

A REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO NOS ANOS 90: MENOS CONCORRÊNCIA E MAIS COMPETITIVIDADE?

The reorganization of the Brazilian banking system in years 90:
little competition and more competitiveness?

Wagner de Souza Leite MOLINA

Faculdades Unopec

USF - Universidade São Francisco

1 – Introdução

O sistema bancário brasileiro sofreu grandes transformações nos últimos vinte anos, deste o final dos 80, passando pelos 90 - principalmente a partir da metade desta década, quando o Plano Real, ao lograr êxito na estabilização da economia, impôs um forte processo de ajuste aos bancos instalados no país. Este artigo não tem a pretensão de resumir o complexo processo de reestruturação que atingiu os bancos brasileiros nas últimas décadas, pois a literatura existente sobre o tema já o faz em parte, e com muito mais profundidade do que seria possível num pequeno artigo como este. O objetivo do presente texto é, portanto, muito mais limitado - mas não menos útil: formular algumas observações referentes a uma particularidade do processo de reestruturação mencionado, na qual a aludida modernização do setor bancário, ao invés de vir acompanhada de uma maior concorrência (como seria razoável supor, tendo em vista o discurso pró-mercado que embasou a reestruturação de muitos outros setores...), trouxe consigo o fenômeno oposto - a concentração.

Não obstante a aparente contradição existente em qualquer setor econômico, entre competição e concentração, os bancos no Brasil são considerados hoje, curiosamente, como mais modernos e competitivos do que eram antes. Para esclarecer melhor esta questão (mas sem a pretensão de resolvê-la), faz-se necessária uma visão histórica panorâmica sobre o setor bancário brasileiro, que será complementada por uma análise mais específica dos elementos que caracterizaram as últimas transformações do setor. Por fim, serão evidenciados alguns aspectos que respondem (ao menos em parte) à questão

fundamental deste artigo: como explicar a ocorrência concomitante da concentração e do aumento da competitividade nos bancos brasileiros?

2 - Brevíssimo histórico do sistema bancário brasileiro: dos anos 60 até a atualidade

O acesso ao mercado financeiro brasileiro era livre até 1966, sendo que até então, capitais externos podiam ser os únicos donos de um banco no país. Isso explica a presença de bancos como o Citibank, Boston, Chase e Lloyds, cujo ingresso no mercado brasileiro data de muito antes. O sistema bancário brasileiro opera sobre as bases jurídico-legais instituídas ainda na década de 60, pelo programa governamental conhecido como Paeg – Plano de Ação Econômica do Governo. Tal plano criou leis como a da Reforma Bancária e do Mercado de Capitais, que deram origem ao Banco Central e ao Conselho Monetário Nacional, e que são, ainda hoje, a espinha dorsal do atual sistema financeiro nacional. (MOURA, 1998)

O Paeg provocou muitas mudanças no sistema bancário brasileiro, entre as quais podemos destacar um reforço da tendência de concentração neste setor (que vinha acontecendo desde os anos 50). No entanto, apesar das mudanças, o sistema bancário do país foi sendo praticamente fechado ao capital estrangeiro através de restrições adotadas pelas autoridades monetárias e, posteriormente, formalizadas em lei com a Constituição de 1988 (RODRIGUES, 1999)

Ao longo das décadas de 70 e 80, houve uma continuidade da tendência de concentração do setor bancário, que persistiu até 1976, quando esta tendência se estabilizou. Ao passo em que o sistema foi se tornando mais concentrado, ocorreu também uma significativa incorporação tecnológica que teve início ainda no final dos anos 60, com a criação do primeiro CPD - Centro de Processamento de Dados, e seguiu se difundindo nas décadas posteriores. Neste processo, duas fases podem ser diferenciadas: a primeira abrangendo toda a década de 70 e parte da década de 80, caracterizada pela automação de processos de controle interno do banco, atingindo o setor de contabilidade e registro das agências, que

foi paulatinamente se reduzindo com a implementação de sistemas de coleta e transmissão de dados conectados a uma unidade central, o CPD.

Estas transformações foram decisivas na extinção de cargos na chamada área de retaguarda das agências, como por exemplo, a função de contador da agência. A segunda fase começa a partir da metade da década de 80, com o avanço da tecnologia de base microeletrônica, que permitiu a automação de processos de trabalho no interior das agências, ao possibilitar o lançamento eletrônico dos registros das transações diretamente pelo funcionário do setor de atendimento. Com isso, outras funções da retaguarda bancária foram significativamente reduzidas, principalmente na área de escrituração. (JINKINGS, 1995)

A evolução deste processo de automação permitiu também a instalação dos primeiros "caixas eletrônicos", ainda na segunda metade da década de 80, o que iria culminar na drástica redução do número de funcionários das agências, principalmente entre os que exerciam a função de caixas. Na década de 90, o próprio setor de processamento de dados começou a ser substituído pelos computadores centrais, sendo que a mesma tecnologia digital empregada nestes também possibilitou a instalação de computadores nos postos de trabalho das agências, cada um deles apto ao desenvolvimento de diferentes funções.

Este processo de incorporação tecnológica, intensificado durante a segunda metade da década de 80 e o início dos anos 90, permitiu a implementação de um sistema informatizado cuja rapidez acompanhava o ritmo de desvalorização da moeda imposto pelos altos índices de inflação registrados na década de 80. Isso permitiu que os bancos obtivessem uma alta lucratividade proporcionada pela própria inflação[□], o que financiou novos investimentos em tecnologia informática. Assim, pode-se dizer que a inflação a um só tempo:

□ Estes lucros ocorriam através das chamadas operações de *floating*; estas operações permitiam que os bancos lucrassem a partir da apropriação da diferença entre o valor nominal dos depósitos à vista efetuados pelos clientes e garantidos pelo banco e o valor atualizado cobrado pelo banco do tomador de empréstimos financiado por tais depósitos.

- exigiu dos bancos uma maior agilidade operacional – obtida através da informatização dos registros e das transações financeiras – para fazer frente ao intenso processo de desvalorização da moeda;

- proporcionou ao sistema financeiro ganhos significativos atrelados ao processo inflacionário. Estes ganhos, por sua vez, financiaram uma boa parte dos investimentos em tecnologia realizados neste período.

Os investimentos em tecnologia bancados pelo lucro provenientes do processo inflacionário foram decisivos para a implementação da automação bancária, que possibilitou a disseminação dos caixas eletrônicos e terminais de auto-atendimento, ainda na segunda metade da década de 80. Isso permitiu que os bancos comesçassem a realizar grandes demissões de funcionários, o que iria afetar o poder de barganha dos sindicatos.

À partir de 1987, num cenário de altas taxas de inflação, também teve início um processo de desconcentração do setor bancário, que durou até 1993, às vésperas do Plano Real. O plano Real foi responsável por profundas transformações no sistema bancário brasileiro, sendo estas comparáveis, em termos de importância, às mudanças provocadas pela reestruturação dos anos 60.

O Plano Real afetou o funcionamento dos bancos no Brasil, que se viram impelidos a um rápido esforço de reestruturação interna e reorganização estratégica de suas atividades. Primeiramente, os bancos tiveram que se adaptar ao fim das receitas inflacionárias, que historicamente se situavam num patamar em torno de 2% do PIB, chegando a atingir 4% entre 1990 e 1993. Já em 1995, um ano após o lançamento do plano de estabilização, estas receitas foram reduzidas para 0,1% do PIB, de acordo com Corazza, (s.d.). A perda de receitas originárias da inflação não representou, no entanto, uma queda significativa na lucratividade dos bancos. Tal fato pode ser explicado pela substituição das receitas inflacionárias por receitas de serviços bancários, o que já denotou um acentuado esforço dos bancos em adaptar suas atividades ao novo cenário que se delineou.

Outro fator essencial, que ao lado da estabilização macroeconômica formou o cenário do setor bancário nessa época, foi a entrada de novos bancos estrangeiros no mercado brasileiro. Assim, os grandes bancos nacionais tiveram que se adaptar, ao mesmo tempo, a um ambiente macroeconômico de inflação bem diferente daquele da década de 80, e a um incremento da competitividade causado pela entrada de fortes concorrentes internacionais. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

2.1 - A estabilização macroeconômica e a abertura de mercado aos bancos estrangeiros

Com a estabilização da economia, a parcela do PIB representada pelo setor financeiro caiu de 12% para 6,3%, entre 1994 e 1997. Com isso, os bancos viram seus fantásticos ganhos de *floating* desaparecerem, o que levou a uma mudança de estratégia operacional em todo o setor, na qual os ganhos gerados pela inflação deveriam ser rapidamente substituídos por receitas advindas de serviços prestados pelos bancos, colocando os clientes como fator decisivo para a garantia da rentabilidade das instituições financeiras. Neste processo, os bancos que detinham uma boa carteira de clientes puderam superar a fase pós estabilização sem maiores dificuldades. (RODRIGUES, 1999)

Porém, nem todos os bancos contaram com esta possibilidade, por possuírem uma clientela pouco diversificada. Outro problema enfrentado pelos bancos na época foi a dificuldade na recuperação de créditos concedidos, pois em virtude de um longo período em que a inflação garantia a rentabilidade do setor bancário, a avaliação de riscos inerentes à concessão de empréstimos pelos bancos foi, em muitos casos, colocada em segundo plano.

Como resultado, alguns bancos não conseguiram manter sua saúde financeira sem os ganhos inflacionários, devido a uma carteira de clientes pouco diversificada e pouco rentável, e principalmente, devido à insolvência de uma parcela expressiva de seus devedores, o que ficou conhecido nos termos utilizados pelo mercado financeiro como “créditos podres”. Com isso, segundo Corazza (s. d.), o maior desafio enfrentado pelos bancos após a estabilização não

foi simplesmente a perda das receitas inflacionárias, mas sim o problema da insolvência dos devedores, que foi evidenciado e trazido à tona com o cessar das altas taxas de inflação.

Antes do Real, apenas os pequenos e médios bancos “quebravam”. À partir de então, a saúde financeira de algumas grandes instituições foi abalada, levando bancos importantes como o Nacional, o Econômico e o Bamerindus à ruína. O problema foi mais grave no caso dos bancos oficiais, sendo que muitos destes simplesmente faliram, num processo evidenciado pela necessidade de intervenção no Banespa, ainda em 1994. Com a quebra de grandes bancos privados somada aos problemas enfrentados pelos bancos oficiais, instaurou-se um risco sistêmico que colocou todo o setor bancário nacional em alerta. Em resposta a essa crise, o governo criou o Proer[□], para sanear e incentivar a reestruturação dos bancos privados, além do Proef e do Proes[□], programas destinados ao saneamento das contas dos bancos oficiais federais e estaduais, que passariam em seguida por um processo de privatização. (RODRIGUES, 1999)

Neste cenário, caracterizado pela estabilidade econômica e pelo processo de reestruturação do setor financeiro nacional (que incluía a privatização dos bancos estaduais e o saneamento dos bancos privados) o governo promoveu, então, a abertura do mercado financeiro local aos bancos estrangeiros.

Com a queda das taxas de inflação e as políticas de estabilização econômica implementadas no Plano Real, o mercado financeiro brasileiro se transformou em um ambiente altamente favorável ao ingresso de bancos estrangeiros. Porém, o setor bancário foi um dos últimos setores a serem abertos à concorrência internacional, pois a entrada de novos concorrentes estrangeiros

□ O PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, foi instituído pela resolução nº 2208 de 03/11/95. Este programa oferecia um linha de crédito especial aos bancos participantes e possibilitava que os gastos com reestruturação efetuados pelos bancos fossem diferidos em até dez semestres. (*site do BACEN na internet: www.bacen.gov.br*)

□ O PROES - Programa de Estímulo à Reestruturação do Sistema Financeiro público Estadual, foi instituído pela MP nº 1.702-26, de 30/06 de 98. Este programa previa a privatização, extinção ou transformação em agência de fomento ou instituição não financeira dos bancos públicos estaduais. O PROEF -Programa de Reestruturação dos Bancos Federais, visava a reestruturação do Banco do Brasil, da CEF, do Banco da Amazônia e do Banco do Nordeste. (*site do BACEN na internet: www.bacen.gov.br*)

no setor era limitada pela Constituição Federal de 1988, que não só restringia o campo de atuação dos bancos estrangeiros no país, como também criava fortes barreiras à sua entrada. Isso não significou o fechamento do mercado brasileiro aos estrangeiros, uma vez que há décadas estavam em funcionamento no país instituições cujos controladores eram estrangeiros, além de diversos bancos privados nacionais que mantinham vínculos permanentes com bancos estrangeiros ou até casos de participação estrangeira no capital de bancos nacionais. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997: 26-31)

Mas a Carta de 1988 impedia que o sistema financeiro brasileiro se abrisse de maneira significativa à novos concorrentes internacionais, de modo que até 1995, não houve de fato um incremento da participação estrangeira no setor. Porém, não é possível afirmar que bancos estrangeiros deixaram de ingressar no mercado brasileiro devido a tais impedimentos, e é também muito difícil aferir precisamente o quanto uma maior ou menor participação de bancos estrangeiros durante o período em questão pode ser creditada à fatores legais. Isso se deve a instabilidade econômica, fator importante e certamente levado em consideração por bancos estrangeiros em sua tomada de decisão para investimentos. (CORAZZA, s.d.)

O período de estabilização da economia coincidiu com importantes ações do governo brasileiro tendo como objetivo facilitar a entrada de concorrentes estrangeiros no sistema bancário. O governo utilizou uma lacuna não preenchida pela lei constitucional, uma “brecha” da lei, que previa três casos em que um aumento da participação estrangeira no setor financeiro seria possível:

- numa situação em que a maior participação estrangeira fosse considerada “de interesse nacional”;
- em caso de reciprocidade a outro país;
- caso fosse algo previsto em acordos internacionais.

O artifício utilizado pelo governo brasileiro relacionava-se com o primeiro caso. Em agosto de 1995, Pedro Malan, então ministro da fazenda, enviou ao Presidente um estudo sugerindo que qualquer investidor estrangeiro pudesse participar ou aumentar sua participação no capital de bancos instalados no Brasil,

em processos analisados caso a caso. Em defesa deste aumento da participação estrangeira, eram colocados argumentos que enfatizavam a necessidade de capitalização, atualização tecnológica e aumento da competitividade do sistema financeiro nacional. Os incontáveis benefícios que a entrada de concorrentes externos trariam para o mercado financeiro brasileiro permitiam, segundo o governo, que uma maior abertura para o ingresso de bancos estrangeiros fosse entendida como “de interesse nacional”. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

A participação de capital externo em bancos brasileiros já havia sido autorizada pelo governo no primeiro semestre de 1995, mas somente para os processos de privatização de bancos estaduais. Contudo, a participação estrangeira tendia a se generalizar, sendo que os programas de saneamento e reestruturação para o sistema financeiro brasileiro (Proer, Proes e Proef) reservavam papel de destaque ao capital externo. Para autorizar o ingresso ou o aumento de participação estrangeira no setor bancário, o governo exigiu que os estrangeiros comprassem créditos de instituições em processo de liquidação. Com isso, o BC poderia recuperar parte do prejuízo acumulado em processos de liquidação de bancos, corretoras e distribuidoras, ocorridos após a implementação do Plano Real.

Este negócio não deixava de ser interessante para os estrangeiros que, apesar deste desembolso adicional exigido pelo governo, poderiam à partir de então usufruir dos expressivos lucros do “emergente” mercado brasileiro. Também os controladores nacionais das instituições em processo de liquidação tinham grande interesse nesta venda pois voltariam a ter seus bens disponíveis. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

A entrada destes novos estrangeiros no setor bancário nacional criava algumas expectativas ligadas ao aumento da competitividade resultante desta concorrência vinda do exterior. Havia a expectativa de que o desembarque de instituições estrangeiras levasse os bancos nacionais a um processo de internacionalização, o que traria benefícios para empresas brasileiras ao possibilitar a captação de recursos em mercados internacionais. Outra expectativa

era a de que a presença dos novos concorrentes estimulasse uma corrida por mais e melhores serviços oferecidos ao público. Tais expectativas se justificavam inclusive por declarações feitas por dirigentes de bancos estrangeiros recém chegados ao mercado brasileiro, que apontavam para um novo padrão de atendimento e serviços, com o fim das enormes filas, das altas tarifas e das elevadas taxas cobradas pelos bancos até então. Por fim, havia também a expectativa de que a “invasão estrangeira” estimulasse a busca por uma maior eficiência por parte dos bancos nacionais no que se referia à sua administração interna, bem como na condução de negócios no mercado financeiro. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

Tantas expectativas não eram gratuitas, mesmo levando em consideração a presença de antigos estrangeiros no mercado nacional, como o Citibank ou o Bank Boston, pois estes bancos sempre atuaram em uma faixa mais selecionada de clientes, não representando, portanto, ameaça para a hegemonia dos grandes bancos nacionais no mercado de varejo. Com a venda do Bamenrindus para o gigante internacional HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation), em 1997, uma nova era anunciada para o setor bancário do país.

2.2 - A nova face do setor bancário nacional: concentração e competitividade

A abertura do mercado nacional para bancos estrangeiros deflagrou uma onda de fusões, incorporações e aquisições sem igual na história brasileira. Transações dessa natureza foram registradas envolvendo não só a compra de bancos nacionais por estrangeiros, mas também entre os bancos nacionais. Dois fenômenos distintos, ainda que complementares, resultaram deste mesmo processo: um significativo aumento da participação do capital estrangeiro no sistema financeiro nacional e um forte movimento de concentração registrado ao longo dos últimos anos. (CORAZZA, s.d.)

A participação estrangeira estava restrita, inicialmente, à aquisição de instituições em dificuldades financeiras pelo capital externo, o que se encaixava na lógica dos programas de reestruturação e fortalecimento do sistema financeiro implementados pelo governo. Porém, em 1998 esta lógica foi alterada, o que se

evidenciou a partir da venda do controle do Banco Real para os holandeses do ABN-AMRO. O caso do Real gerou muita discussão, pois este banco não estava enfrentando dificuldades financeiras, como vinha ocorrendo com os bancos vendidos até então. O governo recebeu críticas dos banqueiros nacionais, que foram rebatidas pelo então presidente do BC, Gustavo Franco, com o argumento de que se não existia reserva de mercado para empresas brasileiras no setor industrial não havia razão para que houvesse reserva na atividade bancária. De acordo com o presidente do BC, a competição no sistema bancário beneficiaria diretamente o usuário, que contaria com melhores serviços e menores custos. (RODRIGUES, 1999)

Surge daí uma questão, a ser analisada nas próximas linhas, relacionada ao processo pelo qual o setor bancário brasileiro se tornou, ao longo dos últimos anos, mais competitivo e, ao mesmo tempo, mais concentrado. À luz da teoria econômica, um aumento de competitividade em determinado setor geralmente se dá em decorrência de um aumento no nível de concorrência registrado neste setor. Porém, o que ocorreu no setor bancário brasileiro foge à regra: por um lado, o setor passou por um processo de modernização tecnológica e racionalização administrativa que o tornou de fato mais competitivo, num novo ambiente em que os lucros provenientes de altas taxas de inflação foram substituídos por receitas provenientes de serviços. Isso levou a uma valorização da figura do cliente, paralelamente à implementação de práticas gerenciais que buscavam a eficiência na geração de resultados, a promoção da qualidade, etc.. (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001)

Por outro lado, o setor se concentrou significativamente, ao passo em que os grandes bancos nacionais de varejo adotaram estratégias que incluíam a aquisição de concorrentes, no intuito de se posicionar melhor no mercado e obter ganhos de escala. Seguindo esta lógica, o Unibanco adquiriu o Nacional, numa transação que representou apenas a primeira de uma série de grandes aquisições e incorporações: seguiram-se a compra do Banerj e do Bemge pelo Itaú, do BCN pelo Bradesco, sem contar os bancos vendidos para grandes instituições estrangeiras.

A corrida dos bancos nacionais para fazer frente aos gigantes internacionais que ingressavam em nosso mercado não se resumiu aos ganhos de escala, tendo associado a este processo de concentração a busca por melhores índices de rentabilidade baseados na eficiência administrativa. (RODRIGUES, 1999)

Para melhor entender a lógica que associou concentração bancária e busca da eficiência nas instituições "sobreviventes", é muito útil enumerar algumas das linhas mestras que conduziram as transformações registradas nos bancos brasileiros nos últimos anos:

- Segmentação da clientela

Os bancos brasileiros se lançaram numa corrida pela conquista de seus clientes, na qual o diferencial competitivo de uma instituição passou a residir na qualidade do atendimento, na busca da "fidelidade" dos clientes já existentes e na conquista de novas clientelas. Para dar conta disso, os bancos mesclaram as estratégias de aquisição de concorrentes - visando garantir presença em novas praças e segmentos atendidos pela instituição adquirida - e identificação de segmentos dentro do próprio universo dos correntistas de maneira a melhor atender as necessidades e expectativas dos diferentes nichos da clientela. Com essa resposta a demandas específicas, os bancos conseguiram explorar melhor cada um dos diferentes segmentos identificados entre seus clientes, tornando cada um deles mais rentável. Conhecendo melhor seus correntistas, os bancos puderam aumentar sua eficiência. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2002, pp. 8-19)

- Investimento em tecnologia

Os investimentos em tecnologia foram fundamentais para a alteração do perfil dos bancos nacionais, bem como do perfil dos trabalhadores bancários. De um lado, os sistemas de informação desenvolvidos e disseminados por todas as grandes instituições bancárias permitiram, além de uma maior agilidade nas operações contábeis, a formação de grandes bancos de dados com informações sobre clientes, extremamente úteis tanto na avaliação de riscos para a concessão de créditos quanto nas estratégias de segmentação da clientela mencionadas

acima. De outro lado, ao propiciar a automação das atividades bancárias, a tecnologia permitiu o redimensionamento das instalações físicas dos bancos, com terminais de auto atendimento e o uso da internet retirando clientes das agências.

Para ilustrar o impacto destas mudanças, costuma-se dizer que os bancos deixaram de ser "*brick companies*" (em alusão aos tijolos, matéria-prima dos prédios onde funcionam as agências) para se tornarem "*click companies*" (em alusão ao termo "clique", relativo ao uso do *mouse* do computador), numa referência à *internet*, que permitiu o acesso à distância, via computador, aos serviços bancários. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 46-47)

- Redimensionamento das agências

As agências bancárias, que passaram a atender um número menor de pessoas, tiveram seu tamanho reduzido, tanto fisicamente quanto em quantidade de funcionários. Como já foi exposto anteriormente, algumas funções foram substituídas graças a recursos tecnológicos, enquanto outras tiveram seu contingente de funcionários muito reduzido. Porém, a organização dos funcionários remanescentes passou a obedecer uma lógica distinta, em acordo com as novas estratégias de segmentação da clientela. Setores específicos destinados a um atendimento diferenciado conforme a clientela existente foram sendo criados e aperfeiçoados. (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001)

Esta tendência atingiu a maioria dos grandes bancos de varejo, sendo que praticamente todas as instituições líderes passaram a adotar estratégias específicas para cada faixa de clientes. Seguindo esta lógica, o atendimento nas agências deixou de ser prestado de maneira uniforme, segundo os padrões usuais de atendimento ao público, passando a ser prestado de forma mais personalizada. O grande público que procurava os bancos apenas para pagar suas contas, foi aos poucos conduzido para casas lotéricas e terminais de auto atendimento, sendo que a maioria dos serviços prestados aos correntistas também foi transferida para os meios remotos de atendimento, ("terminais" e *internet*) (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 66-67)

- Venda de produtos

O foco das agências, por sua vez, foi se concentrando na venda de produtos financeiros aos clientes, principalmente os chamados produtos de empresas coligadas (ao banco): cartões de crédito, seguros, planos de previdência, títulos de capitalização e até consórcios. Assim, o próprio desenho das agências deixou de ser algo muito próximo ao de uma "repartição pública" destinada ao atendimento de um grande número de pessoas, passando a se assemelhar mais ao de uma loja, como as de um shopping center, mas vendendo produtos não tangíveis. Os bancos de dados existentes com informações sobre os clientes passaram a ser instrumentalizados para o desenvolvimento de ferramentas de marketing que, colocadas à disposição dos funcionários do banco, fornecem um perfil detalhado de cada cliente, orientando o bancário sobre os tipos de produtos que devem ser oferecidos.

Isso tudo acarretou uma mudança nas qualificações exigidas no trabalho bancário, que vão deixando de ser meramente técnicas, vinculadas a atividades específicas do "negócio" bancário, para se tornarem cada vez mais comportamentais, associadas a "habilidades pessoais", como por exemplo, a "facilidade de comunicação", a "capacidade de trabalho em equipe" ou o "bom relacionamento interpessoal" ("qualificações" muito próximas às exigidas de um bom vendedor). (SEGNINI, 1999 b)

De uma forma geral, pode-se afirmar que a recente reestruturação pela qual passaram os bancos brasileiros seguiu as diretrizes expostas acima, tendo como objetivos a redução de estruturas operacionais, a busca de uma maior flexibilidade, a agilidade e a constante adaptação às necessidades dos clientes. Tais objetivos têm sido válidos tanto para os bancos quanto para as empresas de forma geral. Inserido nessa lógica - na qual o cliente dita as condições nas quais as empresas devem operar (inclusive através das especificações de produto e preço) - o processo esteve caracterizado pela intensificação do cumprimento de metas de lucratividade e produtividade. No caso do setor bancário também não foi diferente, tornando as metas associadas à rentabilidade, às vendas, à conquista de novos clientes, etc., uma rotina para os bancários. (RODRIGUES, 1999)

Outro aspecto inerente aos objetivos citados acima foi o esforço de "enxugamento" do quadro de funcionários realizado por praticamente todos os grandes bancos e que gerou uma enorme onda de demissões no setor, somando-se à tendência geral de desemprego registrada no mercado de trabalho brasileiro durante os anos 90 e que ainda persiste. As estratégias de redução de custos que levaram grandes bancos a demitirem foram reforçadas pela automação bancária, pela terceirização e mesmo pelas fusões e aquisições já tratadas neste capítulo. De maneira geral, são fatores que têm contribuído para a redução de postos de trabalho nos bancos:

- a automação bancária, ao eliminar a interferência direta do trabalhador em diversas tarefas;
- as novas formas de organização do trabalho, ao alterarem a rotina e o conteúdo das funções de maneira a eliminar o trabalho de controle e supervisão antes executados pelas chefias intermediárias. Aí se encaixam os grupos de trabalho que executam e se responsabilizam pelas novas tarefas introduzidas. É a "autonomia responsável" exposta no capítulo 1;
- a terceirização, ao permitir que os bancos transfiram para outras empresas parte das tarefas antes realizadas por pessoal interno.
- as fusões e aquisições, ao permitir a redução de setores responsáveis por tarefas executadas em duplicidade (recursos humanos, marketing, contabilidade, etc), bem como o fechamento de agências sobrepostas (estratégica ou geograficamente);

De acordo com o projeto "Qualidade no Atendimento" da Febraban (1994), a terceirização ocorreria em atividades não financeiras dos bancos (transportes, segurança, limpeza, engenharia, desenvolvimento de *softwares*, etc.), e não em atividades tidas como "funções-chave", como gerências, caixas, tesouraria e controle de processos. No entanto, segundo RODRIGUES (1999), a terceirização ocorreu também em setores tipicamente bancários, como os serviços de

compensação e microfilmagem de cheques, tesouraria e "caixas-rápidos"[□], entre outros.

Com o grande contingente de trabalhadores demitidos somado ao exército de reserva proporcionado pelo desemprego crônico, os bancários remanescentes passaram a conviver com a constante ameaça do desemprego, que os levou a buscar a garantia do seu emprego através do cumprimento de metas e padrões de desempenho pré estabelecidos pelos bancos. Isso, por sua vez, freqüentemente conduziu à intensificação do trabalho no banco e ao esforço realizado fora do banco em busca de maior qualificação. Entendida como nível de escolaridade, esta maior qualificação não garante a estabilidade no emprego, mas é condição *sine qua non* para futuras promoções ou mesmo para a contratação pelo banco. Se por um lado os bancários foram impelidos a aprimorar sua escolaridade, por outro lado eles tiveram que se adaptar à novas qualificações - aqui entendidas como qualidades necessárias para a execução das tarefas cotidianas - que passaram a ser exigidas pelos bancos, como "tino comercial", "flexibilidade", "bom relacionamento interpessoal", etc..(SEGNINI, 1999 b)

Tendo em vista o desemprego, a precarização e a intensificação do trabalho que, segundo Segnini (1999 a), caracterizaram o trabalho bancário no contexto da reestruturação dos bancos, e diante de tantas transformações às quais os bancários tiveram que se adaptar, faz-se necessário reconhecer que o setor bancário brasileiro vem se tornando muito mais competitivo à partir dos anos 90. Esta competitividade foi fortemente percebida pelos bancários que, diante de uma constante ameaça de perda do emprego, passaram a trabalhar mais intensamente, ao mesmo tempo em que tiveram que buscar uma maior qualificação em termos de escolaridade.

Porém, o mesmo não pode ser dito se levarmos em conta, por exemplo, o *spread* bancário (diferença entre o que os bancos pagam na captação de recursos e o que eles cobram para emprestar os mesmos recursos), que nos informa muito sobre as taxas de lucro praticadas pelos bancos no país e que praticamente não

[□] De acordo com o autor, este serviço consiste no envio de envelopes onde estão contidos cheques e pagamentos de contas em geral às firmas terceirizadas que efetuam a soma, carimbam, separam e enviam para o caixas realizarem, posteriormente, a autenticação e o envio para os clientes.

foi reduzido desde o início da reestruturação dos bancos. O mesmo vale para as tarifas de serviços bancários cobradas dos clientes, que permaneceram nos mesmos patamares de quando os primeiros bancos estrangeiros ingressaram no mercado nacional - trazendo expectativas de serviços melhores e mais baratos e que afinal não se concretizaram por completo. (CORAZZA, s.d.)

No entanto, a afirmação de que existe uma contradição entre esta maior competitividade sentida entre os bancários e o que é percebido pelos clientes não é incontroversa, pois apesar das tarifas de serviços bancários e das taxas cobradas nas operações de crédito continuarem elevadas, a automação dos serviços, as inovações trazidas pelo uso da internet e o próprio esforço dos bancários em prestar um atendimento mais eficiente promoveram transformações significativas nos bancos brasileiros ao longo da última década.

Por outro lado, é importante observar que tais inovações não representaram um aumento de custos para os bancos, pois o que se investiu em tecnologia nos últimos anos foi compensado (e em certa medida, possibilitado) por um esforço de enxugamento de pessoal sem precedentes. O esforço dos bancários em prestar aos clientes um atendimento cada vez mais segmentado e diferenciado em relação a outros bancos não é justificado exclusivamente por um aumento da competitividade entre as instituições, mas também pela busca de uma maior rentabilidade em cada cliente. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2002, pp. 8-19)

Pode se dizer ainda, que o esforço dos bancos em prestar um melhor atendimento não se deu à partir de concessões financeiras ou redução das margens de lucros, o que denotaria uma maior concorrência, mas sim à partir de um aumento da eficiência administrativa interna, que gerou impactos para todos os bancários sem que a lucratividade das instituições empregadoras fosse reduzida. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 3-27)

Confirmando essa leitura, pode ser mencionada a alta rentabilidade apresentada pelos bancos no Brasil nos últimos anos, já após a crise cambial de 1999, que proporcionou ganhos extraordinários às instituições financeiras, mas por razões conjunturais. A lucratividade recorde de bancos nacionais desmente tanto àqueles que previam uma “invasão estrangeira” em detrimento dos bancos

locais, quanto àqueles que esperavam uma revolução nos padrões de serviços e de lucratividade do setor financeiro nacional. (CORAZZA, s.d.)

3 – Considerações Finais

Hoje o setor bancário brasileiro vive um processo de concentração, de ganhos contínuos de produtividade e redução do risco nas operações praticadas no mercado, segundo editorial da revista Suma Econômica publicado em outubro de 2001 com o título “Mais fortes e precavidos” (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 3-27). Este mesmo editorial prevê que o segmento de varejo será controlado por, no máximo, quatro mega bancos, que vão monopolizar a captação de recursos gerados pelos extratos de renda mais baixa. Tal análise é construída à partir do argumento de que este mercado formado pelos segmentos de baixa renda oferece um potencial de expansão extraordinário, mas é caracterizado por ganhos muito pequenos por cliente, tornando os ganhos de escala imprescindíveis para a manutenção de um bom retorno financeiro.

Apesar de um aumento expressivo da participação do capital estrangeiro no segmento dos bancos privados, o sistema bancário brasileiro ainda permanece predominantemente nacional. Isto também graças ao esforço dos bancos locais em busca de eficiência. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 28-32)

Sobre a redução do risco nas operações de crédito, boa parte desta redução se deveu ao aprimoramento dos procedimentos de análise de riscos por parte dos bancos. Outro fator importante a ser levado em conta como explicação para esta redução de risco foi a implementação do novo SBP – Sistema Brasileiro de Pagamentos, que reduziu muito os riscos de inadimplência em operações financeiras e, conseqüentemente, o risco sistêmico do sistema financeiro.

Mas apesar desta redução de riscos, boa parte do “*spread*” bancário ainda é formada pelas provisões destinadas à inadimplência, sendo que o próprio Banco Central do Brasil tem elaborado relatórios que consideram muito elevado o *spread* bancário praticado pelos bancos no país, apontando a necessidade de sua redução. (BACEN, 1999)

Diante do que foi exposto, fica evidenciada a complexidade que envolve a recente concentração registrada em nosso sistema bancário bem como um grande aumento da competitividade neste mesmo setor. Ficam mais claras também, as dificuldades e contradições decorrentes da confusão entre o que seria uma maior competitividade e o que seria uma maior concorrência no setor. O ambiente de trabalho nos bancos, sem dúvida está mais competitivo, como resultado de uma grande concorrência entre os trabalhadores no exercício cotidiano de suas atividades e no mercado de trabalho. Porém, essa competitividade parece não funcionar do mesmo modo quando analisadas as taxas de lucros registradas entre os concorrentes empregadores.

4 – Bibliografia geral

- ARAÚJO, A. M. C., CARTONI, D. M. & JUSTO, C. R. M.. “Reestruturação Produtiva e Negociação Coletiva nos anos 90”. Campinas: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 16, nº 45, fev. de 2001;
- BACEN - Banco Central do Brasil. Juros e Spread Bancário no Brasil. Relatório de Projeto do Departamento de Estudos e Pesquisas – DEPEP, outubro de 1999;
- CORAZZA, G. “Crise e Reestruturação Bancária no Brasil”. Texto para discussão, Porto Alegre, Ufrgs – Departamento de Economia, s. d.
- FEBRABAN . “Projeto Qualidade em Atendimento”, 1994;
- JINKINGS, N.. *O Mister de fazer Mais Dinheiro: Automação e Subjetividade no Trabalho Bancário*. São Paulo: Boitempo/Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1995;
- MOURA, A. R.. Notas sobre o ajustamento do sistema bancário privado no Brasil pós-Real. Rio de Janeiro, Revista de Administração de Empresas, nº especial, fevereiro de 1998;
- REVISTA SUMA ECONÔMICA. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de outubro de 2002;
- _____. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de outubro de 2001;
- _____. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de novembro de 1997.
- RODRIGUES, A. C.. O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial, tese de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, março de 1999;
- SEGNINI, L. R.. "Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho." Revista Educação e Sociedade, ano XX, nº 67, agosto/1999 a;

_____. Formas Diferenciadas de Relações Empregatícias e Qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: Análises do Sistema Financeiro no Brasil, Sub-Projeto 3, UNICAMP, 1999 b. (<http://www.cedes.gw.unicamp>)

4.1 – Bibliografia Consultada

- ANTUNES, L. R.. "Reestruturação produtiva e sistema bancário: movimento sindical bancário nos anos 90". Campinas: UNICAMP/IE - Tese de Doutorado, 2001;
- ARAÚJO, A. M. C., CARTONI, D. M. & JUSTO, C. R. M.. "Reestruturação Produtiva e Negociação Coletiva nos anos 90". Campinas: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 16, nº 45, fev. de 2001;
- BACEN - Banco Central do Brasil. Juros e Spread Bancário no Brasil. Relatório de Projeto do Departamento de Estudos e Pesquisas – DEPEP, outubro de 1999;
- BLASS, L.. "Automação bancária: prática e representações". São Paulo em Perspectiva, vol. 7 n.º 4, outubro-novembro de 1993;
- BRAGA, J. C. de S.. "A Financeirização da Riqueza". Economia e Sociedade, revista do Instituto de Economia da UNICAMP, n.º 2, agosto de 1993;
- BRESCIANI, L. P. "Flexibilidade e Reestruturação: o trabalho na encruzilhada". São Paulo em Perspectiva: revista da Fundação Seade, vol.11/nº 1/JAN-MAR/1997;
- CHESNAIS, F. (org). *A Mundialização Financeira*. São Paulo: Xamã, 1999;
- CORAZZA, G."Crise e Reestruturação Bancária no Brasil". Texto para discussão, Porto Alegre, Ufrgs – Departamento de Economia, s. d.
- CORIAT, B. "Ohno e a Escola Japonesa de Gestão da Produção: Um Ponto de Vista de Conjunto". in: Hirata, Helena (org.). *Sobre o Modelo Japonês*. São Paulo: Edusp, 1993;
- CYSNE, R. P. e COSTA, S. G. S. (1997). "Reflexos do Plano Real sobre o Sistema Bancário Brasileiro". Revista Brasileira de Economia. Rio de Janeiro. n.º 03, jul./set. 1997;
- ELY, H. B.. "Programas de Qualidade nos bancos: o olhar sindicalista". São Paulo em Perspectiva: revista da Fundação Seade, vol.11/nº 1/JAN/MAR/1997;
- FEBRABAN . "Projeto Qualidade em Atendimento", 1994;
- HIRATA, H. (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993;
- JINKINGS, N.. *O Mister de fazer Mais Dinheiro: Automação e Subjetividade no Trabalho Bancário*. São Paulo: Boitempo/Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1995;
- LARANJEIRA, S.. "Automação do Setor Bancário. Emprego e Organização do Trabalho". Encontro Intermediário do GT Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais da ANPOCS, Porto Alegre, mimeo, 1990;
- LARANJEIRA, S. & FERREIRA, V.. "Excluídos e beneficiários dos processos de reestruturação: estudo comparativo da regulação do emprego no setor bancário em Portugal e no Brasil". Portugal: IPLB - Revista Crítica de Ciências Sociais, nº57/58, junho/novembro de 2000;

MINELLA, A.. *Banqueiros, Organização e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/ANPOCS, 1988;

MOURA, A. R.. Notas sobre o ajustamento do sistema bancário privado no Brasil pós-Real. Rio de Janeiro, Revista de Administração de Empresas, nº especial, fevereiro de 1998;

REVISTA SUMA ECONÔMICA. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de outubro de 2002;

_____. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de outubro de 2001;

_____. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de novembro de 1997.

RODRIGUES, A. C.. O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial, tese de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, março de 1999;

SEGNINI, L. R. P.. "Mulher em Tempo Novo: Mudanças Tecnológicas nas Relações de Trabalho". Campinas: Unicamp – IE – Tese de Livre Docência, 1996;

_____. *Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. São Paulo: Edusp, 1998;

_____. "Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho." Revista Educação e Sociedade, ano XX, nº 67, agosto/1999 a;

O autor

Wagner de Souza Leite Molina é economista, especialista em Banking e mestre em Ciência Política. Atualmente ministra aulas nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UNOPEC/ Sumaré e coordena o curso de Relações Internacionais nesta mesma instituição.

Para citar este artigo:

MOLINA, Wagner de Souza Leite. **A Reestruturação do Sistema Bancário Brasileiro nos anos 90: menos concorrência e mais competitividade?**. Intellectus – Revista Acadêmica Digital das Faculdades Unopec. Sumaré-SP, ano 02, nº 03, ago./dez. 2004. ISSN 1679 - 8902.

Texto recebido para publicação em: Dezembro de 2004.
Publicado em: Fevereiro de 2005.