

A disputa é intensa, é um mercado muito competitivo. Têm alguns segmentos onde a competição é maior, mas não existe assim margem para se ficar parado sem ter

uma postura de concorrência. Só que essa concorrência não pode ser predatória, principalmente em um setor sujeito aos riscos como o setor bancário. Os bancos têm consciência disso, e é um setor que tem uma regulação prudencial. Existem certos limites. O que tem beneficiado muito o sistema bancário brasileiro mais recentemente é, de fato, o mercado estar crescendo – o que tem acomodado muito bem essa busca de crescimento por cada *player*, individualmente.

A participação do governo com o Banco do Brasil, a Caixa, faz com que ele de alguma forma controle o nível de competição, determine as regras do jogo?

A Caixa Econômica e o Banco do Brasil são percebidos como dois grandes *players* do mercado, principalmente o Banco do Brasil, que é muito agressivo, mas no sentido positivo, que opera muito bem, tem vários produtos, tem uma boa gestão. Ele é mais um dos concorrentes e um concorrente respeitado. O Banco do Brasil e a Caixa são vistos pela concorrência como bancos privados, não se percebe, até onde eu entenda, que existe um privilégio desses bancos por serem estatais, talvez um ou outro segmento. Por exemplo, o de crédito consignado de governos estaduais... Talvez a Caixa Econômica como gestora dos recursos do FGTS, que, provavelmente, dá a ela uma alavanca maior na área de crédito imobiliário. Existem algumas questões assim, mas de maneira geral os bancos públicos são parte do processo de concorrência como qualquer outro.

2) As empresas que atuam no setor têm medo da entrada de novos concorrentes no mercado? Quais são os requisitos que um novo concorrente teria que preencher para ter sucesso?

Depende muito de que segmento nós estamos falando. Se estamos falando do segmento de varejo, de bancos comerciais, eu diria que as barreiras de entrada são muito grandes. Então, a entrada nesse mercado se dá basicamente por aquisição. Você imaginar que possa iniciar um banco e ter um crescimento orgânico, não tem uma experiência histórica recente, as economias de escala são muito fortes, então eu acho que basicamente não é esse o temor. O que há evidentemente como aspecto que deve ser sempre considerado como ameaça são os movimentos estratégicos de fusões e aquisições que, de alguma forma, alteram o jogo. Você pode, através de uma fusão, resultar em uma instituição que é mais que as duas anteriores combinadas. Então, isso faz parte do jogo, e você percebe que os atores desse mercado jogam um jogo desse tipo, um faz um movimento aqui e o outro responde. Mas eu não vejo nesse segmento um temor de uma entrada de um novo *player* a partir do zero.

Agora, em outros segmentos do mercado financeiro, é possível você ter uma entrada de um concorrente novo que tenha sucesso. Por exemplo, um *investment*

banking, onde a necessidade de capital é menor, não existe muita necessidade de economia de escala. Você pode formar um time pequeno e bem capacitado que, em alguns anos, pode adquirir uma reputação no mercado para fazer operações típicas de *investment banking*.

Mas, falando de bancos comerciais, eu diria que não, que não existe esse temor da chegada de um novo *player*, mas evidentemente esses movimentos assim podem alterar a dinâmica do mercado... Um banco que tem uma capacidade de competição menos forte e, de repente, é adquirido por um grupo que tem um capital maior, um bolso muito maior. Isso pode alterar o jogo, mas eu diria que a chegada de um concorrente assim não é essa a preocupação.

A regulação pode dificultar a entrada dos bancos estrangeiros na Brasil?

Dificulta, mas não impede. Claro, depende da autorização do Banco Central e, mais do que isso, do próprio presidente da República. Mas nós tivemos estrangeiros entrando recentemente, nos últimos 10, 15 anos, dois deles muito importantes, no mercado de bancos de varejo: o Santander e o HSBC. Outros entraram, mas saíram porque não adquiriram, no Brasil, o tamanho que queriam, tiveram dificuldade de obter um crescimento orgânico; outros, porque o ambiente da economia brasileira mais volátil naquela época não os deixou muito confortáveis; outros, porque faltou capital nas suas matrizes; outros, porque, de fato, esperavam encontrar uma situação mais tranqüila para competir. A verdade é que muitos *players* estrangeiros que aqui estiveram voltaram para os seus países sem se instalarem no mercado local, pelo menos no varejo.

Quanto à eficiência dos bancos nacionais frente aos bancos estrangeiros, isso seria algo temeroso para a indústria?

A questão da eficiência dos bancos brasileiros tem dois componentes: a componente idiossincrática de cada banco e a componente sistêmica. Do ponto de vista sistêmico, eu acho que nós temos algumas dificuldades que levam os bancos brasileiros a serem menos eficientes, quando comparados aos seus pares internacionais. Por exemplo, questões relacionadas à infra-estrutura de tecnologia de telecomunicações, o ambiente de segurança, os bancos têm uma estrutura pesada para tratar do sistema de segurança, o problema da disponibilidade de informações de crédito(o que gera a necessidade de uma estrutura maior nessas áreas), a legislação trabalhista, os bancários têm jornada de seis horas... Então, tem uma série de questões que são sistêmicas, e isso afeta não só os bancos, mas todos os ramos de atividade no Brasil.

A gente pode chamar isso de custo Brasil, que afeta a eficiência empresarial no Brasil, e os bancos não estão fora disso. Com relação a fatores mais idiossincráticos, os bancos brasileiros estão em um processo de evolução, e eu acho que alguns deles já

têm padrões que se comparam aos seus pares internacionais. Eu acho que não há porque os bancos brasileiros terem um índice de eficiência pior do que seus pares internacionais. É verdade que os *spreads* no Brasil são mais altos, isso acomoda um pouco mais e gera ineficiência, mas eu acho que a própria competição... Só para citar um exemplo: o crescimento da relação crédito-PIB nos últimos anos no Brasil, o mercado em expansão, tem a criação de um novo ambiente de concorrência no mercado... Então, eu vejo que os bancos têm uma busca por eficiência, talvez os bancos públicos, eles não estejam, por várias razões, até porque eles operam com outros objetivos mais de longo prazo. Talvez essa busca pela eficiência não seja assim algo tão agudo quanto nos bancos privados, mas certamente a experiência que eu vejo é que há uma busca permanente de eficiência e aumentar o retorno para os acionistas. Inclusive porque hoje em dia, quer dizer daqui a pouco, com as mudanças regulatórias, você precisa gerar resultados para gerar capital para, a partir daí, expandir as suas operações.

3) Quais os serviços que podem funcionar como substitutos e qual a influência deles sobre o setor de bancos comerciais?

No *core business* dos bancos não tem substitutos. É difícil você imaginar que possa ter uma substituição. Acho que, nesse ponto, os bancos estão muito tranquilos. Às vezes, por questões de economia, por razões até legais, às vezes os bancos optam por um maior ou menor grau de verticalização em áreas e segmentos que, na realidade, não seriam exclusivos deles, mas sempre para complementar a sua atividade principal.

Eu diria que, hoje, os bancos estão muito mais voltados para os seus negócios nucleares, aquilo que faz parte do núcleo dos seus negócios: o crédito, a prestação de serviço de conta corrente e etc. Claro, há setores que os bancos, pela sua capacidade de distribuição, eles tem vantagens como, por exemplo, seguros, mas isso dada a proximidade entre os produtos financeiros, bancários e de seguros.

Hoje nós vemos um movimento que está começando na Inglaterra e tem experiências bem-sucedidas no Quênia, do E-money, onde a pessoa não precisa de uma conta bancária. Ela consegue fazer pagamentos e depósitos pelo celular por intermédio das operadoras de telefonia. Isso pode chegar ao Brasil?

Acho que pode chegar ao Brasil, mas os bancos vão fazer parte do negócio. No fundo, tudo deságua em conta corrente, e os bancos é que oferecem esses serviços. Porque, na realidade, quando você pega, por exemplo, um correntista. Ele só é rentável para o banco, embora o custo marginal seja baixo, se o banco conseguir prestar serviços, ou oferecer produtos financeiros que não sejam somente a movimentação de conta corrente. Existe no Brasil uma restrição regulatória sobre a tarifação da conta corrente e, por isso, você não consegue extrair resultado simplesmente de uma

movimentação de uma conta corrente. Ao contrário, os custos são grandes. Por exemplo, para as pessoas irem a uma agência, você tem que ter uma estrutura de segurança, e o risco operacional é grande. Você tem que ter os caixas eletrônicos, e vêm uns caras e explodem os caixas eletrônicos, o que é um custo grande.

Na realidade, mesmo que você faça um sistema de pagamentos eletrônico, o importante é você ter a capacidade de oferecer os produtos que geram rentabilidade, que são os produtos de passivo, que são os investimentos, fundos e depósitos a prazo e os produtos de ativo, que são os empréstimos, cartão de crédito e etc... Então, esse tipo de coisa pode até, no fundo, melhorar a eficiência do sistema bancário, porque você não precisará dessa infra-estrutura toda para o atendimento ao público que você tem hoje. Mas eu acho que pode chegar ao Brasil, quer dizer, eu acho que vai chegar, porque não tem como segurar essas coisas – e com os bancos por trás, porque, no fundo, eles são os especialistas, e as operadoras de celular, eu acredito que serão parceiros dos bancos.

4) Quais são os principais fornecedores da indústria, e qual o tipo de pressão que eles exercem sobre os bancos comerciais? Essa pressão é grande? Afeta as decisões dos participantes da indústria?

Veja bem, o foco no cliente deve ser sempre o objetivo de qualquer negócio, seja indústria manufatureira, seja indústria financeira, seja um comércio. Então, eu acho que tem que ter esse foco no cliente e, então, evidentemente, se estamos falando dos grandes bancos de varejo, nós temos que focar nos seus clientes, que são muito heterogêneos. Têm clientes que ganham de três a quatro salários mínimos por mês até grandes empresas gigantescas multinacionais, e você tem que ter produtos apropriados para atender cada um desses clientes. Os clientes serem vistos como fornecedores dos bancos, eu acho que os clientes são vistos como clientes, eu nunca vi essa teoria de que eles são fornecedores, embora eles sejam fornecedores de dinheiro. Mas eles são vistos como clientes. É diferente, por exemplo, de um supermercado. Se fizermos um paralelo com o supermercado, nós temos a figura do fornecedor, que coloca a mercadoria na gôndola, e o cliente, que é o sujeito que tira a mercadoria da gôndola e leva para casa. Se nós chamarmos essa mercadoria de dinheiro, a gente poderia entender o banco como tendo o fornecedor que coloca o dinheiro na gôndola, e o cliente é o tomador de crédito, o cara que busca o dinheiro da gôndola, e o banco é o supermercado. Mas eu acho que não é assim que é encarado normalmente. Na atividade bancária, você tem tanto a gestão dos ativos como a dos passivos como sendo fonte de receita.

Mas eu vejo a pressão dos clientes sobre o banco de uma maneira mais ampla, seja ela uma pressão direta dos clientes, seja ela uma pressão por representação. Nós temos que ver os órgãos de defesa do consumidor como sendo uma representação de um grupo de cliente. O próprio Banco Central, na regulação micro prudencial, representa

os interesses dos clientes, principalmente dos credores dos bancos. Toda a monitoração tem relação com o fato de evitar a assimetria de informações, então, tem uma pressão regulatória. Então, os bancos sofrem uma pressão regulatória, sofrem uma pressão dos clientes por meio dessas representações organizadas e dos grandes clientes também via concorrência, porque os grandes clientes são cortejados. É típico dos grandes clientes, principalmente empresas, chegar em um banco e falar que o concorrente ofereceu isso, isso e isso, e eu quero algo daí para melhor. Principalmente as empresas que tem crédito, as empresas que normalmente estão penduradas elas talvez tenham que aceitar o que tem pela frente.

5) Quais são os principais grupos de clientes, e qual o tipo de pressão que eles exercem sobre a indústria? Essa pressão é grande? Afeta as decisões dos participantes do mercado?

Basicamente, você tem as grandes empresas, que é chamado de *corporate*. Fazendo um parêntese, hoje, um dos segredos do negócio bancário é você fazer uma segmentação correta dos seus clientes. Porque você pode cair em dois erros opostos: primeiro, você não segmentar e você, na realidade, está perdendo a oportunidade de extrair valor de clientes que você pode oferecer mais produtos e produtos de maior valor agregado; e outra é você segmentar demais e não ter escala para atender bem. Mas hoje a segmentação tradicional seria o *corporate* e o *middle* no caso de pessoa jurídica e, dentro delas, você segmenta pelo faturamento, além de ter claramente a segmentação entre pessoa jurídica e pessoa física. A pessoa física você, evidentemente, segmenta basicamente via renda. Na própria agência se vê essa segmentação: no Bradesco, o Prime; no Itaú, o Personalité; e o Banco do Brasil, o Estilo, por exemplo. Então, no caso de pessoa física, em função da renda e, no caso de pessoa jurídica, pelo faturamento.

E a capacidade de exercer pressão sobre os bancos?

A questão é que as grandes empresas elas têm a possibilidade, talvez não tanto no Brasil, mas em outros países, elas têm a possibilidade de acabar com a intermediação, ou seja, elas podem ir diretamente ao mercado. Então, elas têm em várias áreas um leque de alternativas muito maior, principalmente se elas têm um risco de crédito bom. Tem aquela frase que diz que os bancos gostam de emprestar para quem não precisa de dinheiro – é basicamente isso. Aquela empresa que tem crédito ela leva com *spread* muito baixo. Na área de prestação de serviço ela faz um leilão. Por exemplo, uma operação de câmbio... Ela corre o mercado, quem oferecer a melhor taxa, leva. Na verdade, não é uma pressão, é um poder de negociação maior. Para a pequena empresa, por exemplo, o importante é a informação que o banco tem dela. O que vale muito nesse segmento é o relacionamento da empresa com o banco. Para um

determinado banqueiro, que conhece o empresário há dez anos, ele empresta com garantias relativamente pequenas. Se este mesmo empresário tentar buscar dinheiro em outro banco, provavelmente, ele não consegue, ou consegue com condições muito mais desfavoráveis. Então, o relacionamento entre banco e pequena empresa é mais estável. Elas não podem ficar pulando de banco em banco, o que, no final, tira um pouco do poder de barganha delas. Na realidade, a maior ameaça que um cliente pode fazer ao seu fornecedor é sair. É aquilo: ou você tem voz, ou você vai embora, e essas empresas não têm essa opção. Embora hoje tem-se buscado mecanismos institucionais para mudar isso, como a criação dos cadastros positivos, a idéia da portabilidade das informações da conta corrente, para fortalecer esse poder de barganha dos clientes menores... Existem também as entidades coletivas de defesa do consumidor, incluindo o Banco Central nessa área específica.

6) Quais os fatores econômicos do país que mais influenciam as decisões dos participantes da indústria?

Eu acho que, na verdade, o mais importante é a atividade econômica, o ritmo da atividade econômica, o crescimento e a sustentabilidade do crescimento. Acho que a sustentação do crescimento da renda e do emprego fundamental, isso permitiu uma expansão do crédito. Então, do ponto de vista macroeconômico, tudo deságua nessa variável. É claro que outras variáveis afetam essa variável, como a inflação, entre outras... Então, no limite, o que os bancos olham, basicamente, são as perspectivas de crescimento da economia de maneira sustentável. Claro que, no curto prazo, a gestão de risco te leva a analisar outras variáveis, como a taxa de juros, a taxa de câmbio... Mas eu diria que, para resumir tudo, seria isso.

7) Quais os aspectos tecnológicos mais importantes para a indústria?

Essa é uma pergunta difícil, porque eu não sou especialista em tecnologia. Eu li uma vez um artigo de um banqueiro francês que tinha uma frase interessante que dizia que é muito mais fácil você imaginar como seria uma loja de supermercado daqui a 20 anos. É muito mais difícil imaginar como será uma agência bancária daqui a 20 anos, como vai ser um banco daqui a 20 anos dado essa influência da tecnologia nos bancos. Os bancos, no fundo, são informação, é a gestão da informação, basicamente. O grande desafio dos bancos é estar atualizado com esses avanços tecnológicos, porque qualquer erro estratégico nessa área pode te colocar em uma posição defensiva e fazer você perder *marketshare*, porque você não consegue expandir suas operações, os seus produtos ficam defasados e, ao mesmo tempo, como fazer esse acompanhamento dessa mudança rápida da tecnologia com segurança, com estabilidade, ou seja, você não pode ficar mudando os seus processos toda hora, porque isso traz um risco.

Então, é um desafio manter o controle dos riscos adequado e, ao mesmo tempo, caminhar nessa mudança tecnológica. Tem o caso dos pagamentos. Então, tem que pensar no futuro, como isso vai se desenvolver, ao mesmo tempo em que você tem que cuidar da sua estrutura, você não pode se aventurar em um processo desse se descuidando daquilo que você tem hoje.

8) Qual a influência de aspectos como estrutura etária da população, distribuição de renda, poder aquisitivo e classes sociais no setor de bancos comerciais?

Existem duas grandes forças por trás de todo esse crescimento da indústria bancária no Brasil nesses últimos anos e das perspectivas para os próximos. Primeiro, foi a mudança do cenário macroeconômico,. Não estou colocando por ordem de importância, mas essa mudança que tornou a economia mais previsível e, portanto, tornou mais seguro o ambiente para intermediação financeira e abriu perspectivas de redução da taxa de juros e de aumento dos prazos dos passivos e ativos bancários. Então, você tem toda uma reconstrução do sistema bancário brasileiro, a partir da estabilidade. O sistema antes do Plano Real era provedor de moeda indexada e de serviços financeiros e muito pouco exercia uma verdadeira intermediação de recursos em termos de empréstimos e tal. Isso é uma grande mudança.

A segunda mudança, também influenciada pela primeira, mas não apenas por ela, é exatamente a mudança do perfil da sociedade brasileira – temos tanto o perfil demográfico, quanto o de renda. No caso do demográfico, nós estamos no período do bônus demográfico, o que, para o sistema bancário, significa um crescimento acelerado dos seus clientes, como, por exemplo, o crédito imobiliário pela formação de novos lares e pessoas saindo de casa, ou seja, a pirâmide demográfica começa a engordar na área das pessoas jovens que já têm renda e capacidade de consumo e, portanto, a capacidade de serem clientes rentáveis. A outra é a melhora da distribuição de renda no Brasil nos últimos anos. Houve um aumento do número de pessoas nas classes A, B e C. Houve uma puxada para cima das classes sociais pela renda, evidentemente, permitindo uma maior bancarização. O número de pessoas atingidas pelo sistema bancário aumentou. Isso é muito positivo, mas trouxe um desafio para o sistema de como responder adequadamente essa demanda de clientes que não eram clientes de banco até pouco tempo.

Os bancos estão aprendendo a dar crédito a essa nova faixa de clientes e aprender significa ter modelos de riscos adequados que percebam os riscos de cada segmento deste mercado. Agora, você também tem a oportunidade de desenvolver a estrutura do crédito, como o cadastro positivo e etc. e essa oportunidade de tentar aumentar a educação financeira das pessoas. Só que eu acho que a educação financeira é um problema de educação como um todo. No Brasil, nós temos um

problema de educação como um todo, e o superendividamento é um problema que, de fato, pode acontecer. Agora, por outro lado, existe um processo benigno. As pessoas hoje percebem que elas precisam ter crédito bancário, é algo fundamental. Então, a inadimplência ela pode ocorrer, mas principalmente pela falta de vivência com o crédito, do que propriamente com a idéia de que se teve um incentivo errado. Não é que as pessoas acham que podem ficar inadimplentes. É que, muitas vezes, elas se superendividam e, para os bancos, é complexo lidar com essas coisas, porque, na realidade, não tem como saber qual o grau de endividamento de uma pessoa com despesas que não podem ser evitadas. Então, é um processo complexo, mas eu diria que outros países passaram pela mesma coisa. Então, podemos encaram com um pouco de otimismo.

10) Quais os aspectos governamentais que mais afetam a indústria?

Eu acho que a regulação é necessária, e ela tem sempre que ser vista por meio de uma análise de custo-benefício. Ela impõe um custo para a indústria que é transferido para os clientes por meio do *spread* bancário, mas, por outro lado, ela traz um benefício, que é a segurança. Então, embora seja mais fácil na teoria do que na prática, (mas) existe um nível ótimo de regulação. Certamente, no mundo, a crise mostrou que a maioria dos países estava em um nível sub ótimo de regulação. O Brasil... A gente não tem esse problema. Então, há uma interferência na regulação financeira, mas é assim no mundo inteiro. Onde nós temos, sim, algumas ineficiências é no que se chama de custo Brasil, ou seja, em coisas que não deveriam existir. Então, por exemplo, a segurança jurídica no Brasil ela existe, não vou dizer que ela não existe, mas existe ainda muita incerteza em relação a alguns aspectos jurídicos, que muitas vezes dificultam os negócios bancários. Existem algumas questões em relação à regulação que não estão muito bem resolvidas... riscos tributários... Então, eu diria que a indústria acaba sendo afetada por várias decisões do governo. Acho que decisões macroeconômicas como a existência do BNDES, a maneira pela qual ele atua afeta a indústria a médio, longo prazo, pois inibe o desenvolvimento do mercado de longo prazo no Brasil.

10.1) O senhor acha que o mercado brasileiro é sobre regulado?

Em geral, não. Eu acho que é uma regulação adequada, tendo uma visão da floresta e não das árvores. Quando você olha as árvores, aí, sim, em alguns casos, tem sobre regulação e, em outros, tem subregulação. Eu acho que sempre há espaço para melhorar. Se você pega os EUA, por exemplo, é interessante. A parte importante da crise foi desenvolvida numa parte de um segmento do mercado financeiro totalmente não regulado que eram os bancos de investimento e as seguradoras. O banco comercial tradicional nos EUA tem uma regulação até mais invasiva do que no Brasil, mas isso não

impediu a criação daquele risco sistêmico daquele tamanho. Então, muitas vezes, há uma regulação excessiva sobre aspectos menores. A regulação tem várias características. Você tem a regulação sistêmica, a macro prudencial, a que cuida do relacionamento entre cliente e banco que diz respeito principalmente à conduta dos bancos com os clientes... Olhando o Brasil, alguns aspectos podem melhorar. Em alguns casos, devemos aumentar a regulação e, em outros, diminuir, mas, no geral, nós temos uma regulação adequada. Eu acho que banco sem regulação é um grande risco. A importância sistêmica dessa atividade é muito grande. Imagina uma economia ficar sem crédito da noite para o dia! Seria um desastre.

11) Algumas pesquisas indicam que o mercado está em consolidação. Este movimento é percebido como algo que está realmente acontecendo pelos participantes do mercado?

Tem um fenômeno mundial de consolidação do sistema bancário, criação de grandes grupos bancários. Eu acho que existem, inclusive, economias de escala, e não de escopo. A questão que se coloca depois dessa crise é até que ponto esse processo vai continuar, e até que ponto a regulação dos governos vai permitir que essa concentração aumente em função dos riscos dos grandes bancos. Eu estou falando de um debate mundial. No passado, esse movimento aconteceu. Se ele vai continuar, eu não sei, porque também se existe economia de escala você de repente pode criar “deseconomias”. Eu acho que o uso de tecnologias de pagamento tende a levar a concentração, mas eu não sei como isso vai se comportar nos últimos anos. Mas houve, sim, esse movimento no Brasil, como também em outros países.

12) Como a crise de 2010 afetou a indústria no Brasil? A imagem dos bancos comerciais brasileiros foi fortalecida, ou enfraquecida?

Acho que a indústria bancária do Brasil saiu fortalecida, porque tivemos aqui uma crise momentânea de liquidez, atingindo apenas os bancos médios e pequenos. Essa questão foi resolvida pelo Banco Central no ano seguinte e, logo depois, já se estava oferecendo crédito, diferentemente do que se observa nos EUA e na Europa. A exposição ao risco era menor no Brasil, além de ter colchões de liquidez muito mais fortes no Brasil, como o recolhimento compulsório, e também aspectos sistêmicos mais bem cuidados no Brasil que no resto do mundo, como o sistema de pagamentos que você tem, centrais de negociação que servem de contraparte, como a BM&F. No caso de derivativos, o Brasil passou muito bem pelo teste institucionalmente, e os seus bancos também. Acho que o Brasil apresentou-se como um país que tem uma regulação financeira adequada, e seus bancos, um nível de capitalização maior. Enquanto o índice

de Basileia mínimo requerido é 11%, os bancos grandes têm índices maiores que 15%. Acho que o Brasil saiu bem.

13) Quais as principais ameaças enfrentadas pelos participantes da indústria no atual cenário competitivo?

Eu diria que a maior ameaça para a indústria seria um evento que interrompesse essa trajetória de crescimento e estabilidade da economia brasileira. Um evento macroeconômico, ou político, desfavorável pegaria os bancos brasileiros muito mais expostos ao crédito do que no passado. Então, isso traria um problema maior. Não é que o Brasil está sobre um risco de bolha, não é nada disso, mas eu diria que os bancos estão mais expostos à economia brasileira, a relação entre PIB e crédito aumentou, daquilo que é considerado uma variação normal os bancos tem isso precificado. O perigo a médio prazo é, realmente, o Brasil entrar em uma trajetória ruim no aspecto político, ou macroeconômico, e o grande problema disso é que essas variáveis são variáveis que os bancos têm pouca, ou nenhuma gestão.

14) Quais as principais oportunidades vislumbradas pelos participantes da indústria no atual cenário competitivo?

Eu acho que, basicamente, a oportunidade da continuidade desse processo de queda da taxa de juros, de redução das desigualdades e do aumento de renda na Brasil e também a oportunidade trazida pela transformação da economia do Brasil de uma economia especulativa para uma considerada *investment grade* e pelo Brasil ter se colocado no palco principal do sistema financeiro e de investimento internacional. Hoje, nenhuma grande multinacional pode se dar ao luxo de estar fora do Brasil. Então, essas são oportunidades, assim como a tendência de aumento da renda no Brasil, o que faz com que os Bancos possam oferecer uma gama maior de produtos bancários a essas classes emergentes, vamos chamar assim, e a continuidade desse processo de normalização macroeconômica, principalmente por meio da queda da taxa de juros ao longo do tempo. Além disso, especificamente o crédito imobiliário é uma grande oportunidade, já que temos algo em torno de 4% a 5% do PIB e poderíamos chegar, tranquilamente, a 11% ou 12%, sem muita dificuldade.

14.1) A entrada dos bancos nacionais em outros mercados seria uma oportunidade?

Eu acho que os grandes bancos de varejo brasileiros devem considerar seriamente essa hipótese. Eu acho que eles estão considerando... Agora, a experiência internacional mostra que os bancos de varejo têm que ter um pé muito bem fincado na

sua própria terra e buscar competir no exterior de maneira mais subsidiária. Talvez a América Latina ofereça oportunidades interessantes para os bancos brasileiros. A economia mais importante na América Latina depois do Brasil é o México, mas já é um mercado bem consolidado. A Argentina tem riscos macroeconômicos e políticos grandes, o que traz um certo receio, mas o que freia essa sede dos bancos brasileiros de se expandir é o crescimento do mercado brasileiro, que tem sido tão grande, e o tamanho do mercado brasileiro que é tão grande, que faz essas oportunidades fora do Brasil relativamente de segunda ordem... Ficam pequenas e são em mercados que se conhece pouco. Por isso, essa estratégia de colocar o pé nesses mercados, de forma muito gradual, mais para uma espécie de aclimatação para, depois, ir com mais ênfase.

15) Quais estratégias de atuação que, em sua opinião, seriam bem-sucedidas no sentido de neutralizar as ameaças, ou aproveitar as oportunidades no atual cenário competitivo da indústria?

Perseguir uma trajetória de crescimento em todos os mercados, mas o mercado de pessoa física no Brasil tem um espaço muito grande, principalmente, na área de crédito imobiliário, e essa tendência de formalização da economia brasileira oferece um grande espaço para o aumento de crédito para as pequenas e médias empresas. Então, são duas áreas que têm potencial de crescimento.

Apêndice III

Entrevista 3:

Entrevista com José Américo, analista do Banco Central do Brasil, atua como supervisor na área de supervisão de bancos e conglomerados bancários, no Rio de Janeiro em 13/07/2011.

Alguns comentários iniciais do entrevistado sobre o tema da entrevista:

Em 1988, teve uma resolução do Conselho, a 1524, que criou a figura do banco múltiplo. Então, o que você tem hoje são os bancos múltiplos com carteira comercial, e esse é o desenho jurídico de, praticamente, todas as instituições financeiras, são bancos múltiplos. Enquanto a 4595, lá atrás, fatiou o sistema financeiro todo, pegou os bancos que atuavam como supermercados e separou por seções... Então, se você quer ser banco comercial, você só pode ter operação de crédito de médio e curto prazo. A idéia da 4595 foi amarrar por liquidez, para evitar uma crise bancária. Ela tentou casar o passivo com o ativo em termos de maturidade, então, fatiou o sistema financeiro todo.

O que a resolução 1524 fez foi meio que voltar ao passado e desqualificar, sem ter revogado, porque não podia, era uma resolução e uma lei, mas ela meio que desqualificou a 4595 e criou, na figura do banco múltiplo, um cara que podia ser tudo, desde que tivesse carona naquelas carteiras de alguns daqueles nichos lá dentro. Então, a 1524 esvaziou o segmento fracionado. Hoje, praticamente você não tem caras independentes, uma só financeira, uma só sociedade de arrendamento mercantil. Você não tem mais esses caras, são poucos. Você conta nos dedos. O que você tem são grandes supermercados que têm todos os negócios lá dentro. Então, é só para chamar a atenção para essa nomenclatura que está bem esvaziada.

1) Dentro da indústria de bancos comerciais, como funciona a disputa por marketshare (fatia de mercado)?

Eu vejo de duas maneiras. Da minha perspectiva, o que eu percebo é que os bancos tentam ganhar mercado de duas maneiras. Ou melhorando a qualidade dos serviços – e aí você tem uma infinidade de respostas... Quando você olha a pessoa física, você está olhando dias sem juros no cheque especial, financiamento imobiliário, um ramo novo que o mercado está entrando agora; no caso de pessoa jurídica, você encontra uma solução mais personalizada, um tipo de prestação de serviço mais focado

na necessidade real do cliente, saindo um pouco da prateleira de capital de giro e créditos mais comuns. É uma outra maneira que eu vejo, além dessa tentativa de melhoria, dos serviços bancários, porque os bancos são supermercados. Então, quanto mais gôndola o cara tiver, melhor o serviço que ele tem a prestar.

A outra maneira que eu vejo de buscar marketshare e que tem sido muito agressiva é a bancarização. Você ainda tem uma quantidade de pessoas muito grande fora do sistema financeiro, e os bancos correm muito atrás desse novo cliente, dessa classe C e classe D que estão na moda agora. Então, têm algumas, tem uma regulamentação do Conselho Monetário Nacional, que diz... Vou dar um exemplo concreto: se, em um determinado município, não tem agência bancária, vai um banco lá e abre a primeira agência bancária no município, a agência pioneira, ele tem o direito de explorar sozinho aquele município por um determinado número de anos. Tem uma resolução que fala disso, não sei o número dela. Então, os bancos estão em uma corrida – os cinco, seis grandes bancos de varejo, os outros não, por abrir agências pioneiras, para ter condições de explorar aquele mercado, bancarizar aquela sociedade ali, na frente dos outros, e cair em uma fidelização que acaba acontecendo naturalmente. Então, eu vejo nessas duas linhas.

A disputa chega a ser acirrada, chega a ser uma guerra?

Não, não, até porque o sistema é bastante consolidado. Nesse sentido, o que eu percebo é que os bancos públicos meio que correm na frente. Por terem um aspecto político envolvido, eles podem até se dar ao luxo de fazer algum tipo de negócio ruim no início, para ganhar na frente. Por exemplo, essa disputa recente pelo banco postal, que é um direito de explorar as agências dos Correios como correspondentes bancário, bom, nada é mais capilarizado que os Correios. Então, o Bradesco tinha esse direito, o direito venceu, e foi feito outro leilão. O Bradesco e o Banco do Brasil disputaram o leilão, foi curiosíssimo. O Bradesco dava um lance, e o Banco do Brasil cobria, até que o Bradesco percebeu que não era um negócio que estava sendo disputado. O Banco do Brasil ia levar a qualquer preço, porque foi uma ordem para ele levar. Então, o Bradesco tirou o pé, e levou o Banco do Brasil. Então, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica, em determinados momentos, dão uma cortada nas taxas, e os outros meio têm que ir atrás. Nesse sentido, até é uma concorrência não muito adequada, porque acaba comprometendo o Banco e comprometendo a sociedade na outra ponta. É isso que eu vejo.

Então pode-se dizer que é uma disputa de cavaleiros, não é uma disputa acirrada mas ela sofre grande influência das decisões governamentais?

No passado recente, isso ficou muito mais claro, sobretudo, depois da crise. Quando veio a crise, os bancos privados tiraram o pé do crédito, e só ficaram os bancos públicos por ordem do governo. O normal seria todo mundo sair, mas os bancos públicos ficaram e, quando ficaram, tomaram o mercado. E depois, quando os outros voltaram, o mercado estava tomado. Então, a influência pública, governamental é bastante grande.

2) As empresas que atuam no setor têm medo da entrada de novos concorrentes no mercado? Quais são os requisitos que um novo concorrente teria de preencher para ter sucesso?

Olha, eu acho que esse medo é pequeno, porque você pode dividir o sistema financeiro em dois. Você tem os grandes bancos e o resto. O resto não tem condições de competir com os grandes bancos, a não ser em nichos localizados, porque eles são mais ágeis para dar crédito. Em contrapartida, eles têm que ter uma rentabilidade maior, porque eles não têm as tarifas. Os grandes bancos se pagam com as tarifas, crédito, os serviços bancários são margem de contribuição, porque o banco está pago. Então, eu não vejo como um banco começar hoje e organicamente crescer para competir com os grandes, isso não existe. Ou o cara entra comprando algum grande, ou o cara não entra. Ou entra para explorar nichos especializados, um cara que tenha uma expertise grande em câmbio, ou em crédito para *middle*. Vai entrar muito pontualmente, não dá para competir no supermercado com o Itaú, Bradesco, BB e afins. Então, eu não percebo esse temor da entrada de um banco de fora, até porque os bancos de fora vieram e não foram tão bem-sucedidos quanto os de dentro, O HSBC foi o que melhor sucedido foi, mas também não chega a incomodar os outros.

Você levantou um ponto interessante quando disse que os bancos se pagam com as tarifas.

Sim, os bancos de rede, os grandes. O custo administrativo você praticamente mata, ou até mais que mata, com as tarifas. Isso dá muita tranquilidade para o cara operar no ativo, ele não se apavora. No limite, se eu não faço nada, eu fico no zero a zero. Agora, o pequeno, não. O pequeno tem que matar um leão por dia, porque não tem isso.

3) Quais os serviços que podem funcionar como substitutos, e qual a influência deles sobre o setor de bancos comerciais?

O que eu vejo como substituto para os bancos hoje, falando de desintermediação bancária, é o que algumas empresas estão fazendo. Por exemplo, pega uma Lojas Americanas, que tem muito recebível, vende a prazo, então, tem muito recebível. Ela constitui um fundo, um FIDIC (Fundo de Direitos Creditórios), vende aqueles recebíveis para o fundo, e aquele fundo compra os recebíveis com dinheiro da venda das cotas para os cotistas. Então, em vez das Lojas Americanas irem ao sistema financeiro, descontarem aqueles recebíveis à taxa do sistema financeiro, que, na verdade, está pegando o seu dinheiro para comprar os recebíveis das Lojas Americanas, ela vai direto em você e tira o banco da jogada. Tira o intermediário e tira o *spread* do intermediário. Então, ela tem condição de captar dinheiro muito mais barato, a 110, 112 do CDI, do que captando diretamente do banco, que ela iria pagar algo como 200 do CDI. Isso é o que eu vejo, esse mercado vem devagarzinho ganhando corpo.

Existe esse mesmo formato aplicado a vários segmentos do crédito, por exemplo. Outro formato que vem ganhando velocidade e massa crítica nesse sentido é o de crédito imobiliário. Uma empresa construtora levanta um prédio, aluga para a Petrobras, ou quem quer que seja, por 20, 30 anos. Aí, tem os recebíveis da Petrobras por 20, 30 anos, que são ótimos. Vai-se ao mercado, capta em cima desses recebíveis e, com esse dinheiro, ele construiu o prédio e sai do mercado. Tirou o banco da jogada, não tem banco na jogada. Então, o que eu vejo como potencial concorrente ao sistema financeiro é a desintermediação do crédito, porque ele é tão caro que gera essa arbitragem de você ir direto à fonte.

E quando se fala no uso da tecnologia como pagamento via celular, e-money? No Brasil isso seria uma potencial ameaça?

Isso é sempre coordenado. Você sempre tem um banco na outra ponta, porque a normatização, por exemplo, impede que uma administradora de cartão de crédito te empreste a mais de 1% ao mês. Então, quando você cai no rotativo, eles têm que passar aquilo para um banco: ou ele já está pendurado embaixo de um banco, como é o caso da maioria das administradoras de cartão, ou ele vai vender aquilo para um banco. Então, esses mecanismos citados, eles respondem à acessibilidade, que é um aspecto importante para os bancos. O cara quer ter caixa eletrônico, internet, enfim, quanto mais fácil acessar os serviços lá do supermercado melhor. Mas eu não vejo um *player* entrando com isso, entendeu, porque não vai ter base de cliente. Como ele vai ter uma base de cliente? O problema é acessar a ponta.

4) Quais são os principais fornecedores da indústria, e qual o tipo de pressão que eles exercem sobre os bancos comerciais? Essa pressão é grande? Afeta as decisões dos participantes da indústria?

O fornecedor dos bancos é o fornecedor de dinheiro, são os depositantes. Quando se fala em um banco grande, ele está muito apoiado no varejo. Aí, tem essa coisa de relacionamento, o banco te oferece mais coisas. Quando você fala de uma instituição financeira que depende mais de institucional porque não tem rede, afinal, você não vai aplicar o seu dinheiro no Banco ABC da esquina. Você vai no Itaú, Bradesco, BB. Então, quando se fala dos bancos que não os cinco, seis grandes, isso acontece mesmo. Aí você tem pressão, sim, pressão por rentabilidade. O cara está comprando um risco de um banco que tem risco, e ele vai querer 130, 120, 125. Ele não vai querer 99. Então, banco grande isso é menor (a pressão por rentabilidade). O cara não se preocupa de pagar salário, porque as tarifas cobrem, o cara não se preocupa em captar, porque o dinheiro entra por todos os lugares, se aumenta 1% na taxa, vem um caminhão de dinheiro. Se você pega um banco médio, ou pequeno, ele está todo dia negociando taxa e, às vezes, o cara vai sofrer para pagar, ou não vai conseguir pagar.

5) Quais são os principais grupos de clientes e qual o tipo de pressão que eles exercem sobre a indústria? Essa pressão é grande? Afeta as decisões dos participantes do mercado?

Formatando a questão 4 para os grandes bancos não tem grande pressão não, e respondendo a questão 5 também não tem grande pressão, não. Porque o grande, ele escolhe o cliente. O pequeno, só para fazer um contraponto, o cliente escolhe ele, que é o cara que já tomou tudo o que podia nos grandes, ou os grandes se negaram a dar pra ele, e o único que pode dar para ele é o pequeno, que vai arrancar o sangue dele na taxa com um enorme risco de default. Então, a pressão é pequena aqui também. Eu vejo assim: os clientes institucionais operam na questão 4, e não na questão 5. Institucional, ele não toma dinheiro emprestado, ele empresta. Na questão 5, eu vejo assim... Que tipo de pressão esse cara pode sofrer, falando dos grandes, do banco público, que resolve tomar mercado e abaixa a taxa mesmo. Você tem uma concorrência do BNDES, que é para determinado tipo de negócio, tipo exportação, projetos. Aí, é imbatível, não tem jeito de concorrer com o BNDES. Então, ele rouba clientela dos grandes. Nesse aspecto, você não tem como financiar um projeto, banco comercial hoje não financia projeto, porque ele não tem taxa, quem tem é o BNDES. A pressão que ele pode ter dos clientes está no *corporate e hipercorporate*, que são os clientes que acessam o mercado externo. Eles não tomam dinheiro emprestado aqui. Vale e Petrobras é residual, algum furo de curto prazo que não dá tempo deles irem captar fora, a concorrência é essa, o cara ir buscar dinheiro fora.

6) Quais os fatores econômicos do país que mais influenciam as decisões dos participantes da indústria?

A conjuntura econômica de maneira geral. É lógico que, quando as perspectivas de PIB, aumento de renda são positivas, os bancos "enfiam o pé". Quando isso vira, eles viram junto. Isso é tudo pro cíclico. Quando vai tudo bem, eles dão mais crédito. O que faz tudo ir bem, porque dar mais crédito faz tudo ir melhor ainda, e o contrário é a mesma coisa. Agora, aqui é complicado, porque essa pro ciclicidade amarra as coisas. É difícil pro banco, porque ele não é anticíclico em tempo nenhum. Quando o ciclo é positivo, ele não aumenta a taxa, faz mais provisão, não é nada disso, ele ajuda a empurrar a marola. Então, os indicadores, como taxa de inflação, taxa de crescimento, PIB, é isso que influencia as decisões, e todos eles são afetados pelo crédito, que é o anabolizante de todos eles. Se você tem mais crédito, você tem mais tudo isso, ainda que esteja caminhando para o buraco logo ali na frente. Por isso, essa análise é complicada de se fazer.

8) Qual a influência de aspectos como estrutura etária da população, distribuição de renda, poder aquisitivo e classes sociais no setor de bancos comerciais?

O que eu vejo é uma distribuição no portfólio dos bancos. Hoje, você tem um crescimento no crédito habitacional, coisa que praticamente não existia, e ficava restrito à Caixa Econômica. Hoje, o crédito imobiliário já é 5%, 6% do total do crédito. Ainda é muito pequeno, se comparado a economias maduras, mas vem caminhando rapidamente e é um crédito que entra e não sai mais. Como ele é de longo prazo, 20, 30 anos, tudo aquilo que entra vai ficando. Enquanto o outro gira muito rápido, o crédito habitacional gira muito devagar. Então, ele rapidamente vai ganhando corpo na massa total de crédito. Então, o que a gente percebe, olhando o portfólio dos bancos, é essa evolução da renda. O primeiro rebate foi o consumo, que cresceu muito, continua crescendo, mas numa velocidade mais modesta. Depois, se viu isso migrar para o consumo durável, veículos, por exemplo. Continua crescendo, mas já está numa espécie de assento. Agora, você vê migrar para o imóvel, que é a última fronteira do consumo. O reflexo da renda é nítido no portfólio dos bancos, e isso vai direcionando a atuação dos bancos também. Eles vêem oportunidade e vão colocando dinheiro naquilo ali.

9) Quais os elementos socioculturais que exercem mais influência sobre a indústria?

O que eu percebo, não só pelo trabalho, mas por leituras também, é que o brasileiro é extremamente consumista. É assustadora a propensão do brasileiro para

consumir. Então, esse aumento de renda se refletiu direto no consumo, e esse desejo de consumir ele é tão grande que meio que vem quebrando essa barreira do crédito, do banco como um bicho-papão. A vontade de consumir é tão grande que as pessoas descobriram o crédito e foram gostando disso. Eu não sei se isso, em algum momento, vai ter um final infeliz. O fato é que essa característica do brasileiro de não adiar nada, e como as taxas são muito altas, é difícil o cara se atolar de crédito como, por exemplo, os americanos. Aqui, isso engole ele muito rapidamente; lá nos EUA, isso vai acontecendo aos poucos. Então, o brasileiro rapidamente é restringido no desejo de consumo dele, se ele se embebedar de crédito. Isso é um ponto positivo.

A segunda coisa que eu percebo também é que o nosso [Poder] Judiciário é muito prejudicial. A incapacidade da indústria bancária de recuperar a garantia com velocidade faz com que ela cobre muito também na taxa, à exceção de algumas soluções pontuais, tipo alienação fiduciária de veículos, alienação fiduciária de imóveis, que a retomada é mais rápida. Tudo é muito devagar, é tão devagar que compromete a capacidade de ressarcimento da instituição. Então, ela coloca a taxa para se proteger, então essa leniência do Judiciário com o inadimplente torna o crédito mais caro.

10) Quais os aspectos governamentais que mais afetam a indústria?

Na parte do ativo, a gente já comentou por aí, o problema é que o governo concorre no passivo também, quando ele fixa a taxa de juros em 12,25% ao ano e oferece títulos pagando 12,25% ao ano sem risco. Ele dá uma ferrada no passivo dos bancos que tem que partir desse número. Não para nós, que não temos muito como acessar o título do governo. O Tesouro Direto é uma maneira, mas ela é cara, ela não é tão direta assim quanto parece, porque cobram tanta taxa que, quando se vai ver, é melhor colocar no CDB no banco. O fato do governo ser um grande demandante de crédito por meio do financiamento da dívida mobiliária, ele come *marketshare* do mercado financeiro. São menos depósitos disponíveis. Imagina se o nosso governo fosse superavitário, em termos nominais, se ele arrecadasse mais do que gasta, ia sobrar mais 70, 80 bilhões de depósitos na praça. Que é o que, mais ou menos, o governo gasta por ano de juros. Então, o passivo dos bancos seria mais baixo, o que se reverteria em ativos mais baratos também, além de sobrar mais dinheiro para investimentos que o país precisa, mas que o governo acaba por utilizar com o déficit dele. O governo acaba sendo concorrente dos dois lados. E não estamos nem falando de política monetária, não, estamos falando de dívida mesmo. O governo hoje, em termos primários, ele é superavitário. Se você tirar os juros da dívida da conta, o governo arrecada mais do que gasta; quando você põe os juros da dívida na conta, ele gasta mais do que arrecada. Essa diferença é crédito que está migrando dos superavitários para o governo, e não para o sistema financeiro intermediar para os deficitários. Torna tudo mais caro, porque cria uma escassez.

11) Algumas pesquisas indicam que o mercado está em consolidação. Esse movimento é percebido como algo que está realmente acontecendo pelos participantes do mercado?

Está acontecendo, mas no andar de baixo, não no andar de cima. Tudo bem, teve Itaú e Unibanco, BB e Votorantim, mas não vejo muito espaço nesses seis, não. Talvez o Safra seja o alvo de alguém. Agora, embaixo, entre os pequenos e médios, a coisa está fermentando.

12) Como a crise de 2010 afetou a indústria no Brasil? A imagem dos bancos comerciais brasileiros foi fortalecida, ou enfraquecida?

A crise afetou o segmento bancário, porque afetou as empresas. As empresas perderam crédito. Muitas das empresas que acessavam o mercado externo, sobretudo para exportação, ficaram sem crédito, e crédito é que nem sangue. Não circulou, a pessoa tem uma isquemia, e estava todo mundo entrando em isquemia. E o governo entrou suprimindo essa necessidade de liquidez, abortando esse problema localizado. Houve um outro problema de liquidez também nos bancos pequenos e médios e, aí, houve uma série de movimentos do governo, criando mecanismos de seguro para depósitos, o DPGE, por exemplo, e também tranqüilizou esse segmento. Então, a crise afetou muito pouco a indústria. Houve um remanejamento de *marketshare*, porque os bancos múltiplos não pararam de conceder crédito e acabaram tomando o mercado dos outros grandes bancos privados. Hoje, mais recentemente, começa-se a acreditar que o sistema financeiro em determinados segmentos dele não é tão forte assim, mas isso é uma percepção muito mais interna do que externa. Daí a consolidação que está ocorrendo no andar de baixo. Mas no andar de cima até onde se olha não se vê nenhum problema, não, e lá fora a indústria brasileira se saiu extremamente fortalecida. Essa é a percepção.

13) Quais as principais ameaças enfrentadas pelos participantes da indústria no atual cenário competitivo?

A ameaça que eu percebo é a ameaça clássica, que se repete ao longo da história, mas ninguém aprende, que é no momento de bonança, como o que a gente está vivendo, os bancos relaxarem duas variáveis. A primeira é o percentual de garantias em relação ao crédito. Se isso ficar menor e, se em algum momento, essa garantia não cobrir o crédito, vira um problema, e a outra é o cara achar que isso vai durar para sempre e alongar os fluxos de caixa. Ao invés de fazer uma operação de um, dois anos, ele começa a fazer de cinco, e ela fatalmente vai penetrar em outro ciclo econômico e pode "micar". Quando eu falo das duas eu falo de inadimplência. Então, a variável-chave

para os bancos é a inadimplência, e ela é cíclica. Ela estava baixa e, agora, vem crescendo, porque a conjuntura já não é a que era antes. Embora tudo leve a crer que é, mas não é. Então, se houve, em um momento anterior, um relaxamento dessas preocupações, seja com a qualidade da garantia, seja com o prazo de vencimento das operações, pode existir o risco da inadimplência comer um pouco do patrimônio dos bancos.

O crédito imobiliário eu não acho ele crítico. Com exceção da Caixa Econômica, que entra com quase 90%, nos outros bancos, você tem que entrar com, pelo menos, 30%, e esses 70% que você está financiando, convertidos em prestação, tem que ser menos de 30% do seu salário. Então, fica muita folga, você não está comprometendo um valor grande do teu salário. Claro que, se a pessoa perder o emprego, já era, mas as premissas são boas. O que não pode acontecer é relaxar essas premissas e confiar na garantia, porque a garantia é cíclica. Hoje, nós estamos vendo um "boom" imobiliário, mas será que, no futuro, 100% do imóvel vai cobrir 70% da dívida sempre em um horizonte de 20, 30 anos? As taxas são altas aqui, estamos falando de 12%, 13%, 15%. Então, a dívida cresce rápido também, e pode ser que essa equação não se sustente o tempo todo.

14) Quais as principais oportunidades vislumbradas pelos participantes da indústria no atual cenário competitivo?

É um país que tem grande possibilidade de crescimento do PIB, quando comparado com as economias maduras. Nós ainda temos um país para construir, isso é PIB, isso é renda. Mesmo que tudo dê errado, o cenário brasileiro ainda é bom. O grande risco, voltando até a questão 13, é o governo não aproveitar esse PIB e fazer o seu ajuste fiscal. As oportunidades são muito grandes, sobretudo para essa meia dúzia aí.

15) Quais estratégias de atuação que, em sua opinião, seriam bem-sucedidas no sentido de neutralizar as ameaças, ou aproveitar as oportunidades no atual cenário competitivo da indústria?

Existe uma probabilidade grande desse processo de desigualdade continuar diminuindo, da renda ser melhor distribuída e, nesse sentido, camadas da população que ainda não foram bancarizadas virem a ser bancarizadas. E quem chegar primeiro aí tem chance de colher os resultados na frente e acompanhar o crescimento da renda desse cliente, por meio do financiamento do consumo, depois o consumo de bem durável, depois o residencial... Acho que essa é a oportunidade. O resto é competir na selva que todo mundo compete, ou seja, tirar um consumidor daqui e levar para lá, mas esse já é um cliente consolidado, só depende de quem vai extrair essa renda desse cliente.

Há alguns anos atrás, o Itaú comprou a IBI, a financeira da C&A, criou uma financeira dele também, a Itaí, já acessando essa camada de menor renda. O Unibanco também tinha um perfil mais elitista do que o Bradesco, mas, na medida em que esse cara esgota determinado nicho, ele parte para explorar outros. Não sei se com a mesma marca, ou com uma marca diferente para não misturar as coisas, porque a gente ainda tem uma camada emergente meio desassistida. Eu já vejo muita gente dessa camada sendo Itaú, coisa que antigamente não existia, e vejo o Bradesco avançar para o público Premium. Criaram um espaço private, assim como o Banco do Brasil criou o Estilo... Todo mundo meio que está tentando jogar em todas. Não existe muito mais essa história de selecionar e se limitar a um público, não, porque, senão, vem o outro e leva todo mundo. E se não existissem os públicos para serem mais rebeldes, poderia até existir uma cartelização, pois seriam dois, ou três bancos para atender todo mundo.

Apêndice IV

Roteiro para as entrevistas

1) Dentro da indústria de bancos comerciais, como funciona a disputa por marketshare (fatia de mercado)?

2) As empresas que atuam no setor tem medo da entrada de novos concorrentes no mercado? Quais são os requisitos que um novo concorrente teria que preencher para ter sucesso?

3) Quais os serviços que podem funcionar como substitutos e qual a influência deles sobre o setor de bancos comerciais?

4) Quais são os principais fornecedores da indústria e qual o tipo de pressão que eles exercem sobre os bancos comerciais? Essa pressão é grande? Afeta as decisões dos participantes da indústria?

5) Quais são os principais grupos de clientes e qual o tipo de pressão que eles exercem sobre a indústria? Essa pressão é grande? Afeta as decisões dos participantes do mercado?

6) Quais os fatores econômicos do país que mais influenciam as decisões dos participantes da indústria?

7) Quais os aspectos tecnológicos mais importantes para a indústria?

8) Qual a influência de aspectos como estrutura etária da população, distribuição de renda, poder aquisitivo e classes sociais no setor de bancos comerciais?

9) Quais os elementos sócio-culturais exercem mais influência sobre a indústria?

10) Quais os aspectos governamentais que mais afetam a indústria?

11) Algumas pesquisas indicam que o mercado está em consolidação, este movimento é percebido como algo que está realmente acontecendo pelos participantes do mercado?

12) Como a crise de 2010 afetou a indústria no Brasil? A imagem dos bancos comerciais brasileiros foi fortalecida ou enfraquecida?

13) Quais as principais ameaças enfrentadas pelos participantes da indústria no atual cenário competitivo?

14) Quais as principais oportunidades vislumbradas pelos participantes da indústria no atual cenário competitivo?

15) Quais estratégias de atuação que, em sua opinião, seriam bem sucedidas no sentido de neutralizar as ameaças ou aproveitar as oportunidades no atual cenário competitivo da indústria?