



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

TESE: TIPOLOGIA DOS BANCOS NO BRASIL  
AUTOR: SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

### ERRATA

PÁG.	ONDE SE LÊ	LEIA-SE
	Portfólio	Portfólio
	Nas chamadas de rodapé não há parênteses envolvendo os números de referências.	Envolver os números de referência com parênteses. Exemplo, pág. 26: (1) SELLTIZ, C; JAHODA, M...
vi	Na 3a. linha: ... que existem dentro no Sistema...	... que existem dentro do Sistema...
vi	No item . <u>Estratégica</u> ., na 3a. linha: ... bancário, à clientela e à própria...	... bancário, a clientela e a própria...
vii	Na último parágrafo: ... bancos múltiplos, setembro/88 a junho/94, ...	... bancos múltiplos, setembro/88, a junho/94,...
27	Ao final da 10a. linha: ...se teve acesso.	...se teve acesso. A pergunta realizada durante as entrevistas foi: Em sua opinião, quais as tipologias dos Bancos no Brasil?
37	Na antepenúltima linha: ... acesso favorável à matérias-primas, localizações...	...acesso favorável a matéria-prima, localizações...
40	Na 9a. linha: ... que estão sujeitos a tendências...	... que estão sujeitos às tendências...
41	No item "c": ... <u>de integração para frente</u> .	... <u>de integração para frente</u> ;
41	No item "e" ao final da página: ... desenvolveu custos de mudança, e	...desenvolveu custos de mudança.
44	FIG.03 - TRINÔMIO DE ABEL	FIG. 03 - TRINÔMIO DE ABELL
49	Na 1a. linha: AAKER 21 apresenta, baseado...	AAKER21 expõe, baseado...
57	Na 1a. linha do 3o. parágrafo: o <u>Desinvestimento</u> é o ato de se desfazer...	... o <u>Desinvestimento</u> é o ato de se desfazer...
67	Na 2a. linha do 4o. parágrafo: ... exemplo hipotético...	...exemplo hipotético...
96	Na 1a. linha do 2o. parágrafo: ...organizações onde já de...	...organizações onde já...
122	na última linha: 7.2.3 BANCO PRIVADO NACIONAL	"retirar esta expressão, pois está em duplicata na página seguinte".
136	Na 3a.linha do 3o. parágrafo: ("middle-market")	("middle market")
139	Na 1a. linha: especializados, utilizam pouca tecnologia...	Especializados, utilizam pouca tecnologia...
201	Na última linha do 2o. parágrafo: participapção)	participação)
206	Na 6a. linha do 2o parágrafo: ... Discount Bank(Uruguai)....	...Discount Bank(Uruguai)...
207	Na 4a. linha: ...demitiu sua "ombudswoman", defensora...	...demitiu seu "ombudsman", defensor...
208	Na 3a. linha do 4o. parágrafo: ...transferiram-se definitivamente...	...transferiram definitivamente...
210	Na penúltima linha: O Credibanco vende por US\$40 milhões...	O Credibanco vendeu por US\$40 milhões...
214	Na antepenúltima linha: ...empresas binacionais...	...empresas binacionais e...
220	na 2a. linha: ...têm seus ativos são mais...	...têm seus ativos mais...
220	Na 4a. linha do 2o. parágrafo: ...representar exterior outros...	...representar no exterior outros...
220	Na 4a. linha do penúltimo parágrafo: ... devido à grande penetração...	...devido a grande penetração...
221	Na 3a. linha do último parágrafo: ...chegarem a fazer parte...	...chegar a fazer parte...
223	Na penúltima linha: ...imagem de marca...	...imagem...
226	Na 3a. linha do 3o. parágrafo: ... altamente articuladdos com...	...altamente articulados com...
231	Na 5a. linha do 1o. parágrafo: ...valores imobiliários...	...valores mobiliários...
231	No 2o. parágrafo: ...possuem baixa agressividade de marketing de mídia...	...possuem baixa agressividade em mídia de massa...
234	Na 3a. linha do 2o. parágrafo: ...dizer que depnderá muito...	...dizer que dependerá muito...
236	Na 2a. linha do 4o. parágrafo: ... ser classificados e...	...ser classificados em...

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE**

# **TIPOLOGIAS DOS BANCOS NO BRASIL**

**SÃO PAULO**

**1995**



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



359/96



1199600359

Carlos

Escola de Administração de Empresa de São Paulo	
Data	N.º de Chamada
28.3	336.71 (81)
N.º Volume	F737A
359/96	Registrado por JCR

tese  
e. 1

SE-00008451-8

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV)**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (EAESP)**

**SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE**

**TIPOLOGIAS DOS BANCOS NO BRASIL**

**Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Administração.**

**Área de Concentração: Planejamento, Organização e Recursos Humanos (ORH).**

**Prof. Orientador: DR. CARLOS OSMAR BERTERO.**

**SÃO PAULO**

**1995**

**TIPOLOGIAS DOS BANCOS NO BRASIL**

**Banca Examinadora:**

**Prof. Orientador: Dr. Carlos Osmar Bertero**

**Avaliação :** \_\_\_\_\_

**Prof. :** \_\_\_\_\_

**Avaliação :** \_\_\_\_\_

**Prof. :** \_\_\_\_\_

**Avaliação :** \_\_\_\_\_

**Prof. :** \_\_\_\_\_

**Avaliação :** \_\_\_\_\_

**Prof. :** \_\_\_\_\_

**Avaliação :** \_\_\_\_\_

À minha mulher ANA LUCE que tanto amo  
e aos meus queridos filhos LUCEANA e  
SÉRGIO ALEXANDRE.

## **AGRADECIMENTOS**

Um dos momentos mais importantes é a hora de dizer um "muito obrigado" àqueles que efetivamente me incentivaram e me ajudaram na elaboração deste trabalho.

Inicialmente agradeço à minha mulher, pelo seu presente apoio e compreensão ao ato de pesquisa, e aos meus filhos, quando por vezes, não pude desfrutar de suas companhias, seja em momentos de lazer em feriados e fins-de-semana, seja em noites normais em que tive de elaborar o projeto.

Ao meu professor orientador, Bertero, que logo se revelou, antes de um competente profissional, um amigo e um cavalheiro.

À minha mãe, que além de suas palavras e escritos positivos, proporcionou-me dois instrumentos de trabalho que estiveram sempre ao meu lado para a consecução desta pesquisa: um computador "lap top" e um mini-gravador, os quais muito me auxiliaram.

À minha sogra pelo carinho, confiança no meu trabalho e por ceder sua antiga casa para que eu instalasse um escritório que muito vem me ajudando em minhas atividades profissionais.

Aos meus irmãos pelo sempre otimismo e palavras de carinho e reforço positivo.

Agradeço, ainda, o apoio das seguintes Instituições: BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A, FEBRABAN, ABBC, ABBI, ASBACE, BANCO CENTRAL, BANCO MERCANTIL DE CRÉDITO (BMC), e à CONSULTORIA AUSTIN ASIS.

A todos os colegas e administradores do BNB que me incentivaram e apoiaram na elaboração deste trabalho, aos colegas do DEMEC, e aos demais parentes que sempre se orgulharam de meu esforço, além dos profissionais, colegas e professores da FGV/EAESP, e amigos que de uma forma direta ou indireta contribuíram para esse fim.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi de contribuir para o melhor entendimento do ramo bancário no Brasil, através de uma pesquisa para a identificação dos tipos de bancos que existem dentro no Sistema Financeiro Nacional.

Como resultado da pesquisa apresentou-se três tipologias de bancos:

- . Estrutural:

mais tradicional, está na linguagem e normas das Autoridades Bancárias e dos próprios bancos;

- . de Mercado:

mais recente, utilizada principalmente pelos especialistas na área bancária, basicamente constituída da classificação de Bancos de Atacado e de Varejo. Procurou-se, avançar além destas duas categorizações, e

- . Estratégica:

ainda em prospecção, apresentada como contribuição ao melhor aprofundamento da concepção estratégica dos bancos, visando ajudar o mercado bancário, à clientela e à própria Autoridade Bancária com essa nova abordagem, para a melhoria das tomadas de decisões e o "design" do Sistema Financeiro Nacional.

Como base teórica utilizou-se fundamentos e tópicos da área da Estratégia Empresarial. Especificamente, foram pesquisados sobre os tipos de estratégias de empresas e identificação de grupos estratégicos.

Como foco empírico escolheu-se o ramo bancário no Brasil, e como metodologia de pesquisa a do tipo exploratória.

O período de análise é compreendido entre a lei de criação dos bancos múltiplos, setembro/88 a junho/94, abrindo um maior campo para discussão das estratégias e classificação estratégica dos bancos no Brasil.

## ABSTRACT

The purpose of this work was to contribute for better understanding of banking branch in Brazil, by making a research to identify the types of banks existing into brazilian financial system.

As a result of the research there types of banking standardizations were exposed:

- . Structural:

more traditional, very often present in the language and laws of banking authorities and of banks themselves;

- . Marketing Oriented:

more recent, used more often by experts in banking industry, basically structured by the classification of whole sales and retail banks. We tryed to go beyond these two categorizations, and

- . Strategic:

still embryonary, exposed as a contribution to a better deepening of the banks strategical conception, in order to help banking market, the costumers, and even the banking authority itself about this new approach for the improvement of decision taking and the design of a brazilian financial system.

As a theoretical basis we used foundations and topical strategies approaches in Business Strategy. Specifically the types of business strategies and strategic groups identification were researched.

As an empirical focus we chose banking branch in Brazil, and as methodology the exploratory methodology.

The time range of the analysis begins at the time of the law of creation of the multiple banks (September/94) and ends in June/94, opening a wider field for discussion about strategies and strategical classification of banks in Brazil.

## **SUMÁRIO**

### **PARTE I - ASPECTOS EXPLICATIVOS/JUSTIFICATIVOS**

#### **1. O OBJETO DA PESQUISA /**

- 1.1. O TEMA E SUA RELEVÂNCIA /17
- 1.2. A ESTRUTURA DO ESTUDO /18
- 1.3. A MOTIVAÇÃO DO TEMA /21
- 1.4. OBJETIVOS DO ESTUDO /25
- 1.5. A METODOLOGIA DA PESQUISA /26
- 1.6. A UTILIDADE DO TRABALHO /28

### **PARTE II - REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2. INTRODUÇÃO**

- 2.1. O SISTEMA SOCIAL /30
- 2.2. ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA /35

**3. POSTURAS ESTRATÉGICAS /**

3.1. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE POSTURAS ESTRATÉGICAS /42

3.2. POSTURAS ESTRATÉGICAS /47

3.3. UMA ADAPTAÇÃO AO MODELO DE PAINE & ANDERSON /54

**4. ANÁLISE DENTRO DA INDÚSTRIA /**

4.1. VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS /58

4.2. GRUPOS ESTRATÉGICOS /63

**PARTE III - A PESQUISA EMPÍRICA**

**5. O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL /67**

5.1. FINALIDADE E ESTRUTURA /70

5.2. QUESTÕES RECENTES E EM ESTUDO PARA A REVISÃO CONSTITUCIONAL /77

**6. O RAMO BANCÁRIO NO BRASIL /82**

6.1. CARACTERÍSTICAS /89

6.2. REPRESENTAÇÃO NACIONAL DO RAMO BANCÁRIO /97

6.3. O AJUSTE DOS BANCOS E O PLANO REAL /105

6.4. AS FUNÇÕES/PRODUTOS/SERVIÇOS DE UM GRANDE BANCO MÚLTIPLO. /108

**7. TIPOLOGIA ESTRUTURAL DOS BANCOS NO BRASIL /117**

7.1. QUANTO AO PORTE /117

7.2. QUANTO À ORIGEM DE CAPITAL /120

7.3. QUANTO À ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA /125

7.4. QUANTO ÀS CARTEIRAS /126

7.5. QUANTO AO CRÉDITO /131

7.6. QUANTO AO RISCO /132

**8. TIPOLOGIA DE MERCADO DOS BANCOS NO BRASIL /136**

8.1. QUANTO AO MERCADO /138

8.2. QUANTO AO "STATUS" /151

8.3. QUANTO AO ATENDIMENTO (SERVIÇOS) /153

8.4. QUANTO AO ATENDIMENTO (LOCALIZAÇÃO) /156

**9. TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DOS BANCOS NO BRASIL /157**

**9.1. VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS /158**

9.1.1. ESPECIALIZAÇÃO /158

9.1.2. IDENTIFICAÇÃO DE MARCAS /185

9.1.3. POLÍTICA E SELEÇÃO DE CANAIS DE  
DISTRIBUIÇÃO /189

9.1.4. LIDERANÇA TECNOLÓGICA /196

9.1.5. POSTURAS ESTRATÉGICAS /200

**9.2. GRUPOS ESTRATÉGICOS /215**

**PARTE IV - ASPECTOS CONCLUSIVOS**

**10. CONSIDERAÇÕES FINAIS /235**

**ANEXOS:**

- I. RELAÇÃO DOS BANCOS NO BRASIL. FONTE:FEBRABAN
- II. RELAÇÃO DOS BANCOS NO BRASIL POR PORTE. FONTE: AUSTIN ASIS
- III. RELAÇÃO DOS BANCOS NO BRASIL POR ORIGEM. FONTE:AUSTIN ASIS
- IV. RANKING GERAL POR ATIVO. FONTE: AUSTIN ASIS
- V. BALANÇO CONSOLIDADO POR PORTE. FONTE: AUSTIN ASIS
- VI. BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM. FONTE: AUSTIN ASIS
- VII. BIBLIOGRAFIA

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **FIGURAS**

01. A ESTRUTURA DO ESTUDO
02. FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA
03. TRINÔMIO DE ABELL
04. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS
05. POSTURAS ESTRATÉGICAS
06. DETALHAMENTO DAS POSTURAS ESTRATÉGICAS
07. MATRIZ DO VETOR DE CRESCIMENTO
08. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE CRESCIMENTO
09. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE PAINE & ANDERSON
10. UMA ADAPTAÇÃO AO MODELO DE PAINE & ANDERSON
11. MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EM UMA INDÚSTRIA HIPOTÉTICA
12. MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DE UMA INDÚSTRIA DE  
SERRA DE FITAS
13. ESTRUTURA DO SFN
14. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO RAMO BANCÁRIO NO BRASIL
15. AÇÕES DOS BANCOS PARA LUCRAREM SEM INFLAÇÃO
16. ANÁLISE VERTICAL QUANTO AO PORTE, DO ATIVO REALIZÁVEL E  
PASSIVO DE TERCEIROS DOS BANCOS NO BRASIL
17. ANÁLISE VERTICAL QUANTO À ORIGEM DE CAPITAL, DO ATIVO  
REALIZÁVEL E PASSIVO DE TERCEIROS DOS BANCOS NO BRASIL
18. ANÁLISE VERTICAL QUANTO AO PORTE DAS PRINCIPAIS RUBRICAS  
DO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (OPERAÇÕES DE CRÉDITO) E DO  
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO (OBRIGAÇÕES POR EMPRÉSTIMOS E RE-  
PASSES)

19. ANÁLISE VERTICAL QUANTO À ORIGEM DE CAPITAL DAS PRINCIPAIS RUBRICAS DO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (OPERAÇÕES DE CRÉDITO) E DO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO (OBRIGAÇÕES POR EMPRÉSTIMOS E REPASSES)

## **QUADROS:**

- 01. PARTICIPAÇÃO DO SFN NO PIB
- 02. EXEMPLOS DE PARTICIPAÇÃO DO SFN NO PIB DE ALGUNS PAÍSES
- 03. BALANÇO SOCIAL DOS BANCOS NO BRASIL
- 04. CENTRALIZAÇÃO NO RAMO BANCÁRIO NO BRASIL
- 05. CLASSIFICAÇÃO E N° DE BANCOS POR PORTE
- 06. CLASSIFICAÇÃO E N° DE BANCOS POR ORIGEM
- 07. QUANTIDADE DE BANCOS POR CARTEIRA
- 08. ÍNDICE DE PONDERAÇÃO DO ACORDO DE BASILÉIA
- 09. ADAPTAÇÃO DO CRITÉRIO DE RISCO DO PADRÃO BASILÉIA À REALIDADE BRASILEIRA
- 10. ANÁLISE VERTICAL DO ATIVO CIRCULANTE E DE LONGO PRAZO DOS BANCOS NO BRASIL
- 11. ANÁLISE VERTICAL DO PASSIVO CIRCULANTE E DE LONGO PRAZO DOS BANCOS NO BRASIL
- 12. ORDENAMENTO QUANTO AO PORTE DAS TRÊS PRINCIPAIS RUBRICAS DO ATIVO E PASSIVO CIRCULANTE DOS BANCOS NO BRASIL
- 13. ORDENAMENTO QUANTO À ORIGEM DE CAPITAL DAS TRÊS PRINCIPAIS RUBRICAS DO ATIVO E PASSIVO CIRCULANTE DOS BANCOS NO BRASIL.

**P A R T E I**

**ASPECTOS EXPLICATIVOS /  
JUSTIFICATIVOS**

**CAPITULO 1 - O OBJETO DA PESQUISA**

## 1. O OBJETO DA PESQUISA

### 1.1. O TEMA E SUA RELEVÂNCIA

O tema do presente trabalho é sobre um mapeamento do ramo bancário brasileiro, através de um processo de identificação dos tipos de bancos que nele operam, e uma contribuição para o melhor entendimento da questão sobre o paradigma estratégico.

Optou-se por utilizar a expressão ramo bancário ao invés de indústria bancária, apesar do termo "industry" ser amplamente utilizado pela literatura estratégica. No referencial teórico utilizou-se a expressão indústria e na pesquisa de campo, o termo ramo.

Trata-se de um estudo teórico-empírico. No plano teórico é um estudo baseado no campo da Estratégia Empresarial. No plano de pesquisa empírica é uma análise sobre os tipos de bancos no Brasil, dentro de 03 abordagens: uma estrutural (mais tradicional), outra de mercado (mais recente) e uma estratégica (relativamente desconhecida no Brasil).

No momento em que se busca uma melhor definição para o Sistema Financeiro Nacional, acredita-se que esta pesquisa poderá esclarecer algumas dúvidas sobre os bancos no Brasil, esperando-se que possa contribuir para o aperfeiçoamento do Sistema.

## 1.2. A ESTRUTURA DO ESTUDO

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

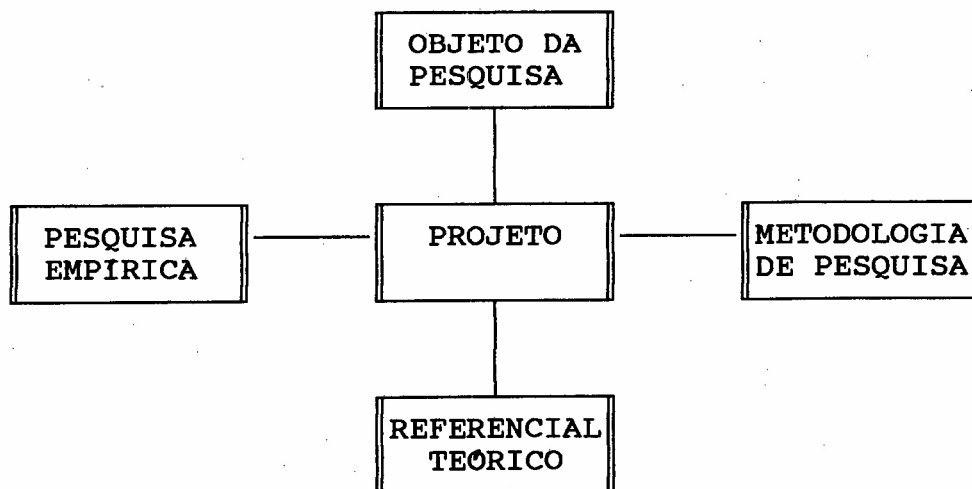


Fig. 01 - A Estrutura do Estudo.

Entende-se que para formulação de uma pesquisa teórico-empírica, os 05 (cinco) tópicos acima devem se entrelaçar, devendo responder às seguintes questões básicas:

A DEFINIÇÃO DO OBJETO E DA METODOLOGIA DA PESQUISA:

Parte I - Capítulo 1

- o quê pesquisar ?
- por que pesquisar ?
- para que pesquisar ?
- como pesquisar, a nível teórico e empírico ?
- onde pesquisar ?
- quando pesquisar ?
- quanto pesquisar, isto é, o universo escolhido ?
- para quem pesquisar ?

O REFERENCIAL TEÓRICO:

Parte II - Capítulos 2, 3 e 4.

- Quais assuntos, modelos e técnicas foram abordados?
- Quais os autores e obras foram pesquisadas ?
- Quais as técnicas escolhidas para o exercício empírico?

A PESQUISA EMPÍRICA:

Parte III - Capítulos 5, 6, 7, 8, 9 e 10.

- Qual o Sistema que envolve as organizações pesquisadas?
- Qual a indústria pesquisada? Suas características gerais , representações e questões relevantes?
- Quais as tipologias das organizações estudadas usualmente conhecidas, e como poderia ser avançada a questão?

O PROJETO:

Preâmbulo, Parte IV - Considerações Finais, Anexos e Bibliografia.

- Preâmbulo (Agradecimento, Resumo, Abstract, Sumário e Lista de Ilustrações ).
- Quais as conclusões e considerações finais, limitações e recomendações ?
- Anexos e Bibliografia.

### 1.3. A MOTIVAÇÃO DO TEMA

#### 1.3.1. A Nível Teórico:

Este trabalho surgiu de uma verdadeira curiosidade do autor sobre os fenômenos de concorrência e cooperação, e das diversas estratégias de negócios envolvidas nas empresas.

Geralmente as pesquisas são focalizadas dentro de uma técnica específica e em uma área-chave de estudo. Isto se dá, na maioria das vezes, tendo em vista as áreas de concentração em que os pesquisadores acadêmicos estão inseridos.

Na realidade, o interesse pelo campo da estratégia empresarial vem desde a pesquisa de mestrado do autor, que trata de como os bancos identificam, analisam e monitoram a concorrência.

#### 1.3.2. A Nível Empírico:

Ao elaborar sua Dissertação de Mestrado, intitulada "Uma Contribuição ao Processo de Análise Estratégica da Concorrência: estudo comparativo entre os bancos comerciais privados", o autor evidenciou, no capítulo 5, alguns indicadores que justificassem, a priori, e que pudessem de alguma forma conferir validação sobre a existência de concorrência entre os bancos no Brasil, quais sejam:

- a evolução e atual número de bancos no Brasil;
- a evolução do número de agências bancárias;
- os esforços de identificação de marcas;

- a corrida à estrutura tecnológica(nível de informatização);
- a criação de novos produtos e serviços;
- a utilização dos conceitos de Unidades de Negócio e Marketing no bancos;
- as estratégias de mercado(focalização) e especialização;
- a engenharia dos Pontos de Venda;
- o crescimento do número de trabalhos de pesquisa sobre o mercado bancário realizados por empresas especializadas;
- a criação de grupos especializados em análise e monitoração da concorrência dentro dos bancos, e
- a competição bancária a nível de grupo.

Outros indicadores, observados a posteriori da pesquisa, foram:

- as diferenciadas tecnologias de atendimento dos produtos e serviços ofertados e captados pelo bancos;
- os diferentes níveis de burocratização na facilidade ao crédito;
- as diferentes qualidades dos produtos e serviços bancários no que diz respeito a segurança e risco;
- os distintos graus de conglomeração dos bancos;
- os diferenciados posicionamentos com relação a custo pelos diversos bancos brasileiros e estrangeiros;
- os "lobbies" praticados pelos bancos junto aos governo federal, procurando viabilização de projetos, obrigações e direitos;
- as diferenciadas tecnologias e resultados de racionalização administrativa nas áreas de estrutura organizacional, sistemas operacionais, sistemas administrativos e estrutura de pessoal;

- a adequação de estilos gerenciais às diversas áreas dos bancos;
- as distintas abordagens empresariais no que se refere à abordagem ambiental e responsabilidade social.

Tais indicadores foram resultados de percepções do autor, através de sua experiência no ramo, e de algumas entrevistas com profissionais da área e banqueiros.

A Dissertação de Mestrado acima referida concluiu que os bancos concorrem em termos de negócios no que se refere a(o):

- Praça: p. ex. um grande banco pode concorrer com um pequeno se ofertarem um mesmo produto/serviço em uma praça específica;
- Vocação Mercadológica: p. ex. um banco médio que negocia no chamado "mercado de atacado" com outro banco de grande porte que atende o mesmo mercado;
- Produto: nesse caso um banco pode até concorrer com outra instituição não bancária caso ela ofereça o mesmo produto, como por exemplo cartão de crédito, seguros etc. Entretanto, o normal é, se um banco possui o mesmo produto de outro eles são concorrentes entre si.

- "Ranking": os bancos estabelecem seus concorrentes através dos desempenhos das operações ativas e passivas dos bancos listados em periódicos como Revista Exame: Maiores e Melhores, e Gazeta Mercantil.

Outra questão, quando da elaboração da dissertação de Mestrado(fase de entrevistas) foi a citação por algumas vezes de atos de cooperação entre as organizações bancárias, tais como:

- troca de informações entre os técnicos dos bancos;
- discussão e cooperação de assuntos comuns, via Associações e FEBRABAN;
- custos partilhados de pesquisas de mercado entre bancos, e
- Banco 24 horas("pool" de bancos).

Começou-se a compreender que além de haver ações concorrenciais, havia ações cooperativas, o que ampliava, desde então, seu interesse por fenômenos inter-organizacionais na área bancária.

Entretanto, quando se iniciou uma pré-pesquisa com relação aos bancos no Brasil, sobre fenômenos de concorrência e de cooperação, começou-se a verificar que a forma de concorrer, de realizar estratégias podia depender do tipo de banco que se analisava. Bancos pequenos, podiam ter estratégias competitivas e cooperativas diferentes de Bancos de grande porte. Bancos que possuíam muitas agências tinham um perfil diferente de bancos de poucas.

Assim, as organizações bancárias "induziram" o autor a realizar um estudo sobre os TIPOS DE BANCOS existentes no País, e como se pode AGRUPÁ-LOS ESTRATEGICAMENTE.

#### 1.4. OBJETIVOS DO ESTUDO

##### 1.4.1. Teórico:

Descrever algumas das principais contribuições no que se refere ao campo da estratégia empresarial, mais precisamente sobre os tipos de estratégias empresariais apresentadas pelos autores, e as formas de se agrupar as empresas dentro de uma mesma indústria.

##### 1.4.2. Empírico:

Analisar, em caráter exploratório, o ramo bancário no Brasil, identificando as "Tipologias" comumente adotadas, e contribuir com a questão na visão do conceito de Grupos Estratégicos.

## 1.5. A METODOLOGIA DE PESQUISA

### 1.5.1. TIPO DE ESTUDO:

De acordo com a classificação de SELLTIZ et alii<sup>1</sup>, um estudo é exploratório se:

" Utilizado quando o pesquisador desconhece o assunto a ser estudado e procura algumas respostas para questões que possam ser estabelecidas sobre o mesmo, do que se originarão hipóteses para verificação. Usa-se aqui uma estrutura de trabalho pouco rígida."

De outra forma, segundo RUDIO<sup>2</sup> a pesquisa está inserida em sua classificação como Descritiva, quando o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la.

Recorreu-se aos autores acima para fundamentar as características básicas desta pesquisa: exploratória e descritiva.

### 1.5.2. TIPOS E FONTES DE INFORMAÇÕES:

- . Sobre o Sistema Financeiro Nacional;
- . Sobre a Indústria Bancária;
- . Sobre a Tipologia Estrutural dos Bancos;

---

1 SELLTIZ, C.; JAHODA, M. e COOK, S. W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo, EPU, 1965, p. 61.

2 RUDIO, Franz Vítor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Rio de Janeiro, Petrópolis, Vozes, 1978, pp.55-57.

. Sobre a Tipologia de Mercado dos Bancos, e

. Sobre os Grupos Estratégicos dos Bancos.

Tendo em vista o universo dos bancos no Brasil efetivamente atuando (244 : fonte Febraban. Pos. nov/93) e a inviabilidade da pesquisa no que se refere ao acesso ao método direto, optou-se por realizar entrevistas junto aos dirigentes das Associações de Bancos, FEBRABAN e BACEN, sabendo-se que são nesses "locus" que se agrupa as questões macros do aqui caracterizado "ramo bancário", além de entrevistas junto a profissionais da área estratégica de instituições que se teve acesso.

Associado às entrevistas, coletou-se e analisou-se dados e informações de pesquisas da FEBRABAN e BANCO CENTRAL, além de reportagens de jornais como GAZETA MERCANTIL, e das Revistas e Informativos, EXAME, BALANÇO FINANCEIRO, BANCO HOJE, INFORMATIVO DA FIPE, e das ASSOCIAÇÕES BANCÁRIAS, em um período de 1988 a 1994, isto é, desde a criação da lei dos bancos múltiplos (setembro/88) até junho/94.

No que se refere à análise das variáveis-chaves estratégicas dos bancos, especificamente quanto à especialização, procurou-se aprofundar a questão, baseando-se nos dados de balanços consolidados por porte e origem (natureza) dos bancos, visando identificar os principais negócios dos grupos estudados.

## 1.6. A UTILIDADE DO TRABALHO

Para os pesquisadores a nível acadêmico, o estudo pode contribuir para uma melhor compreensão do tema e futuras pesquisas sobre o ramo bancário.

Aos homens de negócio e especialistas de empresas, aqui está uma oportunidade de conhecer o assunto com maior abrangência, desejando-se que eles possam delinear suas estratégias empresariais com um menor grau de incerteza.

Aos responsáveis pela área governamental, espera-se que este trabalho possa ajudá-los a melhor entender e orientar os diversos agentes envolvidos no processo de crescimento e melhor funcionamento do sistema econômico.

Particularmente aos banqueiros e executivos das Instituições Financeiras, este trabalho poderá ajudá-los a melhor compreender e delinear suas estratégias de ação.

Por fim, aos responsáveis pelo "design" do Sistema Financeiro Nacional, este trabalho poderá servir de reflexão e "background" para auxiliá-los no aprimoramento do SFN.

## **PARTE II**

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **CAPÍTULO 2 - INTRODUÇÃO**

#### **CAPÍTULO 3 - POSTURAS ESTRATÉGICAS**

#### **CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DENTRO DA INDÚSTRIA**

## 2. INTRODUÇÃO

### 2.1. O SISTEMA SOCIAL:

Segundo ALDRICH<sup>3</sup>, os teóricos organizacionais têm estudado mais as relações internas, isto é, interações entre linha e "staff", entre departamentos, e entre trabalho e administração, ou ainda, a formação e interações de grupos formais e informais dentro das organizações. Interações entre organizações têm recebido pouca atenção, e a maioria dos estudos têm sido mais teóricos que empíricos.

De qualquer forma, foi a Talcon Parsons, chamado o pai do funcionalismo, que se deve toda a base de estudo sobre a teoria inter-organizacional, onde o sistemismo é o ponto de relação.<sup>4</sup>

A Teoria Inter-organizacional ainda não está plenamente desenvolvida. Segundo VAN DE VEN et alii<sup>5</sup>

"a maioria dos estudos nesta área consiste de uma noção eclética da teoria, e as pesquisas referem-se a tópicos específicos dentro do campo, mas sem muita implicação de como as produções teóricas e empíricas contribuem para o desenvolvimento da Teoria Inter-organizacional".

---

3 ALDRICH, Howard. An Organization environment perspective on cooperation and conflict between organizations in the manpower training system. IN: NEGANDHI Anant R. Interorganization theory. Kent Ohio, The Kent State University Press, 1975, p. 49.

4 VAN DE VEN et alii. Frameworks for interorganizational analysis. IN: NEGANDHI, Anant T. Interorganization theory. Kent Ohio, The Kent State University Press, 1975, p. 19.

5 VAN DE VEN et alii. Frameworks for...p.19.

Segundo tais autores<sup>6</sup>, pelo menos 03 abordagens básicas, ou níveis, têm sido tomados para conceitualizar as relações inter-organizacionais:

- (1) como um fenômeno externo;
- (2) como um conjunto de interações organizacionais, grupais ou pessoais; e
- (3) como um sistema social.

O Nível 1 diz respeito:

- a) ao estudo das características do ambiente;
- b) ao seu efeito sobre o "design" interno da organização, e
- c) sobre as estratégias e táticas usadas para influenciar o ambiente com suas realizações de certeza e racionalidade no seu raio de ação(campo de domínio) do ambiente específico.

O estudo do ambiente neste nível("task environment") é considerado como de escopo Intra-organizacional. A organização pode influenciar os processos de interação com o ambiente em termos de competição e cooperação, os quais incluem barganha, desenvolvimento de coalisão e cooptação, além de tentar proteger suas posições no ambiente através da alternativa de mecanismos de geração de prestígios.

O estudo do Nível 2 inicia nas conclusões dos estudos do nível 1, segundo VAN DE VEN et alii<sup>7</sup>, e é examinado de duas formas:

1 . Comparativa: onde o foco de análise relaciona-se com as partes entre si e são comparadas sobre certos atributos, e

-----  
6 VAN DE VEN et alii. Frameworks for...pp.19-22.

7 VAN DE VEN et alii. Frameworks for...pp.22-23.

2 . Relacional: onde o foco de análise diz respeito aos mecanismos de ligação entre as partes.

VAN DE VEN et alii<sup>8</sup> mostram que no Nível 3, onde o ambiente é visto como um sistema social, a análise inter-organizacional é realizada em função das Coletividades Inter-organizacionais(CI). Uma CI é o resultado de interações de duas ou mais organizações participando de uma coletividade. Cada uma pertence ao sistema social (normas e valores compartilhados, considerando os direitos e obrigações dos participantes) e age como uma unidade, cujas propriedades são:

- a) os ocupantes de um ou mais papéis da coletividade podem tomar decisões que estão ligadas para a coletividade como um todo;
- b) são inter-dependentes em termos de decisões de unidade;
- c) a coletividade desempenha ações de modo similar a uma participante individual, e
- d) a coletividade pode participar em, e adaptar-se a, outras coletividades ou outros sistemas sociais.

Os Objetivos da CI são:

- a) troca de informações;
- b) promover áreas de interesses comuns;
- c) sinergizar obtenção e alocação de recursos, e
- d) proteger áreas comuns, interesses e juízos de áreas de disputa.

---

<sup>8</sup> VAN DE VEN et alii. Frameworks for...pp.25-34.

De outra forma, de acordo com ZACCARELLI et alii<sup>9</sup>..."duas empresas interagem entre si quando o que uma empresa faz afeta a outra, sem ser necessário que os dirigentes se comuniquem ou que exista um plano deliberado para vir a afetar de um determinado modo uma outra empresa."

Chamando atenção sobre a importância da percepção das interações, os autores dizem que, por ser tão grande o número de interações simultâneas e duradouras, um dirigente só tem consciência daquelas que são mais importantes e a falha dessa percepção poderá fazê-lo tomar decisões ineficazes.

Tais autores apresentam a seguinte classificação<sup>10</sup>:

1. INTERAÇÕES INTRA-TIPO: entre diversas empresas que constituem um conjunto do mesmo tipo;
2. INTERAÇÕES INTRA-INDÚSTRIAS: entre empresas de tipo diferente que desempenham a mesma função no ambiente empresarial;
3. INTER-TIPO DA MESMA CADEIA DE SUPRIMENTOS: empresas que precedem ou sucedem o tipo de empresa em consideração na cadeia de suprimento, isto é, empresas fornecedoras ou consumidoras da empresa em consideração, e
4. INTERAÇÕES INTER-TIPO DE OUTRAS CADEIAS: interações não incluídas nos casos anteriores.

9 ZACCARELLI, Sérgio B. et alii. Ecologia de empresas: um estudo do ambiente empresarial. São Paulo, Atlas, 1980, p.73.

10 ZACCARELLI, S. B. et alii. Ecologia de empresas..., p.74.

Por cadeia de suprimento entendem os autores acima por sequência de transferências de energias e materiais, em sucessivas transformações a partir das indústrias extrativas agrícolas simples até a última empresa que coloca o produto à disposição do consumidor final.

Este trabalho, por ter objeto principal a identificação das tipologias dos grupos dentro do ramo bancário, está caracterizado como do Nível 2 de Talcon Parsons e das relações Intra-tipo de Zaccarelli et alii.

Mesmo assim, se fará uma apresentação teórica, no tópico seguinte, sobre a Análise Estrutural da Indústria, onde a mesma engloba dimensões organizacionais outras, que não somente os concorrentes diretos, distintas daquelas do objeto principal de estudo, podendo-se inferir também, que a Análise Estrutural da Indústria diz respeito ao Nível 3 de Talcon Parsons e às Inter-indústrias e Interações Inter-tipo da mesma cadeia de suprimentos abordados de Zaccarelli et alii.

## 2.2. ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

Este tópico apresenta a técnica de Análise Estrutural da Indústria da obra de PORTER<sup>11</sup>, que subsidiará análise das características estruturais do ramo bancário no Brasil dissertada na Parte III deste trabalho.

De acordo com o autor, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

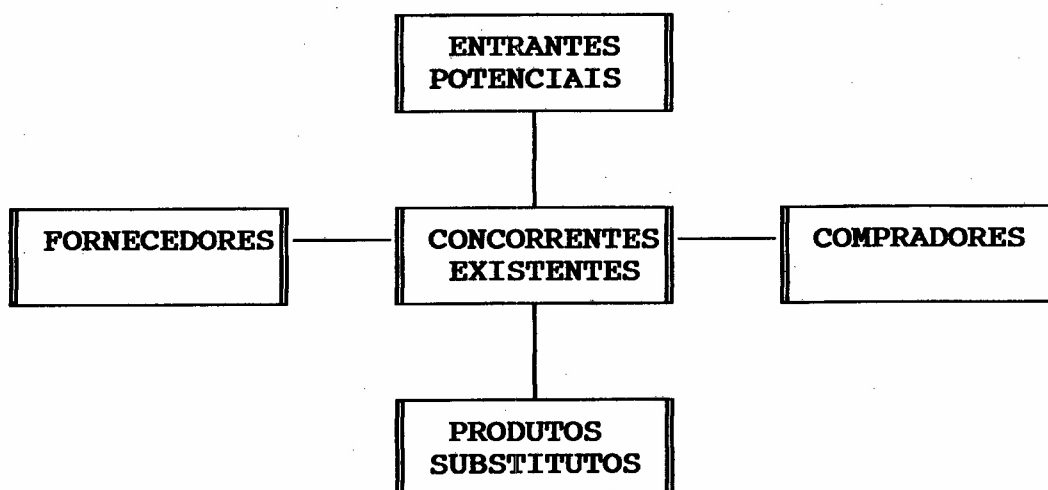
Uma indústria pode ser definida como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastantes aproximados entre si.

Porter esclarece, ainda, que utiliza o conceito de produto, indistintamente como produto ou serviço.

A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. Competição, então, se constitui num conceito de Rivalidade Ampliada. O grau de concorrência em uma indústria depende do resultado de cinco forças competitivas básicas, como é mostrado na figura a seguir:

---

11 PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. São Paulo, Atlas, 1986, cap. 1, pp. 22-48



**Fig. 02 - Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria.**

No modelo cada dimensão acima pode variar em função de sub-dimensões, as quais se expõe a seguir:

### **1. Entrantes Potenciais:**

Quanto maior as barreiras de entrada de uma indústria mais os participantes estarão protegidos. São elas:

#### **a) Economias de escala:**

Referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto/operação/função à medida que o volume absoluto por período aumenta. Podem estar presentes em toda a função de um negócio, e se relacionar a uma área funcional ou determinado tipo de operação;

b) Diferenciação de produtos:

Implica, em última análise, no estabelecimento de marca, através de um desenvolvimento de um sentimento de lealdade nos clientes, fixando em suas mentes vantagens competitivas seguras;

c) Necessidade de capital:

Além da questão do acesso e do volume requerido ao mercado de capitais, ela se agrava principalmente se o capital objetiva a atividades arriscadas;

d) Custos de mudança de fornecedores:

Se estes custos de mudança são altos, os recém chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido;

e) Acesso aos canais de distribuição:

Algumas vezes a barreira de entrada é tão alta que uma empresa entrante precisa criar um canal de distribuição inteiramente novo;

f) Desvantagens de custo independentes de escala:

São elas: tecnologias patenteadas, acesso favorável à matérias-primas, localizações favoráveis, e subsídios oficiais, e

g) Política governamental:

Diz respeito ao veto ou licenciamento de funcionamento ou restrições quanto ao acesso à matérias-primas, limites ecológicos e de segurança coletiva.

**2. Rivalidade entre os Concorrentes Existentes:**

Caracterizando-se como a mais comumente forma de interação, ela é consequência dos seguintes fatores estruturais:

a) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados:

Quando as empresas participantes são numerosas, a probabilidade de dissidência é grande. Mesmo quando existem poucas empresas, se elas estiverem relativamente equilibradas em termos de tamanho e recursos, isto cria instabilidade, pois caso resolvam lutarem entre si tem recursos para retaliações vigorosas. Por outro lado, quando a indústria é altamente concentrada ou dominada por uma ou poucas empresas, são poucos os enganos quanto à força, e o líder ou líderes podem impor disciplina, ou coordenação;

b) Crescimento lento da indústria:

O crescimento lento da indústria implica em uma concorrência como um jogo por fatia de mercado ("market-share"). Em indústria de crescimento rápido as empresas buscam melhoria em seus resultados, diminuindo o nível de concorrência;

c) Custos fixos ou de armazenamento alto:

Quanto mais altos os custos fixos maior pressão para que as empresas escoem seus produtos para o mercado, implicando, às vezes, na necessidade de estabelecimento de políticas de descontos favoráveis ao comprador;

d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança:

Reflete na competitividade acirrando a concorrência em relação a preços e serviços;

e) Concorrentes divergentes:

Quando há diferenças no modo de competir em função das estratégias, origens, personalidades e ainda, relacionamentos com as matrizes;

f) Grandes interesses estratégicos:

Os objetivos podem não ser só diferentes, sendo também desestabilizadores, e

g) Barreiras de saídas elevadas:

Implicando muitas vezes em comportamentos não racionais, obtendo-se retorno baixo ou até negativo sobre os investimentos. Alguns fatores são: ativos especializados com baixos valores de liquidação ou altos custos de transferência; custos fixos de saída, tais como acordos trabalhistas; inter-relações estratégicas entre as próprias

unidades da corporação; barreiras emocionais, e restrições de ordem governamental e social.

### 3. Pressão dos Produtos Substitutos:

De uma forma geral todas as empresas em uma indústria competem com indústrias que fabricam produtos substitutos, os quais reduzindo os retornos potenciais de uma indústria, colocam um teto nos preços que as empresas podem fixar.

Os produtos substitutos que podem alterar mais o resultado competitivo são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento da relação preço-desempenho, ou os que são produzidos por indústrias com lucros altos.

### 4. Poder de Negociação dos Compradores:

O papel dos compradores numa indústria é forçar os preços para baixo, barganhando, ainda, por melhor qualidade, mais e melhores serviços, além de procurar incentivar a concorrência entre as empresas, refletindo isso na rentabilidade da indústria. Os grupos compradores são considerados poderosos se:

- a) São concentrados ou adquirem grandes volumes;
- b) Os produtos que adquirem representam fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) Os produtos que compram são padronizados ou não diferenciados;

- d) Enfrentam poucos custos de mudança;
- e) Conseguem lucros baixos;
- f) Os compradores são uma ameaça concreta de integração para trás;
- g) O produto não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, e
- h) O comprador tem total informação do mercado fornecedor.

#### 5. Poder de Negociação dos Fornecedores:

Inversamente aos compradores o objetivo dos fornecedores é elevar seus preços, reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Os fornecedores são considerados poderosos se:

- a) São dominados por poucas companhias e são mais concentrados do que os compradores;
- b) Não estão obrigados a lutar com outros substitutos;
- c) Os compradores não são importantes, e são uma ameaça concreta de integração para frente.
- d) Os produtos deles são importantes para os compradores;
- e) Os produtos são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança, e

### 3. POSTURAS ESTRATÉGICAS

#### 3.1. O Processo de Desenvolvimento de Posturas Estratégicas

Recorrido à teoria no que se refere à análise estrutural da indústria, e em função de que serão descritos as tipologias das posturas estratégicas para subsidiar o objeto final, qual seja, os agrupamentos estratégicos, disserta-se a seguir, sobre o processo de se definir e desenvolver estratégias.

Os estudiosos de estratégia empresarial enfocam a natureza das estratégias como a essência dos negócios. Várias são as contribuições nessa área, principalmente no que se refere aos processos de identificação, seleção e implementação de estratégias e condições possíveis de acontecer tais ações, através de estudos da estrutura industrial em que as empresas estão inseridas e da análise dos competidores.

PAINE & ANDERSON<sup>12</sup> ao descrever sobre estratégia empresarial, basearam-se no paradigma ("assumption") da interdependência de fatores externos e internos às empresas. Assim, os executivos da cúpula organizacional ("managers") podem ter duas perspectivas mutuamente excludentes. Assumir que o domínio ambiental ("environmental domains") é dado, deixando à empresa somente a alternativa de manipular suas propriedades internas, ou por outra, assegurar-se de que a empresa pode modificar os domínios e relações ambientais, principalmente naqueles que têm um relacionamento estreito com a empresa, tais como: consumidores (clientes e usuários), fornecedores, competidores, fontes de recursos e agentes reguladores, como o governo e associações.

---

12 PAINE, Frank T. & ANDERSON, Carl R. Strategic management. New York, The Dryden Press, 1983, pp.281-82.

Tais autores esclarecem que para se preparar para as ações inter-organizacionais, quando a empresa deseja procurar modificar o domínio ambiental relevante ("relevant environmental domains"), deve-se sistematicamente analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e as capacidades da empresa (pontos fortes e fracos).

Entretanto, para o estabelecimento de estratégias empresariais, existe uma hierarquia estratégica.

Em primeiro lugar tem-se a estratégia corporativa ("Corporate Strategy"). Esta se baseia na seleção de negócios, alocação e administração de recursos e na habilidade em promover sinergia entre as diversas Unidades Estratégicas de Negócio ("Strategic Business Unit/SBU").

Segundo AAKER<sup>13</sup> uma Unidade Estratégica de Negócio é qualquer unidade organizacional que tem (ou deveria ter) uma definida estratégia de negócio, e possui um gerente ("manager") responsável por venda e lucro.

Para esse autor, alguns critérios norteiam o estabelecimento de SBUs, quais sejam:

- . Tecnologia;
- . Produtos/mercados;
- . Similaridade de estratégia e competidores, e
- . Tamanho do negócio.

---

<sup>13</sup> AAKER, D. A. Developing business strategy. New York, John Wiley & Sons, 1984, pp.9-10

ABELL<sup>14</sup> de outra forma desenvolve o conceito de negócio através do trinômio abaixo:

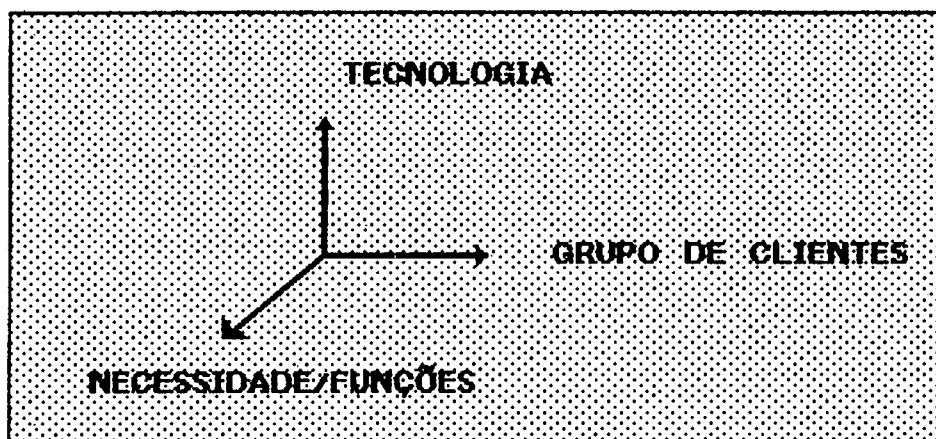


FIG. 03 - TRINÔMIO DE ABEL

Os Grupos de Clientes são os alvos (para quem) que se deve atender determinadas Necessidades e Funções (o quê), com uma determinada Tecnologia (como).

Idealmente uma SBU deveria possuir específicas áreas de produção, vendas, distribuição engenharia, controladoria financeira etc.

Em segundo lugar vem a própria estratégia de negócios, promovida através de processos de administração estratégica nas diversas

---

<sup>14</sup> ABELL, Derek Frederick. Definição do Negócio. São Paulo, Atlas, 1991, cap.02

SBU's.

Alguns autores<sup>15</sup> e <sup>16</sup> defendem que hierarquicamente após o nível de corporação, tem-se a Divisão de Negócios. Esta, sim, é que englobaria várias SBU's. Entretanto, ANSOFF<sup>17</sup> coloca a SBU no plano imediatamente abaixo de uma corporação e chama o nível mais inferior de Área Estratégica de Negócio ("Strategic Business Area/SBA"). É aqui que se desenvolvem estratégias competitivas específicas, ou estratégias de negócios.

Em quarto lugar tem-se a estratégia de produto-mercado, onde o marketing se faz mais presente.

De qualquer forma esse terceiro nível(SBU ou SBA) é o que comumente se chama de empresa ou firma, com produtos e mercados bastante perceptíveis e mais fáceis de se mensurar e avaliar.

No quinto nível vem as estratégias funcionais, as quais correspondem na realidade às táticas empresariais, sejam de marketing, finanças, recursos humanos, de produção, de informática, de pesquisa e desenvolvimento, administrativas, de logística etc.

O desenvolvimento de um processo de estratégia empresarial pode ser visualizado recorrendo-se a AAKER<sup>18</sup>:

- 
- 15 ELLERT, James C. et alii. Administração estratégica em bancos. The Institute of Canadian Bankers/IBCB, Jan.91, cap.1.
  - 16 AAKER, D.A. Developing business... p. 26.
  - 17 ANSOFF, H. Igor. Implanting strategic management, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984, p. 31.
  - 18 AAKER, D. A. Developing business... p. 25

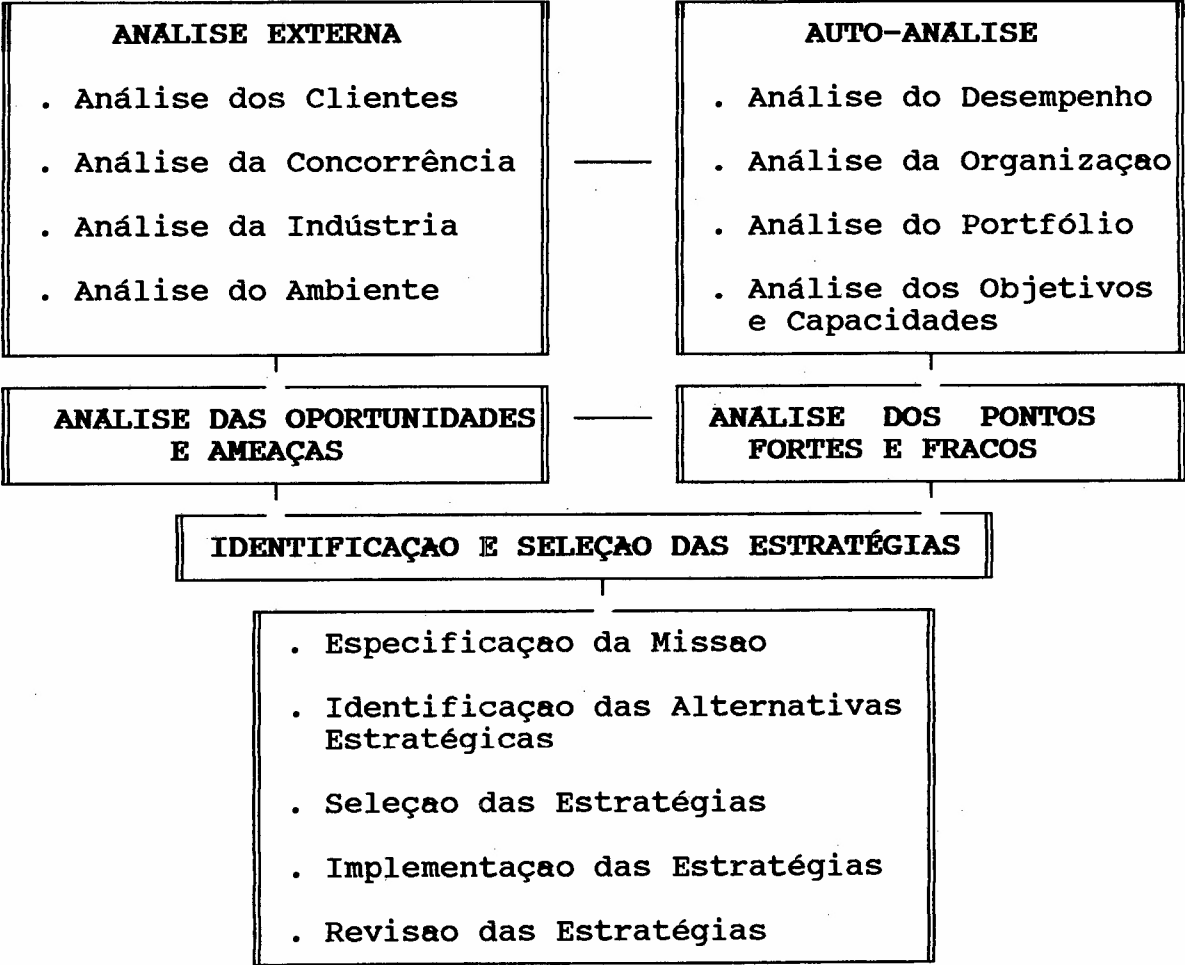


Fig. 04 - O Processo de Desenvolvimento de Estratégias

3.2. Posturas Estratégicas

O Processo de Desenvolvimento de Estratégias foi apresentado na seção anterior. Neste capítulo serão dissertadas as tipologias estratégicas usualmente conhecidas, uma vez que servirão como contribuição para análise como variável-chave dentro do conceito de Grupo Estratégico a ser descrito no capítulo seguinte.

Após realizado o cruzamento entre as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos das empresas, se delinea as Posturas Estratégicas, como mostram as figuras a seguir:19

		AUTO-ANÁLISE	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
A N Á L I S E	E X T E R N A	AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA
		OPORTUNI- DADES	DESENVOLVIMENTO
			MANUTENÇÃO

Fig. 05 - Posturas Estratégicas

-----  
19 OLIVEIRA,Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico:con-  
ceitos, metodologias e práticas. São Paulo, Atlas, 1985, pp. 159.

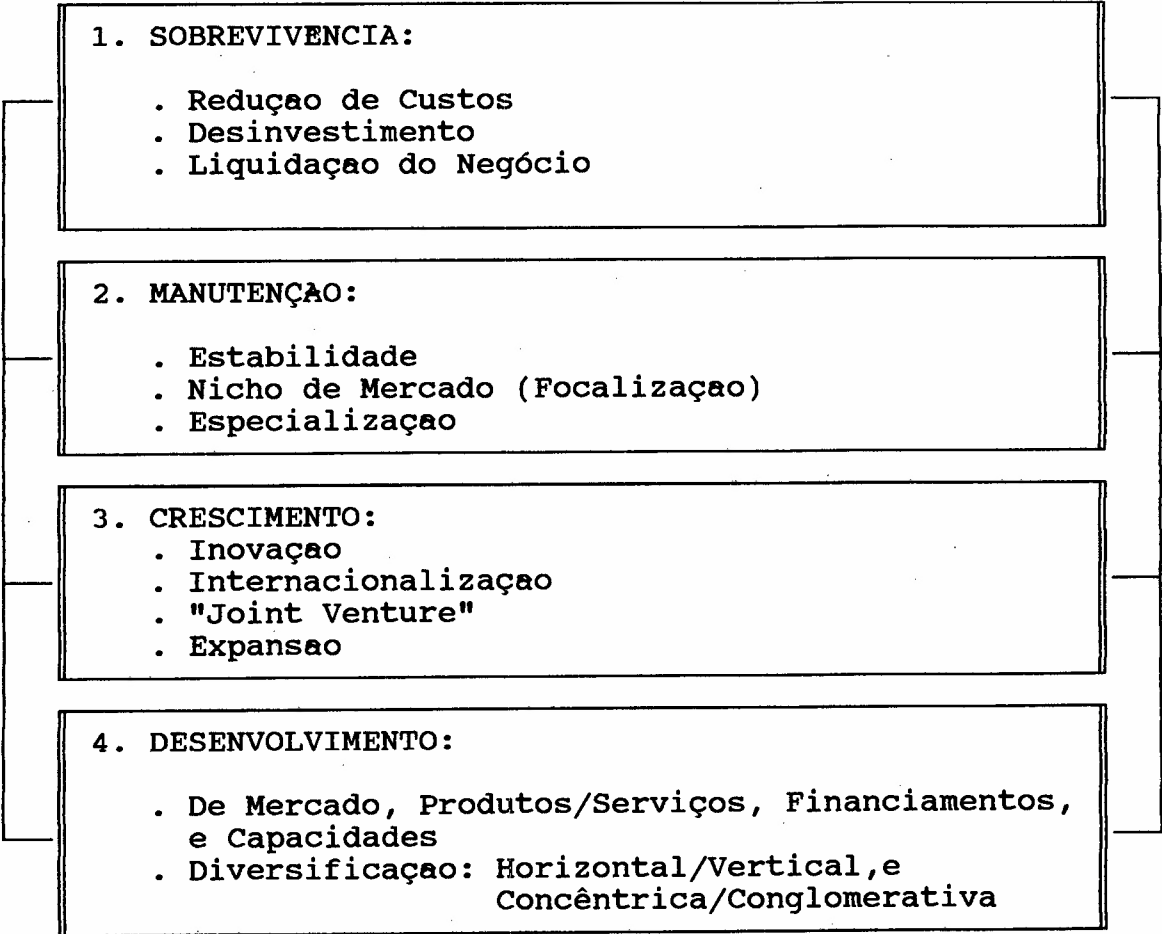


Fig. 06 - Detalhamento das Posturas Estratégicas

ANSOFF<sup>20</sup>, ao trabalhar com cenários em crescimento, delineou uma matriz, a qual chamou de Vetor de Crescimento:

	PRODUTOS EXISTENTES	NOVOS PRODUTOS
MERCADOS EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
NOVOS MERCADOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Fig. 07 - Matriz do Vetor de Crescimento

-----  
20 ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. Sao Paulo, McGrawHill do Brasil, 1977, pp. 92

AAKER21 apresenta, baseado na matriz anterior, um elenco de alternativas estratégicas, o qual apresenta-se a seguir:

<p><b>1. PENETRAÇÃO DE MERCADO</b></p> <p>A. Aumento da Fatia de Mercado</p> <p>B. Aumento na Utilização do Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento na Frequência de Uso</li> <li>. Aumento na Quantidade Usada</li> <li>. Descoberta de Novas Aplicações para Clientes Atuais</li> </ul>
<p><b>2. DESENVOLVIMENTO DE MERCADO</b></p> <p>A. Expansão Geográfica</p> <p>B. Focalização em Novos Segmentos</p>
<p><b>3. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS</b></p> <p>A. Adicionamento de Novas Características aos Produtos</p> <p>B. Ampliação da Linha de Produtos</p> <p>C. Desenvolvimento de Novos Produtos</p>
<p><b>4. INTEGRAÇÃO VERTICAL</b></p> <p>A. Integração para Frente</p> <p>B. Integração para Trás</p>
<p><b>5. DIVERSIFICAÇÃO</b></p> <p>A. Relativas</p> <p>B. Não Relativas</p>

**Fig. 08 - Alternativas Estratégicas de Crescimento**

Uma abordagem bem interessante e completa sobre a "família das estratégias" vem de PAINE & ANDERSON<sup>22</sup>, modelo este que será utilizado na parte empírica da pesquisa:

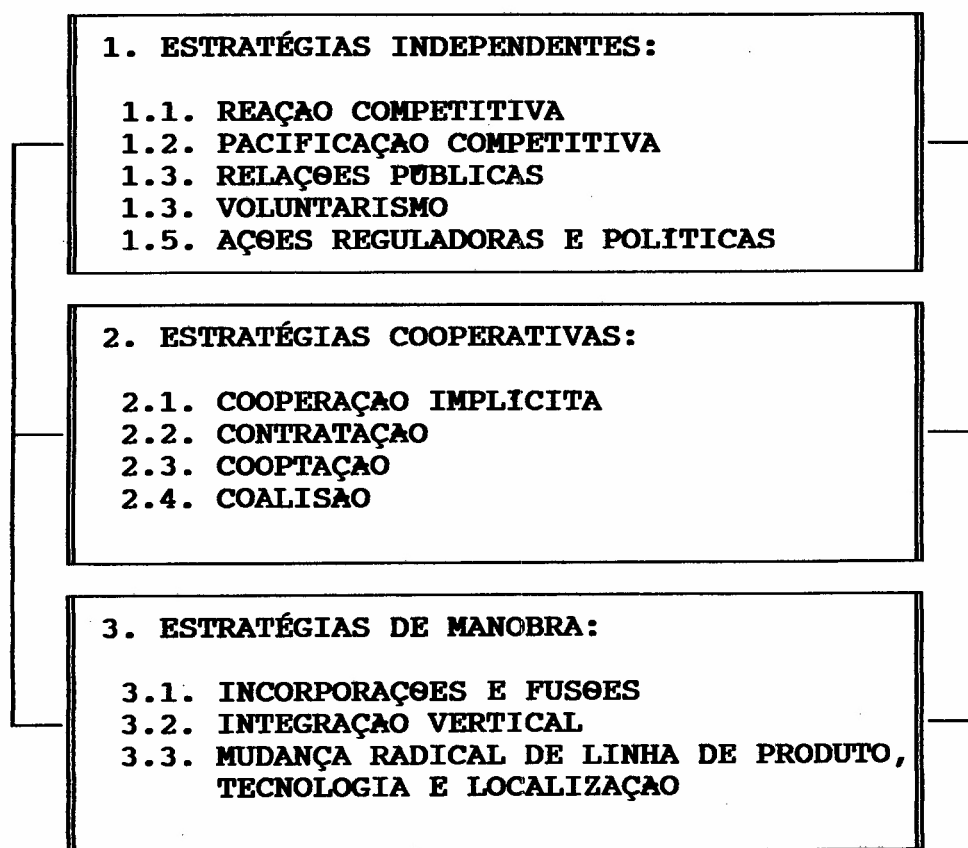


Fig. 9 - Alternativas Estratégicas de Paine & Anderson

-----  
22 PAINE, F. T. & ANDERSON, C. R. Strategic management...pp.290-91.

## 1. ESTRATÉGIAS INDEPENDENTES:

### 1.1. Reação Competitiva:

Mais apropriada em regime de competição perfeita, a organização depende praticamente do mercado e de sua influência específica sobre ele, através de ações providas de suas eficiências internas, ou seja, via estratégias funcionais, pela alavancagem de seus recursos. Ex.: redução de altos custos, utilização de forças-ta-refas etc;

### 1.2. Pacificação Competitiva:

Envolve relações de melhoria com competidores. Ex.: engarjar-se em campanhas para promover a indústria como um todo;

### 1.3. Relações Públicas:

Criação de imagens favoráveis no mercado-alvo. Ex.: campanhas para uso de certos serviços em baixa estação de demanda;

### 1.4. Voluntarismo:

Reflete compromissos de organizações a grupos, causas e/ou problemas sociais. Tais ações podem ser fruto de imperfeições de mercado chamadas de externalizadores (poluição, p. ex.) Elas estão, em sua maioria, associadas a retornos tangíveis ou não e são muitas vezes regulamentadas e incentivadas pelo governo, e

### 1.5. Ações Reguladoras e Políticas:

Ações e reações para regulamentação e política que interessem a Indústria em questão. Ex. combate à entrada de outras empresas através da fixação de preços, alocação de mercados a firmas individuais e alterando o relacionamento entre fornecedores e clientes.

## 2. ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS:

### 2.1. Cooperação Implícita:

Existe quando não há qualquer intenção explícita para este comportamento, mas há um modelo de comportamento. Ex.: o atendimento em baixa demanda de mercado, por empresas menores, cooperando implicitamente com as grandes empresas;

### 2.2. Contratação:

Cooperação explícita em que organizações independentes negociam um acordo para mudanças sobre algum período de tempo;

### 2.3. Cooptação:

Esse modelo é mais apropriado quando uma organização tem um maior conjunto de forças, e

#### 2.4. Coalisão:

É a mais extrema forma de cooperação. As partes externalizam compromisso para decidir conjuntamente comprometendo suas autonomias. Ex.: "Joint-venture".

### 3. ESTRATÉGIAS DE MANOBRA:

#### 3.1. Incorporações e Fusões;

#### 3.2. Integração Vertical, e

#### 3.3. Mudança Radical de Linha de Produto, Tecnologia e Localização.

### 3.3. Uma Adaptação ao Modelo de Paine & Anderson

A adaptação aqui exposta é uma preparação para a pesquisa empírica, e se relaciona diretamente com o ramo bancário brasileiro.

Com relação às Estratégias Independentes, incluiu-se três estratégias do modelo de Igor Ansoff do Vetor de Crescimento (PENETRAÇÃO, EXPANSÃO DE PRODUTO e EXPANSÃO DE MERCADO), fazendo parte do sub-tópico Reação Competitiva. O vetor DIVERSIFICAÇÃO, o quarto e último do modelo de Ansoff, foi deslocado para as Estratégias de Manobra, uma vez que é uma decisão mais radical.

Com relação às Estratégias Cooperativas, deslocou-se o fenômeno de "JOINT VENTURE" para as Estratégias de Manobra, em função de que aquela estratégia é mais do que uma simples cooperação, é uma Estratégia de Manobra pura.

Com relação às Estratégias de Manobra, além de terem sido incluídos os fenômenos Diversificação e "Joint Venture" como exposto acima, optou-se por acrescentar as estratégias de CISÃO, CONGLOMERAÇÃO, ESTRANGEIRIZAÇÃO (expressiva participação ou controle acionário de empresas estrangeiras na empresa em análise), DESINVESTIMENTO, e TERCEIRIZAÇÃO, não abordadas por Paine & Anderson, sendo de igual modo significativas Estratégias de Manobra, o que representa grandes mudanças para as empresas.

Desconsiderou-se exemplificar ações de Estratégias Independentes-Reação Competitiva, ações funcionais (internas) tais como reestruturação organizacional, RH etc, explorando somente aquelas que têm relação direta com o mercado, isto é, as ações de marketing quanto a produto/mercado, preço, canal de distribuição e propaganda.

## **1. ESTRATÉGIAS INDEPENDENTES**

### **1.1. REAÇÃO COMPETITIVA**

#### **1.1.1. PENETRAÇÃO (MERCADO ATUAL/PRODUTO ATUAL)**

##### **1.1.1.1. FOCALIZAÇÃO EM MERCADOS-ALVO**

##### **1.1.1.2. AUMENTO DO "MARKET-SHARE"**

##### **1.1.1.3. ESPECIALIZAÇÃO EM PRODUTOS/SERVIÇOS ESPECÍFICOS**

#### **1.1.2. EXPANSÃO DE PRODUTOS (MERCADO ATUAL/PRODUTO NOVO)**

##### **1.1.2.1. DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS**

##### **1.1.2.2. NOVOS PRODUTOS/EXPANSÃO DA LINHA DE PRODUTOS**

#### **1.1.3. EXPANSÃO DE MERCADO**

### **1.2. PACIFICAÇÃO COMPETITIVA**

### **1.3. RELAÇÕES PÚBLICAS**

### **1.4. VOLUNTARISMO**

### **1.5. AÇÕES REGULADORAS E POLÍTICAS**

## **2. ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS**

### **2.1. COOPERAÇÃO IMPLÍCITA**

### **2.2. COOPERAÇÃO EXPLÍCITA**

### **2.3. COOPTAÇÃO**

## **3. ESTRATÉGIAS DE MANOBRA**

### **3.1. CONGLOMERAÇÃO FINANCEIRA:**

#### **3.1.1. PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA EM INSTIT. FINANCEIRAS**

#### **3.1.2. CONTROLE ACIONÁRIO DE INSTIT. FINANCEIRAS**

#### **3.1.3. CONSTITUIÇÃO DE NOVAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

#### **3.1.4. INCORPORAÇÃO**

### **3.2. FUSÕES E CISÕES**

Continuação das Estratégias de Manobra

3.3. DIVERSIFICAÇÃO
3.3.1. PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA
3.3.2. CONTROLE ACIONÁRIO
3.3.3. CONSTITUIÇÃO DE UMA NOVA EMPRESA
3.4. "JOINT VENTURE"
3.5. ESTRANGEIRIZAÇÃO
3.6. DESINVESTIMENTO
3.7. TERCEIRIZAÇÃO
3.8. INTEGRAÇÃO VERTICAL
3.9. MUDANÇA RADICAL DA LINHA DE PRODUTO, TECNOLOGIA E LOCALIZAÇÃO

Fig. 10 - Uma Adaptação ao Modelo de Paine & Anderson

A seguir, algumas conceituações de alguns termos acima.

De acordo com OLIVEIRA<sup>23</sup>:

"Incorporação representa a decisão de uma empresa absorver outra, resultando na empresa dominadora como uma amplitude diferente. Pode ser representada por  $A + B = A$  ou  $B$ ;

Fusão representa o resultado acumulativo da união de duas ou mais empresas, resultando em nova empresa. Pode ser representada por  $A + B = C$ , e

Cisão representa o resultado da desunião de duas ou mais empresas, resultando em novas empresas. Pode ser representada por  $A - B = C$  e  $D$ ."

-----  
 23 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1993, p. 94

Com relação à "Joint Venture" pode-se dizer que é uma estratégia de entrada em novo mercado onde duas ou mais empresas se associam para produzir novo produto, unindo esforços como tecnologia, capacidade gerencial, base de clientes, capital, e pode ser representada por  $A' \text{ (parte de A)} + B' \text{ (parte de B)} = C$ .

A Estrangeirização aqui inserida refere-se às expressivas participações ou até controle acionário de empresas estrangeiras em instituições financeiras instaladas no País.

O Desinvestimento é o ato de se desfazer de unidades e áreas de negócios, seja vendendo ou liquidando. Pode ser representado por  $A - A' = A''$

A Terceirização é o processo de repassar a terceiros atividades e serviços que justifiquem elementos externos à empresa realizarem.

A Integração Vertical pode ser de duas formas. Para frente quando uma empresa vai em direção ao mercado dentro da cadeia econômica. Por exemplo uma empresa industrial comprar ou montar uma cadeia de varejo para distribuir seus produtos. Ou o inverso, a integração para trás, quando uma empresa vai em direção ao mercado fornecedor. Por exemplo, uma empresa comprar ou instalar uma fábrica que produza insumos para a elaboração de seus produtos.

#### 4. ANÁLISE DENTRO DA INDÚSTRIA

A metodologia de Análise dentro da Indústria faz parte da obra de PORTER<sup>24</sup>, especificamente quanto à identificação e análise dos Grupos Estratégicos, descritos a seguir.

##### 4.1. Variáveis Estratégicas:

As cinco forças competitivas da Análise Estrutural da Indústria fornecem um contexto onde as empresas competem. Entretanto, faz-se necessário explicar porque algumas empresas têm melhor posicionamento que outras. Essa relatividade está interligada com as posturas estratégicas, as capacidades e os desempenhos finais das empresas.

Acontece que dentro de uma indústria pode-se identificar conjuntos homogêneos de empresas que possuem posturas e capacidades semelhantes, ou próximas, mesmo que com desempenhos distintos. A tais conjuntos chama-se de Grupos Estratégicos.

Assim, um Grupo Estratégico é um grupo de empresas em uma indústria que está seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo de algumas dimensões estratégicas. Os grupos estratégicos existem por uma variedade de razões, tais como pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e acidentes históricos.

Comparativamente ao mercado é como se classificasse clientes em grupos, as chamadas clientelas, só que realizando o exercício nas empresas dentro de uma mesma indústria.

---

24 PORTER, M.E. Estratégia competitiva... cap. 7, pp. 130-155

O grupo estratégico é um dispositivo analítico projetado para ajudar na análise estrutural. É um quadro de referência intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa.

Os Grupos Estratégicos devem ser construídos a partir da análise de 13 fatores, quais sejam:

1. Especialização:

Diz respeito ao grau em que a empresa concentra seus esforços em termos de amplitude de sua linha, os segmentos de clientes-alvo e os mercados geográficos;

2. Identificação de Marcas:

Refere-se ao grau em que ela busca a identificação de marca evitando a competição baseada basicamente em preços ou em outras variáveis. A identificação de marca pode ser alcançada via publicidade, força de vendas, ou por diversos outros meios;

3. Política de Canal de Distribuição:

O grau em que a empresa busca desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final "versus" o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto;

#### 4. Seleção do Canal de Distribuição:

A escolha dos canais de distribuição variando de canais pertencentes à empresa a pontos de venda que são especializados em um dado produto até canais que distribuem amplas linhas de produtos;

#### 5. Qualidade do Produto:

Seu nível de qualidade do produto, em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, características etc;

#### 6. Liderança Tecnológica:

O grau em que ela procura a liderança tecnológica "versus" um comportamento imitativo. É importante notar que uma empresa pode ser líder em tecnologia mas deliberadamente não fabricar o produto da mais alta qualidade do mercado; qualidade e liderança tecnológica não andam necessariamente juntas;

#### 7. Integração Vertical:

O montante do valor agregado conforme refletido no nível de integração para frente e para trás adotado, incluindo o fato de a empresa ter canal de distribuição cativo, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade, uma rede própria de assistência técnica, e assim por diante;

8. Posição de Custo:

O grau em que ela busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimento em instalações ou equipamentos para minimizar o custo;

9. Atendimento:

O grau em que ela proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produto, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, e assim por diante. Este aspecto da estratégia poderia ser visto como parte da integração vertical, mas é considerado à parte com finalidades analíticas;

10. Política de Preço:

Sua posição relativa de preço no mercado. A posição de preço estará em geral relacionada a outras variáveis como a posição de custo e a qualidade do produto, mas o preço é uma variável estratégica distinta que deve ser considerada à parte;

11. Alavancagem:

O grau de alavancagem financeira e operacional que ela dispõe;

## 12. Relacionamento com a Matriz:

Exigências sobre o comportamento de uma unidade baseada no relacionamento desta com sua matriz. A empresa pode ser uma unidade de um conglomerado altamente diversificado, um elo de uma cadeia vertical de negócios, parte de um grupo de negócios relacionados em um setor em geral, uma subsidiária de uma companhia estrangeira etc. A natureza do relacionamento com a empresa controladora influenciará os objetivos com os quais a empresa é administrada, os recursos que ela tem disponíveis, e determinará, talvez, algumas operações ou funções que ela reparte com outras unidades (com resultantes implicações de custo), e

## 13. Relacionamento com os Governos do País de Origem e Anfitriões:

Em indústrias multinacionais, o relacionamento que a empresa desenvolveu ou a que está sujeita com o governo de seu país de origem assim com os governos de países estrangeiros em que esteja operando. O governo do país de origem pode lhe proporcionar recursos ou outro tipo de assistência ou, ao contrário, pode regulamentar a atividade da empresa ou de alguma outra maneira influenciar suas metas. Os governos anfitriões com freqüência desempenham funções semelhantes.

#### 4.2. Grupos Estratégicos

De acordo com a metodologia pode-se realizar diversas análises biunívocas das variáveis do modelo, listadas anteriormente, como por exemplo, uma combinação da Imagem da Qualidade da Marca com a combinação do Canal de Distribuição, montando-se, assim, Mapas de Grupos Estratégicos.

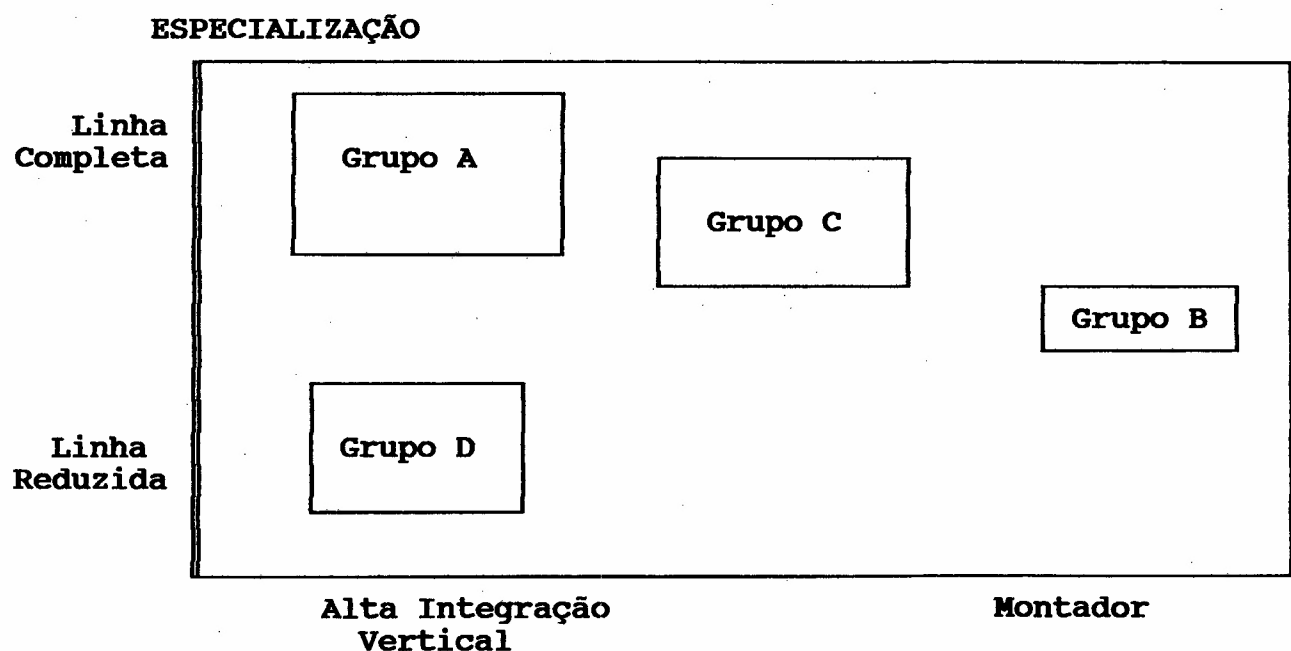
Não se deve apresentar muitos Grupos Estratégicos, e sim poucos Grupos Estratégicos, mas a metodologia não estabelece números. Por outro lado, uma indústria pode ter somente um Grupo Estratégico e no outro extremo cada empresa participante da indústria pode ter suas estratégias distintas das demais, culminando em vários grupos. Tudo se passa dentro de um "continuum".

Cada uma das variáveis pode ser descrita para uma empresa em diferentes níveis de detalhe, e outras podem ser acrescentadas para refinar a análise. É importante destacar que as variáveis estão relacionadas entre si e fornecem um quadro geral das posições das empresas.

A seguir um exemplo hipótetico caracterizado na obra de PORTER<sup>25</sup>.

---

25 PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva... P.134



**INTEGRAÇÃO VERTICAL**

**Fig. 11 - Mapa de Grupos Estratégicos em uma Indústria Hipotética**

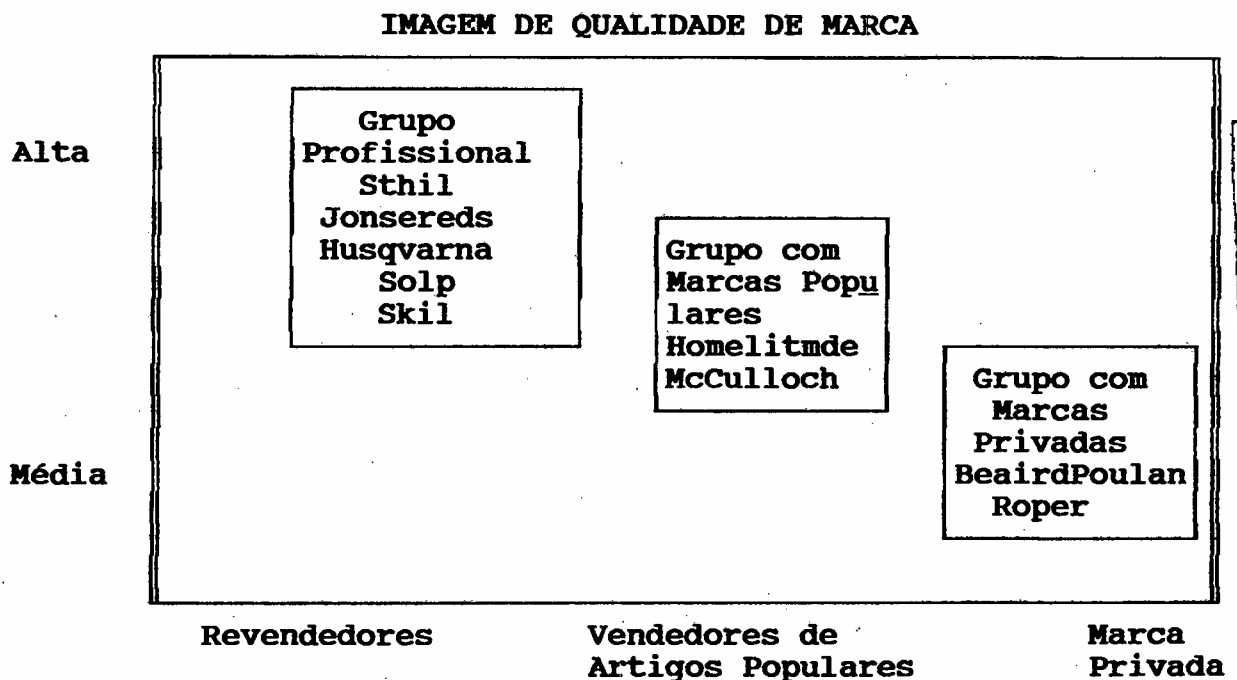
**Grupo A:** Linha completa, Integrada verticalmente, Baixo custo de fabricação, Atendimento reduzido e Qualidade Média.

**Grupo B:** Linha reduzida, montador, preço alto, alta tecnologia, alta qualidade.

**Grupo C:** Linha média, montador, preço médio, alto grau de atendimento ao cliente, qualidade baixa, preço baixo.

**Grupo D:** Linha Reduzida, altamente informatizada, preço baixo, baixo grau de atendimento.

Exemplificando mais ainda, PORTER<sup>26</sup> ilustra com um caso da Indústria de Serras de Fita nos Estados Unidos.



**COMBINAÇÃO DE CANAIS**  
**Fig. 12 - Mapa de Grupos Estratégicos de uma Indústria de Serras de Fitas**

De acordo com a metodologia as barreiras de entrada comuns à indústria, na realidade dependem do grupo estratégico-alvo, e mais, não só protegem as empresas de um grupo estratégico da penetração por empresas fora da indústria, como também fornecem barreiras para a mudança de posicionamento de um grupo estratégico para um outro dentro de uma mesma indústria, chamados de barreiras de mobilidade, isto é, fatores que dissuadem os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra.

A presente pesquisa empírica, a seguir dissertada, culmina na identificação de Grupos Estratégicos no ramo bancário no Brasil.

-----  
 26 PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva... P.154

**P A R T E                    I I I**

**A   P E S Q U I S A   E M P Í R I C A**

**CAPÍTULO    5. O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL**

**CAPÍTULO    6. O RAMO BANCÁRIO NO BRASIL**

**CAPÍTULO    7. TIPOLOGIA ESTRUTURAL DOS BANCOS NO BRASIL**

**CAPÍTULO    8. TIPOLOGIA DE MERCADO DOS BANCOS NO BRASIL**

**CAPÍTULO    9. TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DOS BANCOS NO BRASIL**

## CAPÍTULO 5 - O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)

Este capítulo tem como objetivo caracterizar o ambiente sistêmico em que as organizações bancárias estão inseridas, ou seja, o Sistema Financeiro Nacional.

Para leituras acerca de Sistemas Financeiros de outros países recomenda-se ALMEIDA<sup>27</sup>, onde realiza um levantamento do funcionamento dos sistemas da Grã Bretanha, Estados Unidos, França, Alemanha, Suíça e Japão, bem como um trabalho do BNDES<sup>28</sup>, onde aborda os sistemas financeiros do Japão, Alemanha, Itália e México.

De acordo com MIEDZINSKI<sup>29</sup>, o SFN passou por quatro etapas distintas:

- . uma fase de formação;
- . o pós-guerra;
- . as reformas de 1964/65, e
- . a fase dos bancos múltiplos, a partir de 1988.

O Sistema Financeiro Nacional desenhado a partir de 1964, privilegiou o fenômeno da especialização das instituições.<sup>30</sup>

A partir de 1988, com a criação dos bancos múltiplos, houve um fenômeno inverso, o da generalização das instituições, onde os bancos puderam passar a atuar com várias carteiras sob uma mesma pessoa jurídica.

---

27 ALMEIDA, Sérgio R. P. de. A Concentração de capital nos bancos comerciais brasileiros: 1964-1981. Tese de Mestrado apresentada à PUC. São Paulo, 1983, cap. II, pp. 6-63

28 BNDES. Texto para discussão N° 04. Rio de Janeiro, set/92.

29 MIEDZINSKI, João Cirilo. Bancos múltiplos: manual de gestão. São Paulo, Febraban/IBCB, 1992, capítulo I, pp.3-10.

30 BOUZAN, Ari. Os Bancos comerciais no Brasil. Uma análise do desempenho recente - 1965/71. Tese de Doutorado apresentada à FEA/USP. São Paulo, nov/72. pp. 59-62.

Para dar uma idéia do porte do SFN, verifica-se que de 88 a 92 as participações do SFN no PIB, de acordo com a Febraban<sup>31</sup>, foram de:

ANOS	PARTICIPAÇÃO (%)
1988	13,4
1989	19,5
1990	11,1
1991	8,1
1992	9,3

Quadro N° 01. Participação do SFN no PIB. Fonte: Febraban. Superintendência Administrativa. São Paulo, março/94.

-----  
<sup>31</sup> Entrevista a Wilson Antônio Salmeron Gutierrez. Superintendente Administrativo da Febraban. São Paulo, mar/94.

De acordo com o IBGE, a participação do SFN no PIB em 1993 foi de 8,0%, a menor de todas desde 1988, e menor também do que os índices de países de primeiro mundo ou mesmo de alguns países em desenvolvimento:

País	Participação do SFN no PIB (%) Em Ordem Decrescente. Pos. 1993
Luxemburgo	28,9
Suécia	25,3
Itália	22,6
EUA	21,0
França	19,4
Austria	19,1
Chile	17,5
Portugal	9,8
Brasil	8,0

Quadro Nº 02 - Exemplos em Alguns Países de Participação do Sistema Financeiro no PIB

Fonte: IBGE - Pos. 1993

Entretanto, com a globalização dos mercados nos últimos anos, o SFN é considerado um dos mais bem aparelhados do globo e vem oferecendo atração a investidores internacionais, os quais tem aplicados bilhões de dólares no País, em função das taxas de juros e riscos financeiros.

## 5.1. FINALIDADE E ESTRUTURA DO SFN

De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil<sup>32</sup> de 05.10.88, em seu Capítulo IV - Art. 192, o SFN tem a finalidade de promover o desenvolvimento equilibrado do País e servir ao interesse da coletividade.

Ele representa as ações e relações normativas, implementadoras, fiscalizadoras, e de mercado das atividades das instituições inseridas.

O Sistema é formado pelas Autoridades Monetárias e pelas Instituições Financeiras.<sup>33 34 35 36</sup>

Como Autoridades Monetárias tem-se:

### . CMN ( Conselho Monetário Nacional ):

Criado em 1964, é o Órgão máximo normativo do Sistema e responsável pelo estabelecimento das políticas de crédito e monetária do País, visando o desenvolvimento econômico e social, tendo como presidente o Ministro da Fazenda.

- 
- 32 BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Constituição: República Federativa do Brasil. Fortaleza, 1988, Cap. IV, Art. 192, p. 123.
- 33 BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Prospecto de Lançamento de Eurobonds do BNB S/A. Capítulo - O Sistema Financeiro Brasileiro, 05.11.93, pp. 47-49.
- 34 FORTE, Sérgio H. A. C. Uma Contribuição ao processo de análise da concorrência. Estudo comparativo entre os bancos comerciais privados. Tese de mestrado apresentada à FGV/EAESP. São Paulo, 1988, pp. 110-126.
- 35 FORTUNA, Eduardo. Mercado financeiro: produtos e serviços. São Paulo, QualityMark Editora, 1992, pp. 15-30.
- 36 MIEDZINSKI, João Cirilo. Bancos múltiplos...pp.3-10.

. BC ( Banco Central do Brasil ):

Criado em 1964, é o órgão responsável pela implementação da política monetária, creditícia, controle do câmbio, do mercado financeiro e de capitais, controle da dívida pública e regulação e fiscalização das Instituições Financeiras e dos investimentos estrangeiros.

É considerado, ainda, o banco dos bancos, gestor do SFN, banco emissor do meio circulante, e banqueiro do governo.

O Presidente do BC é designado pelo Presidente da República e ratificado pelo Congresso Nacional.

No que se refere aos bancos de mercado, as instituições podem ser classificadas sob controle do governo federal, estadual e sob controle do setor privado.

Sobre o controle do Governo Federal:

. BB ( Banco do Brasil S/A ):

Além de banco oficial do governo federal, é um conglomerado financeiro, possuindo carteiras comercial, de crédito de longo prazo, de câmbio, e de leasing, atuante no mercado bancário, sendo o principal executor da política oficial de crédito rural e industrial. Administra, ainda, o FCO (Fundo Constitucional para o Desenvolvimento do Centro Oeste).

É considerado um banco comercial misto, mas desempenha outras funções típicas de governo como:

- . Agente do Tesouro Nacional;
- . Recebedor dos depósitos voluntários das instituições financeiras;
- . Executor de serviços de Câmara de Compensação de cheques e outros papéis;
- . Recebedor dos depósitos destinados à constituição das sociedades anônimas;
- . Executor da Política de Comércio Exterior;
- . Executor dos serviços ligados ao OGU (Orçamento Geral da União);
- . Executor do serviço da dívida pública consolidada;
- . Adquirente de estoques de produção exportável, e
- . Executor da política de preços mínimos de produtos agropecuários.

Monopoliza determinados serviços e produtos como é o caso da poupança rural.

- . BNDES ( Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social ):

Criado em 1952, é o banco nacional de desenvolvimento do governo federal, sendo a principal instituição financeira de fomento do País, atuando na concessão de créditos de médio e longo prazos. Na realidade este é um banco diferenciado dos demais, visto que não possui agência bancária, nem é atuante na área comercial bancária e na prestação de serviços bancários, apesar de possuir linhas de capital de giro.

Possui um conjunto de fundos e programas especiais de fomento, como, Finame, Finep, Funtec, Poc, Procap e Finac.

. CEF ( Caixa Econômica Federal ):

Equiparada aos bancos comerciais nas carteiras de prestação de serviços e crédito comercial bancário, atua no segmento de poupança e crédito direto ao consumidor, além de ser a principal integrante do Sistema Financeiro de Habitação, e monopolista no que se refere ao recolhimento e aplicação dos recursos do FGTS, Loterias Esportivas Federais e operações de empréstimos sob penhor de bens pessoais e sob consignação.

Em futuro breve deverá pretender operar com a carteira de câmbio.<sup>37</sup>

. BNB ( Banco do Nordeste do Brasil S/A ):

Criado em 1952, é o principal órgão do desenvolvimento econômico e social da Região Nordeste.

Sociedade Anônima e de Economia Mista, administra o FNE (Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste ), e atua como banco múltiplo nas áreas de banco de desenvolvimento, banco de investimento, banco comercial e de serviços bancários, sendo considerado um banco misto, prestando, ainda, serviços de visitas de avaliação, vistoria, diagnóstico e assistência técnica nas áreas rural e industrial, além de realizar pesquisa na área de desenvolvimento Econômico e Social através de seu Escritório Técnico e de Estudos Econômicos - ETENE.

-----  
 37 GAZETA MERCANTIL. CEF pretende operar em câmbio a partir de março.  
 Nº 20276, 18.02.94, p. 14

Segundo a FEBRABAN, em 1993 o BNB ocupou o 1º lugar no "ranking" nacional em aplicações de Crédito Rural.<sup>38</sup>

. BASA ( Banco da Amazônia S/A ):

Criado em 1966, é similar ao BNB, mas com atribuições na Região Norte do País. Administra o FNO ( Fundo Constitucional de Financiamento do Norte ).

Sob o controle dos Governos Estaduais, o Sistema compõe-se de Bancos Estaduais e de Desenvolvimento dos Estados, onde o mais representativo é o BANESPA ( Banco do Estado de São Paulo ), além de Caixas Estaduais.

No terceiro caso tem-se as instituições bancárias privadas, classificadas em bancos comerciais, bancos de investimento, e bancos múltiplos.

Em adição, o SFN engloba ,sobre o controle do Banco Central do Brasil, as seguintes instituições:

- . Financeiras, criadas em 1965 ( "Credit Companies" );
- . Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários ( "Securities Dealerships" );
- . Corretoras de Valores ( "Stock Brokerage" );

- . Sociedades de Arrendamento Mercantil ("Leasing Companies");
- . Associações de Poupança e Empréstimo, criadas em 1969 ("Savings and Loan Associations"), e as
- . Sociedades de Crédito Imobiliário, criadas em 1959 ( "Real Estate Credit Companies ").

No que se refere ao Mercado de Capitais, foi criado em 07.02.76, através da Lei nº 6.385, a CVM ( Comissão de Valores Mobiliários ), sendo o mais recente órgão normativo do SFN, e voltada para o desenvolvimento, disciplinamento e fiscalização do mercado de valores mobiliários não emitidos pelo sistema financeiro e pelo Tesouro Nacional, basicamente o mercado de ações e debêntures.

Uma idéia que estava em voga era a criação de um "Eximbank" brasileiro, o Banco do Comércio Exterior, extinguindo-se a Cacex do Banco do Brasil. O que aconteceu foi que a Cacex foi para o Banco Central.

Para uma melhor visualização do SFN, recorre-se a LOPES & ROSSETI<sup>39</sup>, sobre o organograma do SFN:

---

39 LOPES, João do Carmo & ROSSETI, José Paschoal. Economia monetária. São Paulo, Atlas, 4a. ed., 1987, p. 139.

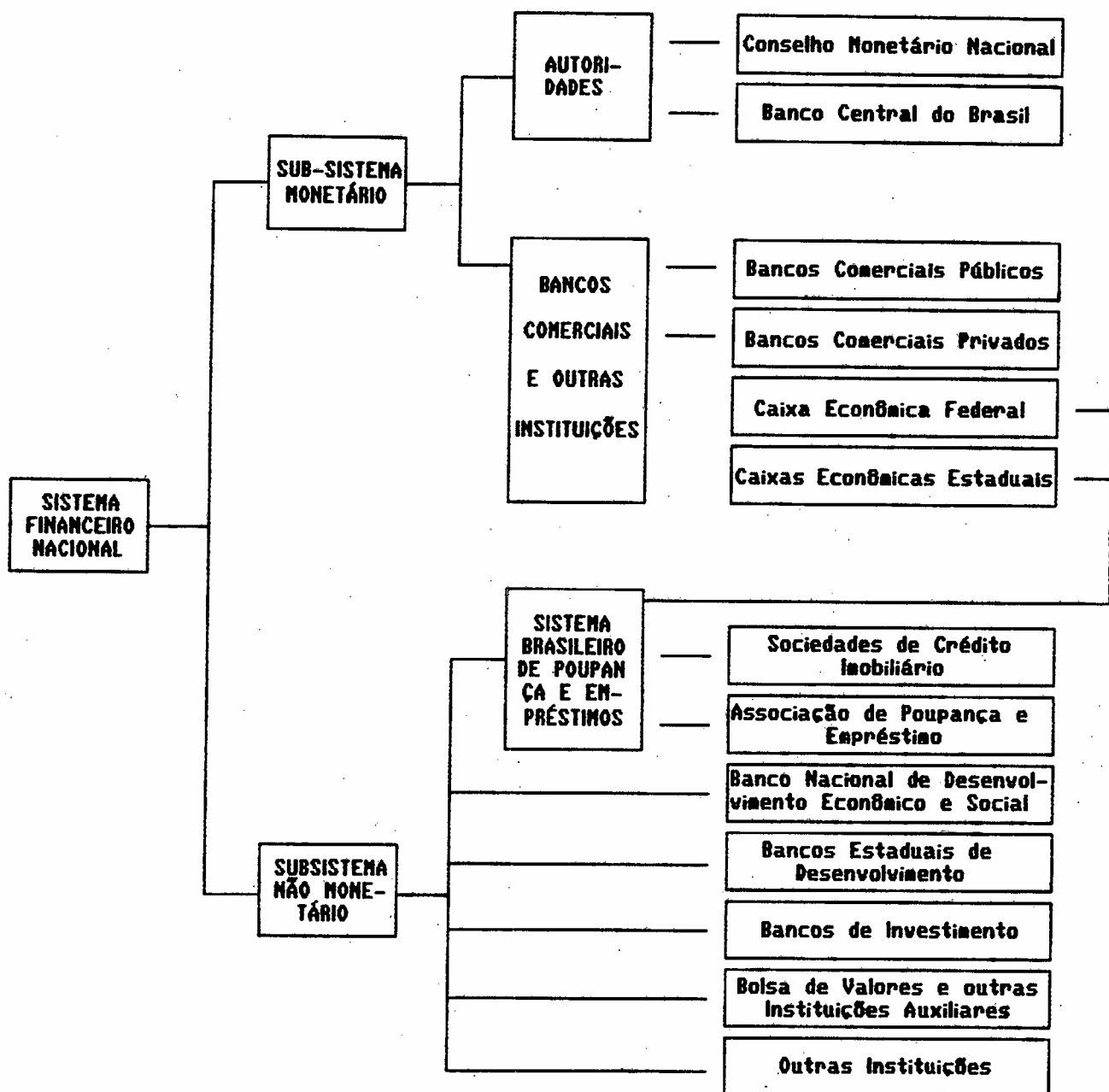


Fig 13 - Estrutura do Sistema Financeiro Nacional. Extraído de LOPES, João do Carmo & ROSSETTI, José Paschoal. Economia Monetária, 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1978, p. 319.

## 5.2. QUESTÕES RECENTES E EM ESTUDO PARA A REVISÃO CONSTITUCIONAL ( REFORMA DO SFN )

Atualmente o Sistema Financeiro Nacional está em processo de estudo para mudança estrutural e orgânica.

A Constituição Federal<sup>40</sup> em seu Art. 192 impõe que o Sistema Financeiro deve ser regulamentado em Lei Complementar, ressaltando uma série de questões, dentre as quais apresenta-se algumas, que irão condicionar diretamente as relações inter-organizacionais inerentes ao ramo bancário:

- a) autorização para o funcionamento das Instituições Financeiras (IFs);
- b) as condições para a participação do capital estrangeiro nas IFs;
- c) a organização, o funcionamento e as atribuições do Banco Central e demais IFs públicas e privadas;
- d) os critérios de transferência de poupança de regiões com renda inferior à média nacional para outras de maior desenvolvimento, e
- e) os depósitos relativos a programas e projetos de caráter regional, de responsabilidade da União que devem ser efetuados em Instituições regionais de crédito e por elas aplicados;

---

<sup>40</sup> BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Constituição... pp. 123-124.

As questões a seguir listadas fazem parte da preocupação sobre a Reforma do SFN:<sup>41</sup>

- " 1) evolução e desempenho do SFN, e o paradigma de longo prazo desejado para a economia brasileira, de forma a analisar o papel das inovações, das estruturas financeiras e do mercado de capitais no desenvolvimento econômico, bem como novas alternativas e fontes de captação das poupanças internas e externa;
- 2) as funções do capital externo e dos bancos estrangeiros no SFN, possível praça livre de regulamentação de banco central ("off-shore banking"), critérios de entrada e saída do capital externo: captação, registro FIRCE, tributação, e remessas de lucros e dividendos; dívida externa e seus efeitos na economia brasileira;
- 3) relacionamento Tesouro - Banco Central: a independência (limites) do BC e dos Tesouros (federal, estaduais e municipais), suas estruturas, funções, atribuições e competências normativas; coordenação das políticas monetária e fiscal. Tipos de legislação, inclusive a questão tributária, depósitos à vista (remunerados ou não), reservas compulsórias, redesconto e definição das transferências; encargos e responsabilidades dos Estados e Municípios, e equacionamento da dívida pública interna (federal, estaduais e municipais);

---

<sup>41</sup> FIPE. Sistema financeiro nacional. Diagnóstico e sugestões para Reforma. Realease N° 03. USP, São Paulo, set/91., p. v e vi.

- 4) alternativas para o sistema seguro depósito e crédito (previsto no art. 192 da Constituição), objetivando a estabilidade dos sistemas monetário e financeiro, proteção à economia popular e eficiência na intermediação financeira. Implicações do seguro nas funções do Banco Central e na regulamentação do SFN (nos âmbitos estrutural, concorrencial e prudencial). Esse tema apresenta inúmeras dificuldades, como mostra a recente crise no sistema bancário norte-americano. Sendo importante evitar erros iniciais que poderão ser perpetuados;
- 5) o papel dos bancos oficiais (federais, estaduais e de desenvolvimento) e privados nos financiamentos setoriais (rural, habitacional, comercial, industrial e comércio exterior);
- 6) a questão do longo prazo para viabilizar o crescimento do produto e emprego, a partir do fato de que raras vezes o Brasil possuiu um sistema financeiro que atendesse satisfatoriamente esse tipo de necessidade;
- 7) reformulação do Sistema Financeiro da Habitação, no sentido de corrigir os seus desequilíbrios estruturais e atender a carência de moradias, especialmente da população de baixa renda;
- 8) revisão constitucional do teto no juro. Definição do juro real de 12% ao ano, caso essa regulamentação seja efetivamente cumprida; formas de minimizar suas conseqüentes distorções sociais;

- 9) o direito econômico: regras constitucionais e normativas de operação nos sistemas monetário, fiscal, financeiro; o papel das medidas provisórias, portarias e lei do sigilo bancário; revisão dos critérios de intervenção e liquidação de bancos insolventes;
- 10) revisão das leis de Reforma Bancária (lei 4.595/64 ) e do Mercado de Capitais (lei 4.728/65) e suas modificações recentes;
- 11) a regulamentação social do Sistema Financeiro Nacional, de modo a atender os interesses da maioria da população;
- 12) condicionantes das reformas, em que se trata de verificar e discutir as ligações entre o sistema financeiro e as condições da economia brasileira;
- 13) se deve haver uma ou mais leis complementares para a regulamentação do SFN;  
Qual a seqüência adequada e caminho crítico na regulamentação, através de lei complementar, em particular, dos artigos 163, 164 e 192 e respectivos incisos e parágrafos, de modo que o novo desenho institucional do SFN não se torne em uma *colcha de retalhos*, em função dos "lobbies" minoritários e organizados ?
- 14) quais as diferenças nos aspectos fiscal e monetário, no relacionamento Tesouro-BC, na independência do BC, nas atribuições e responsabilidades dos diversos pode-

res em função do sistema de governo (presidencialismo e parlamentarismo).

Uma coisa é esperada, " a necessidade de reformar o SFN, para que o mesmo volte a desempenhar seu papel mais importante: o da intermediação eficiente e competitiva entre poupança e o investimento produtivo, com vistas a promover o desenvolvimento, a modernização e o crescimento da economia brasileira ".42

---

42 FIPE. Sistema financeiro nacional. Diagnóstico...p. 14

## CAPÍTULO 6. O RAMO BANCÁRIO NO BRASIL

O objetivo deste capítulo é discutir tópicos importantes do ramo bancário brasileiro para subsidiar as tipologias e análises posteriores.

Utilizando-se da definição de PORTER<sup>43</sup>, onde indústria é o o grupo de empresas fabricantes de produtos/serviços que são substitutos bastante aproximados entre si, estabelece-se neste trabalho, que a indústria no Brasil, aqui chamada de ramo bancário, é formada por todos os bancos, sejam oficiais ou privados, nacionais e estrangeiros.

Considera-se, então, como pertencente a este segmento todas as organizações instaladas no País que levem a expressão banco ou qualquer outra expressão em língua estrangeira tais como "bank", "banque", "banca", ou mesmo as que não tem, tal como o Crédit Commercial de France. Enfim todos aqueles bancos autorizados pelo Banco Central.

Apresenta-se a seguir alguns dados importantes ("highlights") para dar uma idéia da magnitude do ramo bancário, em posição de dezembro/93.<sup>44</sup>

---

43 PORTER, M. E. Estratégia Competitiva...p. 24.

44 Entrevista a Wilson Antônio Salmeron Gutierrez. Superintendente Administrativo da Febraban. São Paulo, mar/94.

BALANÇO SOCIAL DOS BANCOS NO BRASIL	
CARACTERÍSTICAS	VALORES
NÚMERO DE BANCOS	244
NÚMERO DE AGÊNCIAS E POSTOS	31.000
Nº DE CORRENTISTAS	44 MILHÕES
Nº DE FUNCIONÁRIOS	674.500
VOLUME DE PATRIMÔNIO LÍQUIDO	US\$ 30,0 BILHÕES
VOLUME DO LUCRO LÍQUIDO	US\$ 3,4 BILHÕES
TOTAL DE ENCARGOS E SALÁRIOS	US\$ 19,8 BILHÕES
TOTAL DE DIVIDENDOS AOS ACIONISTAS	US\$850,0 MILHÕES
TOTAL DE ATIVIDADES COMUNITÁRIAS	US\$120,0 MILHÕES

Quadro Nº 03. Balanço Social dos Bancos no Brasil.Fonte:  
Febraban. Posição dez/93. São Paulo, mar/94.

Para dar uma idéia da rentabilidade do ramo, em 1991 a média das empresas não financeiras foi de 1,9% sobre o patrimônio, sendo a dos bancos 05 vezes maior, 9,1%.

Ainda em 1991, das 500 principais empresas brasileiras, 252 tiveram seus balanços apresentando prejuízo. No mesmo ano apenas 04 dos 50 maiores bancos múltiplos - todos estatais - tiveram prejuízo.

Os bons resultados conseguidos pelos bancos, segundo Stenphen Kanitz - consultor da Revista Exame, se deveu à elevada inflação e à política de juros altos do Banco Central, permitindo grandes ganhos financeiros, entretanto para Alcides Tápias, presidente da Febraban, os resultados dos bancos frente às empresas não financeiras se deram em função da característica singular dos bancos, onde no mercado financeiro, o ciclo de produção dura apenas algumas horas, implicando em que os bancos sejam muito mais rápidos do que as outras empresas.

Por uma questão de credibilidade, os bancos não devem apresentar prejuízos, pois os "correntistas formariam filas soviéticas nas agências para retirar seus dinheiros e tais instituições quebrariam."45

---

45 EXAME. O Melhor negócio do mundo. Ano 24, nº13, 24.06.92, pp. 56-58.

## 6.1. CARACTERÍSTICAS

Optou-se por realizar uma dissertação das características do ramo bancário não seguindo exatamente o modelo de Michael Porter, como apresentado na parte teórica, pela sua especificidade, por depender do tipo de banco, por falta de informações para seguir o modelo, e principalmente por não ser objeto focal deste trabalho realizar uma análise estrutural, mas dissertar sobre as tipologias dos bancos dentro do ramo, preferindo-se uma caracterização mais genérica. De qualquer forma vários tópicos aqui discutidos fazem parte da metodologia daquele autor.

ELLERT et alii<sup>46</sup>, KOCH<sup>47</sup>, e SWARY & TOPF<sup>48</sup>, citam que existem quatro elementos causadores de mudanças na atividade bancária no mundo. são eles.

- a) a Desregulamentação;
- b) a Globalização;
- c) a Securitização, e
- d) o Desenvolvimento Tecnológico.

---

46 ELLERT, James C. et alii. Administração estratégica ... pp. 21-52.  
 47 KOCH, Timothy W. Bank management. New York, The Dryden Press, 1992, 2nd. edition, pp. 70-75.  
 48 SWARY, I. & TOPF, B. Global financial deregulation: commercial banking at the crossroads. Cambridge, Mass. Blackwell, 510 p.

Com relação ao fenômeno mundial da Desregulamentação, o que se verifica é que o ramo bancário brasileiro é fortemente REGULAMENTADO, visto que é o governo federal que estabelece as taxas de juros, realizando a Política Monetária, Fiscal e Cambial<sup>49</sup>

A questão se agrava porque as regulamentações da Autoridade Monetária, via de regra valem para todos os tipos de bancos, independentemente de seus portes.

Alguns exemplos de regulamentações operacionais são: a obrigatoriedade de canalizar para o setor rural um percentual do volume de depósito à vista; a limitação do volume de obrigações com terceiros a 15 vezes o PL; os depósitos compulsórios; a contribuição social sobre o lucro das IFs; a taxa de fiscalização dos bancos pelo Banco Central, incidente sobre o Ativo Total; a tributação sobre os lucros distribuídos, e o recolhimento do PIS sobre a Receita Operacional Bruta.<sup>50</sup>

Com relação ao fenômeno GLOBALIZAÇÃO, de acordo com Arthur Ryan, presidente mundial do Chase Manhattan Bank, "com a globalização do mercado, o investidor tem muitas opções para aplicar seu dinheiro. Se há algo negativo num país, ele simplesmente vai para outro lugar."<sup>51</sup>

-----  
49 Posição ratificada pelos seguintes executivos:

Alkimar Ribeiro Moura. Atual Diretor do Banco Central. Comentários quando da Defesa da Proposta de Tese de Doutorado do Autor, desta Tese. São Paulo, FGV/EAESP, set/1990.

Wilson Antônio Salmeron Gutierrez. Superintendente Administrativo da Febraban. Entrevistas realizadas na Febraban, São Paulo, nov/90 e mar/94.

Alberto Borges Matias. Diretor-consultor da Austin Asis. Entrevistas realizadas na Austin Asis, São Paulo, nov/90 e mar/94.

Paulo Cândido de Oliveira. Diretor Executivo da ABBC. Entrevistas realizadas na ABBC, São Paulo, nov/90 e mar/94.

50 GAZETA MERCANTIL. 30.12.93, pp.1-3; 16.01.94, e 02.02.94, p.5.

51 EXAME. O Brasil precisa de perseverança. Nº12, 08.06.94, pp. 56-58.

No caso do Brasil houve grande desenvolvimento em função do avanço tecnológico das telecomunicações, da liberalização da economia, e do interesse de mercados desenvolvidos em investimentos no País, período em que os bancos começaram também a se internacionalizar seja em negociações e parcerias, seja em instalações de subsidiárias e agências no exterior, em centros financeiros de praças "off-shores" e paraísos fiscais.

Igor Cornelsen, diretor do banco anglo-germânico West Merchant Bank no Brasil, defende que tal globalização "não ocorreu a partir de uma decisão política... Ela é consequência da revolução ocorrida nas comunicações e na informática..."<sup>52</sup>

Em seguida vem a questão da SECURITIZAÇÃO que está se disseminando bastante, no Brasil. Nos últimos 03 anos assistiu-se inúmeras emissões de "eurobonds" por instituições financeiras, tendo sido o Banco do Brasil o que mais captou no mercado. Tais títulos são comprados por investidores internacionais institucionais, como os Fundos de Pensão. Outras operações de securitização envolvem, ainda, produtos chamados de derivativos como "swaps", por exemplo. Essas engenharias financeiras estão se tornando negócios especializados de determinados tipos de bancos.

O fenômeno DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO vem sendo uma característica do ramo bancário desde 1964, principalmente no que se refere à tecnologia eletrônica e "softwares" específicos.<sup>53</sup>

-----  
<sup>52</sup> EXAME. Onde por o dinheiro em 1994. Ano 26, nº 2, 19.01.94, p. 22.  
<sup>53</sup> BANCO HOJE. Os Críticos serão surpreendidos. Rio de Janeiro, Ano II, nº 16, jul/90, p.3.

De acordo com José Orlando Portugal Danti, Diretor de Marketing do Banco Chase Manhatttan S/A, na década de 90 haverá investimento maciço em tecnologia, reorganização do sistema distributivo e sistema de informações ao nível de unidade gerencial de negócios.

" Nos anos 2000, os bancos atingirão o "high tech-high touch", o banco totalmente eletrônico, a segmentação psicográfica do mercado e o marketing "one-to-one"... Haverá a mudança no perfil do bancário, onde este estará altamente especializado, com apoio da tecnologia de informática. "54

Os bancos no Brasil, apesar de sua grande maioria ser do tipo múltiplo, operam com especializações distintas. Uns emprestam mais a médio e longo prazos (principalmente os oficiais), outros são bancos de serviços, alguns trabalham praticamente com operações sofisticadas. Há bancos que atuam mais com operações de relações comerciais exteriores etc, isto sem se falar nos mercados e clientes-alvo que mais se focalizam. Assim uma outra característica do ramo é que dentro dele existem grupos distintos, podendo-se denominar tal característica como TIPOLOGIA DE BANCOS.

O ramo bancário é COMPETITIVO sobretudo no que se refere à questão da diferenciação de produtos e serviços como estratégia. A idéia é fazer com que o produto tenha um detalhe a mais ou diferenciado para garantir ganhos de fatia de mercado, ou uma forma de concorrência via aumento de pontos de serviços para se obter resultado no volume de operações.55

54 BANCO HOJE. Como será a estratégia do ano 2000. Ano I, nº 9, dez/89, p.23

55 Entrevista a Wilson Antônio Salmeron Gutierrez. Diretor Executivo da FEBRABAN. São Paulo, mar/94.

De qualquer forma, a natureza da competição depende dos tipos de bancos que estão concorrendo, suas especializações e mercados-alvo.

A parte I deste trabalho referente à motivação do estudo traz uma série de evidências que caracteriza a acirrada concorrência entre os bancos no Brasil.

Entretanto, o ramo bancário no Brasil apresenta significativos ATOS DE COOPERAÇÃO, seja via Febraban (a nível estratégico ou em sub-comissões) , via Associações, quando o tema interessa aos bancos associados, seja entre os próprios bancos quando há interesse recíproco financeiro, ou seja, é um ramo onde as organizações se falam e se parceirizam, apesar de se dizer no meio que banqueiro só se ajuda em estado de câncer terminal. No capítulo de Tipologias Estratégicas dos Bancos no Brasil são apresentados vários exemplos de cooperação.

É também um ramo CONCENTRADO. Esta característica pode ser analisada de duas formas: uma é com relação à participação no ramo no PIB como foi descrito no capítulo anterior, a outra diz respeito ao fenômeno da redução do número de bancos que aconteceu na história dos bancos no Brasil, através de incorporações (principalmente estas) e fusões. Ao longo dos anos, houve um processo de concentração financeira, passando o sistema a funcionar com poucos grandes bancos e diversos bancos de menor porte.<sup>56</sup>

---

56 FORTE, Sérgio H. A. C. Uma Contribuição...pp. 124-127.

Em 1960 tinha-se 400 bancos, em 1968 o Sistema contava com 224 bancos<sup>57</sup>, em 1986 o Brasil operava com 105 bancos<sup>58</sup>, e a partir de 1988, com a lei de criação dos bancos múltiplos, o sistema passou a aumentar em número de bancos. Até março/94 existia no Brasil 244 bancos.<sup>59</sup>

" Atualmente, com a criação dos bancos múltiplos em 1988, houve um aumento do número de bancos, entretanto no futuro breve haverá uma tendência de concentração novamente, em razão da globalização e da internacionalização do capital. "60

O ramo bancário é considerado ainda CENTRALIZADO. Este é um conceito desenvolvido por Karl Marx, que diz respeito a expropriação do capitalista pela capitalista, na transformação de muitos capitais pequenos em poucos capitais grandes.<sup>61</sup>

Excluindo-se o BNDES e incluindo-se os demais bancos de desenvolvimento, verifica-se que em 1993, pela análise de Melhores e Maiores da Exame, dentre os 50 maiores bancos no critério de patrimônio líquido observa-se o seguinte:

BANCOS DOS BANCOS	% SOBRE TOTAL 50 MAIORES BANCOS	PL ACUMULADO/PL 50 MAIORES BANCOS
10 MAIORES	4%	71,7%
20 MAIORES	8%	84,9%
30 MAIORES	12%	92,2%

QUADRO Nº 04 - Centralização do Ramo Bancário no Brasil. Extraído de Exame Melhores e Maiores. Ago/94. p. 108 62

57 SERASA. Boletim Informativo. Ano 5(30), Nov/dez/93, p. 5

58 FORTE, Sérgio H. A. C. Uma Contribuição ao processo...p. 27

59 Entrevista a Wilson Antônio Salmeron Gutierrez. Superintendente Administrativo da Febraban. São Paulo, mar/94.

60 Comentários de Alkimar Ribeiro Moura. Atual Diretor do Banco Central. Defesa da Proposta de Tese de Doutorado do Autor desta Tese. São Paulo, FGV/EAESP, set/1990.

61 MARX, Karl. O Capital. Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, vol. iv, p. 203

62 EXAME. OS 50 maiores bancos por empréstimos. Melhores e Maiores. Ago/94, p. 108

Em estudos do Banco Central, a criação dos bancos múltiplos favoreceu à concorrência, entretanto a centralização continuou, mesmo com a duplicação do número de bancos.<sup>63</sup>

Outra característica é a CONGLOMERAÇÃO FINANCEIRA, tanto no caso dos bancos múltiplos, os quais podem englobar várias carteiras (comerciais, investimentos, financeiras ...), quanto no caso dos bancos exclusivamente comerciais, como é o caso do Banco do Brasil, uma vez que lideram as outras carteiras integrantes, resultando em um conglomerado financeiro.<sup>64</sup>

Somente o Conglomerado Financeiro do Bradesco, formado também por empresas de "Leasing", Seguros, Cartões de Crédito, Previdência Privada e Corretora, ocupa 16 a 18% do mercado.<sup>65</sup>

Pode-se dizer, ainda, que os participantes do ramo bancário vem passando por um processo de DIVERSIFICAÇÃO, onde adquirem o controle acionário de empresas não financeiras, ou mesmo em participações do capital, visando diminuir risco e garantir outros retornos, realizando investimentos em principalmente indústrias e empresas de serviços de grande porte. No capítulo de Tipologia Estratégica dos Bancos no Brasil tal característica foi exemplificada.

No Bradesco, por exemplo, a participação em outras empresas, deram àquele banco uma contribuição de 64,9% para seu lucro.<sup>66</sup>

---

63 Entrevista a Carlos Corrêa Assi. Chefe do Departamento de Organização e Autorização Bancária do Banco Central. Brasília, dez/90.

64 FORTE, Sérgio H. A. C. Uma Contribuição ao processo...pp. 126.

65 EXAME. A História dos 50 anos (Suplemento Especial). Ano 25, nº 6, 17.05.93.

66 GAZETA MERCANTIL. Lucro no Bradesco em 1993 elevou-se a US\$369 MM e rentabilidade a 13,7%. Caderno Mercados. Nº 20.264, 29 a 31.01.94, p. 31

Mesmo com o fim da Carta-Patente, através da Resolução do Banco Central Nº 1.524, de 21.09.88, que acabou com a era cartorial no Brasil no sistema bancário, pode-se citar, também, que apesar do ramo ser considerado como sem BARREIRA DE ENTRADA por vários especialistas, no que se refere aos parâmetros do Banco Central para se criar um banco (Capital e Idoneidade dos Sócios), para determinados tipos de bancos, principalmente aos de grande porte e aos altamente especializados, a indústria tende a oferecer um nível alto de barreira de entrada, em função de tecnologia eletrônica, canal de distribuição, marca, experiência no negócio e recursos humanos especializados.

" Apesar da abertura do mercado para banco múltiplo, motivando a entrada de várias instituições na indústria, a centralização é tão grande, e as normas não são diferenciadas para os pequenos e grandes bancos, que não adianta muito a quebra da barreira de entrada, pois não motivam aos pequenos e médios a operarem como bancos múltiplos. "67

Outra questão que diz respeito à Barreira de Entrada é a de que no ramo bancário NÃO HÁ PATENTE INDUSTRIAL. Qualquer banco pode copiar um produto ou serviço de outro banco. Por exemplo, quando o Bamerindus lançou a conta remunerada, vários bancos em seguida o imitaram. Quando um banco começou a creditar cobrança em D+1 (um dia após), vários seguiram seu exemplo, até que um banco grande de estrutura moderna passou a creditar em D0 (no mesmo dia). Alguns seguiram o exemplo.68

---

67 Entrevista a José Carlos Jacintho de Campos. Ex-Presidente da ABBC e Vice-presidente do Banco Bozano, Simonsen. São Paulo, nov/90.

68 Entrevista a Wilson Antônio Salmeron Gutierrez. Diretor Executivo da FEBRABAN. São Paulo, mar/94.

Uma característica peculiar frente aos outros ramos é a RELAÇÃO FORNECEDORES E COMPRADORES, ou o que BADO69 chamou de Mercado de Recursos e Mercado de Empréstimos, quando ora podem fornecer recursos com depósitos e aplicações financeiras, ora tomar empréstimos.

Outra característica do ramo diz respeito à BARREIRA DE SAÍDA, uma vez que é grande empregador de mão-de-obra no Brasil (674.500 empregados em agosto/93 - vide Quadro N° 03), e por lidar com recursos da sociedade, para citar duas barreiras significativas.

Possuidora também de um alto grau de ALAVANCAGEM FINANCEIRA (em média 90% : Obrigações de Terceiros/Passivo Total) e BAIXO ÍNDICE DE IMOBILIZADO, na faixa de 10% (vide capítulo 9 de Tipologias Estratégicas). Tais razões se verificam em função dos bancos lidarem com recursos da sociedade.

-----  
69 BADO69, Michel. "La Nouvelle banque française face au marketing". Revue Française du Marketing(3° sem/76) , p. 33 IN: TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing bancário: análise, planejamento e processo decisório. São Paulo, Atlas, 1978.

Têm-se, ainda, o ramo como auxiliar nas FUNÇÕES TÍPICAS DE GOVERNO E SOCIAIS no Brasil, tais como: coleta de taxas, e impostos, distribuição e recepção de formulários públicos, pagamento a aposentados e demitidos etc.<sup>70</sup>

" O Banco é hoje uma repartição pública, pois faz o trabalho do INPS, da Receita Federal, das receitas estaduais, dos clubes, da Telefônica... Se os bancos pudessem, deveriam pagar aos correios as tarifas que eles recebem com esses serviços, para "consertar tudo isso", aperfeiçoar os serviços postais, para todo mundo pagar pelo Correio. "<sup>71</sup>

Somente em dezembro de 1993, os bancos arrecadaram o equivalente a US\$4,5 bilhões de impostos e contribuições para a Secretaria da Receita Federal e US\$3,2 bilhões para o INSS, além de pagarem US\$2,4 bilhões em benefícios e aposentadorias a 14 milhões de brasileiros. De acordo com a FEBRABAN, em levantamento realizado junto a 12 bancos brasileiros, durante apenas alguns meses de 1993, foram recebidas 200.000 requisições de autoridades federais e estaduais e fornecidas, por essas instituições financeiras, no prazo médio de 72 horas, 1.311.000 cópias de documentos (cheques, extratos etc) de seus arquivos conservados em microfilmes. Para atender à Receita Federal, os bancos guardam, durante 05 anos, arquivos de 30 bilhões de cheques de 40,3 milhões de contas de poupança, segundo apurou a revista Veja, na sua edição de 15 de dezembro de 1993.<sup>72</sup>

-----  
70 BANCO HOJE. Os Críticos serão surpreendidos... p.3.

71 BANCO HOJE. O Correio pode desafogar os bancos. Ano I, Nº 09, dez/89, p.22

72 GAZETA MERCANTIL. Bancos prontos para devolver o IPMF de 1993. Nº 20.272, Fev.94, p.03

A capacidade de RE-ADAPTAÇÃO empresarial aos níveis de inflação e às imposições do Governo Federal vem igualmente sendo uma característica presente do ramo, destacando-se as adequações aos choques heterodoxos, aos Certificados de Privatização, e por último ao Plano Real.

O ramo bancário vem conseguindo demonstrar flexibilidade refletindo na diversificação dos negócios e serviços, a criação de novos produtos e serviços, o redimensionamento de recursos humanos, organizacional e do canal de distribuição, além da busca de nichos de mercados.

De acordo com SIMONSEN<sup>73</sup>, em um programa de estabilização, quando as taxas de inflação diminuem há necessidade de ajustes, feito rapidamente pelos bancos privados e pouco pelos oficiais.

"Com tantos choques heterodoxos, os bancos aprenderam a se adaptar rapidamente a conjunturas adversas".<sup>74</sup>

Entretanto, há que se considerar o comentário de Richard Speer, "chairman" da Speer & Associates em um seminário em 1994 no Brasil intitulado Reengenharia - como aplicar o processo aos Bancos, quando a platéia defendia que os bancos no País são rápidos em mudança, haja visto o poder de re-adaptação aos sucessivos planos de governo; o palestrante argumentou:

-----  
73 FIPE. Sistema financeiro nacional. Diagnóstico... p.152

74 EXAME. Onde o vermelho vira azul. (Artigo de Armando Fernandes Júnior, Vice-presidente do Bradesco). Ano 24, nº 18, 02.09.92, pp.64-65.

"São muito rápidos quando se trata de dinheiro, mas lentos quando se trata de mudanças de cultura."75

Na realidade, principalmente para organizações onde já de desenvolveu relações estabelecidas com "influenciadores externos", tais como governo, concorrentes e mercado de capitais, como é o caso dos bancos, "a mudança cultural é um processo necessariamente lento"76

Em resumo, apresenta-se, a seguir, um quadro das características gerais do ramo bancário brasileiro:

- . REGULAMENTADO (tendência à desregulamentação)
- . GLOBALIZAÇÃO (tendência)
- . INTERNACIONALIZAÇÃO (tendência)
- . SECURITIZAÇÃO (tendência)
- . DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
- . TIPOLOGIAS DE BANCOS (agrupamentos estratégicos)
- . COMPETITIVO
- . COOPERATIVO
- . CONCENTRADO
- . CENTRALIZADO
- . CONGLOMERADO
- . DIVERSIFICADO
- . COM BARREIRAS DE ENTRADA
- . COM BARREIRAS DE SAÍDA
- . SEM PATENTE INDUSTRIAL
- . FORNECEDORES/COMPRADORES IDÊNTICOS (peculiariedade)
- . ALAVANCADO FINANCEIRAMENTE
- . BAIXO ÍNDICE DE IMOBILIZAÇÃO
- . FUNÇÕES TÍPICAS DE GOVERNO E SOCIAIS
- . CAPACIDADE DE RE-ADAPTAÇÃO

Fig. 14 - Características Gerais do Ramo Bancário no Brasil

75 GAZETA MERCANTIL. Bancos brasileiros são lentos. Nº 20.396, 11.08.94, p.21

76 BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas, 1989, p. 37.

## 6.2. A REPRESENTAÇÃO NACIONAL DO RAMO BANCÁRIO

As instituições bancárias, a exemplo de outros segmentos da economia - indústria, comércio e agricultura - são representadas por entidades de classe que, em suas respectivas esferas, principalmente junto ao governo e à sociedade, mobilizam-se em função dos interesses dos bancos e contribuem para o aperfeiçoamento e a modernização de suas atividades.<sup>77</sup>

As entidades representativas do ramo bancário se reúnem também para discutir questões de interesse das entidades afiliadas, tais como uma análise de projeto de lei.<sup>78</sup>

A importância de descrever o sistema representativo do ramo bancário é que as Instituições componentes, são foros maiores de discussões dos assuntos de interesse dos bancos, e muito importante para o entendimento da análise das Tipologias dos Bancos.

### CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Com sede em Brasília, a CNF congrega todas as entidades do SFN. Sua fonte de recurso vem das entidades afiliadas, sendo isenta de Imposto de Renda, por não ter fins lucrativos.

O CNF tem como objeto social:<sup>79</sup>

77 FEBRABAN. O Sistema bancário e sua representação. São Paulo, nov/91, p.4.

78 ABDE. On Line. Ano II, nº 14, Rio de Janeiro, 15.09.92.

79 CNF. Relatório de Auditoria. São Paulo, fev/94, p. 02

- a) coordenar as associações-membros para atuação política, unificada frente aos poderes constituídos, aos demais setores de atividade do país, aos órgãos de comunicação, ao público em geral, na defesa de seus legítimos interesses e do lugar que deve ocupar, como setor da iniciativa privada, na vida da nação;
- b) promover as medidas e atividades necessárias e do interesse comum das instituições;
- c) apresentar aos poderes constituídos e à sociedade em geral sugestões práticas e positivas sobre assuntos de importância para o país como um todo e para o segmento de atividade do conjunto das instituições financeiras em particular;
- d) manter relações com associações e instituições, oficiais ou particulares, que possam colaborar com a entidade para a realização de seus fins;
- e) promover debates, cursos, palestras, ciclos de estudos e outras manifestações por meio das quais se possam concretizar os objetos da entidade, e
- f) editar, ou fazê-lo por terceiros, publicações de qualquer natureza que venham divulgar, esclarecer ou aprimorar as atividades das instituições financeiras.

FEBRABAN

De natureza civil, com sede em São Paulo, e fundada em 01.04.64, opera em âmbito nacional com o objetivo de defender os interesses do setor bancário e contribuir para o aperfeiçoamento das suas atividades.

As associações da Bahia, Ceará, Goiás, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e São Paulo, filiadas à Febraban atuam regionalmente.

Uma das atividades permanentes da Febraban, para elevar a imagem do sistema junto à comunidade, é conscientizar a opinião pública do papel social que os bancos desempenham.

Em suas mensagens, a entidade ressalta a função essencial dos bancos na intermediação de recursos financeiros, canalizando a poupança para os segmentos produtivos e alavancando o desenvolvimento econômico do País. Ao mesmo tempo, busca destacar a gama de serviços que os bancos prestam à população através de uma ampla rede de agências distribuídas no país.

Atua com 15 subcomissões técnicas no assuntos de:

- . Pequenos e Médios Bancos
- . Automação
- . Arrecadação Bancária
- . Câmbio e Comércio Exterior
- . Captação
- . Crédito
- . Contabilidade
- . Crédito Rural

- . Jurídica
- . Marketing
- . Operações Bancárias
- . Organização e Métodos
- . Recursos Humanos
- . Segurança e
- . Assuntos de Bancos Internacionais.

De certo modo ela se focaliza mais nas questões referentes aos grandes bancos nacionais, mas de qualquer forma é o maior foro civil de discussão do sistema.

Exemplos recentes de questões de relevância tratadas pela Febraban, foram os casos dos Certificados de Privatização e o ganho de causa judicial para não informação dos extratos das contas da clientela à Receita Federal em função da questão da quebra de sigilo bancário.

#### ABBC

Criada em 1982, a Associação Brasileira de Bancos Comerciais e Múltiplos, com sede em São Paulo, focaliza-se mais nas questões inerentes aos pequenos e médios bancos, ora atuando em parceria com a Febraban, ora em oposição a ela, isto é, no embate de questões que vão desfavorecer os pequenos e médios em relação aos grandes.

Pode associar-se à ABBC qualquer banco comercial ou múltiplo, instalado no País, independente do porte (o BANESPA que é de grande porte, por exemplo, é associado) e origem (o Banco de Boston, é de origem estrangeira, é associado), mas sua vocação se refere mais aos de pequeno e médio porte. A única restrição que há aos de grande

porte, é que o presidente da ABBC tem que pertencer a um banco de pequeno ou de médio porte.

Ela foi criada para ajudar os pequenos e médios na resolução dos problemas enfrentados, uma vez que aqueles normalmente não possuem estrutura de recursos humanos, nem apoio jurídico para estudar, dar parecer, e defendê-los junto aos diversos segmentos da sociedade (autoridades monetárias, grandes bancos e clientela). Assuntos recentes como Certificados de Privatização, bem como operacionais de compensação e cobrança figuram na pauta da ABBC.<sup>80</sup>

" Quando um banco de grande porte está tentando resolver um problema no sistema de compensação, ele está trabalhando com números de papéis, tecnologia, horas de trabalho, e nº de funcionários, astronômicamente superior ao de um banco de pequeno porte. Ele precisa resolver seu problema, não que esteja diretamente preocupado em competir ou "eliminar" o de pequeno porte, mas viabilizar seu macro-problema. "<sup>81</sup>

Assim, a ABBC figura como um organismo que visa defender as questões que envolvem os pequenos e médios, seja quando as decisões dos de grande porte vão influir bastante nas ações dos de menor porte, seja quando para resolver seus problemas específicos, seja quando as Autoridades Monetárias tomam decisões sobre o Sistema como um todo, que podem prejudicar os pequenos e médios.

- 
- 80 Entrevistas a Paulo Cândido de Oliveira. Diretor Executivo da ABBC. São Paulo, mar/94 e a José Carlos Jacintho de Campos. Ex-Presidente da ABBC e Vice-Presidente do Banco Bozano, Simonsen, São Paulo, nov/90.
- 81 Entrevista a Paulo Cândido de Oliveira. Diretor Executivo da ABBC. São Paulo, mar/94

Para ganhar mais força em algumas questões frente aos grandes bancos, procura aliar-se aos bancos estrangeiros, uma vez que apesar de serem bancos de grande porte no critério do Banco Central (volume de operações de crédito), possuem estruturas menores no Brasil, e por conseguinte passam por problemas idênticos aos de pequeno e médio porte.

Rompendo uma tradição do mercado financeiro, a ABBC tornou-se o único membro da Câmara de Compensação que não é uma Instituição mas uma entidade de classe. Ao invés de cada banco pequeno ter que montar uma estrutura própria para participar da compensação eletrônica, a ABBC presta o serviço a todos os seus associados, em São Paulo e no Rio. Além desse serviço ela está centralizando as análises de crédito das pequenas instituições financeiras.<sup>82</sup>

#### ABBI

Criada em 1989, a Associação Brasileira de Bancos Internacionais, visa, naturalmente, congrega e defender os Bancos Estrangeiros.

Com sede em São Paulo, podem associar-se à ABBI além dos bancos estrangeiros, os bancos nacionais que operem internacionalmente, com sua carteira de câmbio.<sup>83</sup>

---

82 EXAME. Vamos dividir a conta. Ano 24, Nº 03, 05.02.92, pp. 42-45.  
 83 Entrevista a Luis E. R. Lisboa. Diretor Executivo da ABBI. São Paulo, nov/90

### ABDE

Criada em 1969, a Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento é o principal foro no Brasil de debates e discussões das IFs de desenvolvimento.

Os bancos de desenvolvimento, por serem públicos, organizam-se na Associação de Bancos de Desenvolvimento.<sup>84</sup>

Com sede no Rio de Janeiro, a ABDE tem como associados 27 instituições, incluindo a FINEP e o SEBRAE, por conseguinte 25 bancos de desenvolvimento, destacando-se o BNDES, o BB, o BNB e o BANESPA, sendo seu objetivo maior garantir a concessão de créditos de longo prazo no Brasil, de fontes nacionais e internacionais.<sup>85</sup>

A ABDE vem lutando por um tratamento diferenciado aos bancos de desenvolvimento Estaduais, um assento no CMN , ou outro órgão que o suceda<sup>86</sup>, e o fortalecimento dos BDs na Reforma do SFN<sup>87</sup>.

### ASBACE

Com sede em Brasília, a Associação Brasileira de Bancos Comerciais Estaduais é o foro específico de defesa dos bancos estaduais.

A ASBACE foi a empreendedora de um dos sistemas mais integradores na indústria de bancos estaduais, que é o Sistema Verde-A-

---

84 ABDE. On Line, Ano II, Rio de Janeiro, 24.07.92

85 ABDE. On Line, Ano II, Rio de Janeiro, 04.09.92

86 ABDE. On Line, Ano II, Rio de Janeiro, 21.12.92

87 ABDE. On Line, Ano III, Rio de Janeiro, 29.12.93

marelo, um convênio para a realização recíproca de cobranças, transferências de fundos e outras operações conjugadas. O convênio entre eles os transforma, assim, na maior rede nacional de serviços bancários.

ANBID

A Associação Nacional de Bancos de Investimentos e de Desenvolvimento, trata tanto dos Bancos de Investimento Puros, quanto dos de Desenvolvimento e ainda de qualquer Banco Múltiplo com carteira de Desenvolvimento.

### 6.3. O AJUSTE DOS BANCOS E O PLANO REAL

Desde 1986, com a implantação do Plano Cruzado, fazendo baixar por algum tempo os índices inflacionários, vários planos se sucederam, perseguindo o mesmo objetivo. Planos Cruzados, Plano Bresser, Plano Verão, Planos Collor e recentemente Planos FHC. Em todos os planos, os bancos foram taxados de terem se beneficiados da inflação.

Com a possibilidade concreta de diminuição da inflação, uma realidade em vários países da América do Sul, os bancos vêm se preparando para trabalharem com regimes baixos de inflação.

Vários bancos pequenos, que praticamente sobrevivem da inflação, pois não são bancos de negócios e sim bancos que atuam bastante no inter-bancário e operações de aplicações financeiras, terão dificuldades a enfrentar a nova situação econômica, pois deverão assumir um posicionamento mais próximo do real negócio de banco, que é o de captar poupanças excedentes e aplicar em setores carentes de recursos.

Em estudo efetuado pela EFC - Engenheiros Financeiros e Consultores, os ganhos com a inflação representaram em 1993, 41% das receitas de intermediação financeira dos bancos de grande porte.<sup>88</sup>

O ganho com a inflação obtido pelos bancos, provem de ganhos com depósitos deixados em conta corrente pelos clientes, os recursos que ficam em conta antes de serem compensados, o dinheiro em trânsito, isto é, antes de serem remetidos para outras praças, os recursos

---

<sup>88</sup> GAZETA MERCANTIL. O Lucro dos bancos está na inflação. Nº 20.344, 30.04 a 02.05.94, p. 17.

empregados no pagamento de tributos antes de serem recolhidos à Receita Federal, Ministério da Previdência ou Companhias de Serviços Públicos, e ainda alguns recursos de operações de cobrança.

De acordo com a Febraban89 os bancos vêm se preparando para lucrar sem inflação, através das seguintes medidas:

**BANCOS: COMENTARIOS SOBRE A PREPARAÇÃO DOS BANCOS PARA LUCRAREM SEM INFLAÇÃO.**

- . ESTAO SE PREPARANDO NA FRENTE DE OUTROS SETORES;
- . VOLTAR AO PAPEL CLASSICO - INTERMEDIADOR;
- . BAIXAR O CUSTO DAS OPERAÇÕES FINANCEIRAS, REDUZINDO "SPREADS" E AUMENTANDO O VOLUME DE NEGÓCIOS;
- . ATUAÇÃO EM PRIVATIZAÇÃO;
- . CRESCIMENTO DOS DEPOSITOS A VISTA. HOJE REPRESENTAM 3% DO TOTAL. VOLTARAO AO PATAMAR HISTÓRICO (20 A 30%)
- . LIBERDADE NA COBRANÇA DE TARIFAS. O MAIOR BANCO MEXICANO PAGA TODAS AS SUAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS COM TARIFAS;
- . ATUAÇÃO EM ENGENHARIA FINANCEIRA:
  - TRABALHO DE CONSULTORIA AS EMPRESAS;
  - GERENCIA DE NEGÓCIOS;
  - ORIENTAÇÃO EM INVESTIMENTOS, E
  - PLANEJAMENTO FISCAL;
- . REDUÇÃO DE CUSTOS;
- . MELHOR PREPARAÇÃO DE SEUS PROFISSIONAIS;
- . AUMENTO NA DEMANDA POR OPERAÇÕES DE LONGO PRAZO;
- . GANHOS NAS INTERMEDIÇÕES DE DEBENTURES E "COMMERCIAL PAPER";
- . ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS DOS INVESTIDORES INSTITUCIONAIS, E
- . CRESCIMENTO DO MERCADO DE CAPITAIS (EMISSION DE AÇÕES E DE DEBENTURES)

**Figura Nº 15 - Ações dos Bancos para Lucrarem sem Inflação.**

**Fonte: Febraban. Sao Paulo, mar/94.**

"O ajuste dos bancos privados deve levar pelo menos um semestre para a mudança na composição do "mix" das receitas das instituições".90

89 Entrevista a Wilson Antonio Salmeron Gutierrez. Superintendente Administrativo da Febraban. Sao Paulo, mar/94.

90 GAZETA MERCANTIL. O Lucro dos bancos está na inflação... p. 17.

Para que os bancos possam sobreviver numa economia estável, sem inflação, será preciso rever a questão da cobrança de tarifas e serviços, os impostos e taxas criadas em razão da rentabilidade dos bancos, o nível de depósito compulsório e de alavancagem, condições que dependem das Autoridades Monetárias. Além do aumento do volume de operações de crédito e da cobrança de tarifas, para compensar a substituição do "floating" dos recursos dos bancos, haverá redução de despesas, como fechamento de determinadas agências que só sobrevivem em função da alta da inflação. 91

Três fatores afetarão a rentabilidade dos bancos: a perda do "float", a saída da poupança para consumo e aplicações com maior rendimento e a elevação do compulsório sobre a margem de depósitos à vista. Haverá em contrapartida a diminuição da quantidade de clientes nas agências bancárias, a facilidade de cobrança de tarifas (como emissão de extratos por caixas automáticas ou talões de cheque), e o aumento da área de crédito direto ao consumidor, praticamente desaparecida nas instituições bancárias nos últimos anos.92

---

91 GAZETA MERCANTIL. O Perigo da euforia do cruzado. 18.03.94, p.5.

92 GAZETA MERCANTIL. Calmon de Sá prevê migração de renda fixa para depósitos à vista. Nº 20.331, 11.05.94, p.6

#### 6.4. AS FUNÇÕES E PRODUTOS/SERVIÇOS DE UM BANCO MÚLTIPLO

" O nosso banco tem múltiplas funções. Muitas tarefas às vezes consideradas até como estranhas à área financeira acabaram sendo absorvidas pelos bancos, que souberam, desenvolver tais negócios.

Como prestadores de serviços, tanto a clientes oficiais como a particulares, como agentes reguladores do mercado financeiro, como intermediadores na movimentação dos valores ou mesmo como absorvendo mao-de-obra, com centenas de milhares de funcionários, os bancos estão engajados e firmemente arraigados no cenário econômico-financeiro-social do País. "93

De acordo com Israel Vainboim, presidente do Unibanco, a essência da atividade bancária tem quatro facetas:94

- a) a tradicional, que é a intermediação financeira, consistindo na captação e aplicação de recursos;
- b) a prestação de serviços bancários, consistindo em servir à administração do fluxo de caixa das empresas, realizando cobranças e pagamento;
- c) as operações de mercado de capitais, e
- d) as operações com o exterior.

-----  
93 FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro... p. 11.

94 BANCO HOJE. Os Bancos são fatores de modernização. Ano II, nº 14, maio/90, pp. 18-19.

A seguir, serão listados, a título de ilustração, as áreas, produtos e serviços operacionalizados pelos bancos atuais no Brasil: 95,96,97 e 98

A. ÁREA COMERCIAL, FINANCEIRA E DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

1. CONTA CORRENTE:

- Abertura e Encerramento de Contas Corrente(normal ou remunerada)
- Fornecimento de Talões de Cheques
- Recebimento de Depósitos em Dinheiro e/ou Cheques
- Saques de Dinheiro
- Conferências de Assinatura (ficha, micro-ficha ou digitalizada)
- Cartão Magnético
- Fornecimento de Saldo: credor, devedor e médio.
- Fornecimento de Extrato
- Transferência de Fundos:
  - . Serviço de DOC: Documento de Ordem de Crédito
  - . Serviço de OP: Ordens de Pagamento
- Cheque Administrativo
- Cheque Visado
- Sustação de Cheques
- Cheque Avulso
- Inclusão/Exclusão no CCF-Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos
- Serviços de Compensação

95 FORTUNA, Eduardo. Mercado financeiro... pp. 77-173.

96 FORTE, Sérgio H. A. C. Uma Contribuição ao processo...pp. 120-123.

97 BANCO CENTRAL DO BRASIL. Manual de Normas e Instruções.

98 OLIVEIRA, Sidnei A. Bancos: uma visão moderna. São Paulo, Editora Érica, Parte II e III, pp. 09-76.

2. PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS DIVERSOS:

- Pagamento a pensionistas
- Impostos, Tributos, Taxas e Contribuições Econômicas e Sociais
- Títulos (duplicatas, notas promissórias, de cobrança)
- Contas de Concessionárias (luz, água, telefone, gás)
- Carnês Diversos
- Outros

3. APLICAÇÕES FINANCEIRAS:

- Poupança, Poupança-Corrente (Poupanças Verde)
- Poupança Rural(exclusiva do Banco do Brasil)
- Fundos de Aplicação Financeira (FCP, Renda Fixa, Commodities)
- CDB/RDB
- Fundos de Ações
- Fundos DI (Pessoa Física e Jurídica)
- Ações
- Ouro
- Fundos de Investimentos Carteiras Livre
- Fundos de Pensao

4. COBRANÇA:

- Simples
- Direta ou Simplificada (sem registro e registrada)
- Escritural
- Caucionada
- Descontada
- de Protesto

5. CONVENIOS E DEMAIS SERVIÇOS

- PAB (Posto de Atendimento Bancário)
- Folha de Pagamento de Pessoal:
  - . Crédito em conta-corrente
  - . Cartao salário
  - . Envelopamento
- Coleta de Depósito a Domicílio (funcionário da agência, carro forte ou "motoqueiros")
- Cofre Noturno
- Cofre de Aluguel
- Garantia de Cheques
- Filiação de Empresas para Venda com Cartao de Crédito
- Envelopes de Atendimento Rápido:
  - . Envelope depositado em box(urna)
  - . Envelope entregue na gerência ou balcão
- Custódia de Cheques Pré-datados
- Pagamento de Contas a Fornecedores
- Aval Bancário
- Fiança bancária
- Fornecimento de Cópias de Aviso de Lançamento
- Serviços de Telecomunicações
- Contratação e Carta de Fiança
- Despesa Postal
- Confecção de Ficha Cadastral
- Serviços de Vídeo Texto

6. CRÉDITOS:

- Cheque Especial
- Cartao de Crédito (Credicard, Visa...)
- Empréstimos Parcelados:
  - . CDC ( Crédito Direto ao Consumidor )
  - . Créditos Pessoais
- Desconto de Títulos
- Desconto de Cheques Pré-Datados
- Desconto de Comprovantes de Cartões de Crédito
- Desconto Vinculados
- Financiamento Imobiliário
- Carteira Hipotecária
- Capital de Giro:
  - . "Hot Money"
  - . Contas Garantidas
  - . Contratos de Capital de Giro
- Financiamento de Tributos, Tarifas e Folhas de Pagamento
- "Vendor Finance"
- Interveniência

7. TELECOMUNICAÇÕES E AUTOMAÇÃO BANCÁRIA:

- Banco por Telefone/Central de Atendimento:
  - . Abertura de Contas Correntes
  - . Saldo
  - . Lançamentos em Contas Corrente e Aplicações Financeiras
  - . Limites de Crédito
  - . Solicitações de Talões de Cheques e Cartões Magnéticos
  - . Aplicações e Resgates em Investimentos
  - . Seguros Temporários
  - . Empréstimos Pessoais
  - . Índices Econômico-financeiros
  
- "Cash Dispenser": (Ambiente Interno)
  - . Saldos
  - . Extratos
  - . Saques
  
- "ATM": (Ambiente Externo)
  - . Saldos
  - . Saques
  
- Agências "Self Service":
  - . Abertura de Conta
  - . Saldos
  - . Extratos de conta corrente e aplicações financeiras
  - . Saques
  - . Depósitos
  - . Talões
  - . Cartão Magnético
  - . Aplicações Financeiras
  - . Índices Econômicos-financeiros

- . Cheque Especial
  - . Pagamentos Diversos
  - . Serviço de Vídeo Texto
  - . Posição de Cobrança
  - . Posição de Empréstimos
- 
- "Home/Office Bank"/Agências de Auto Atendimento  
(via Telefone, Fax, "Pager", e Terminal)
    - . Saldos
    - . Extratos de Conta Corrente, e Aplicações Financeiras
    - . Pagamentos de Contas (quitadas através da leitura de código de barras) e Fornecedores
    - . Controle de Contas a Pagar e a Receber
    - . Indices Financeiros
    - . Movimentação da Carteira de Cobrança (remessas, instruções, baixas, posição e liquidações)
    - . Aplicações Financeiras
    - . Controle de Cheques Pré-datados em Custódia
    - . Transferência de Saldos entre Clientes
    - . Liberação de Empréstimos Pré-aprovados.
  - "Pagers": (Receptores de bolso)
    - . Saldos
    - . Indices Financeiros

B. AREA DE CAMBIO E COMÉRCIO EXTERIOR

- Compra e Venda de Moedas
- Arbitragem
- "Forfaiting"
- "Export Notes"
- Financiamentos à Importação:
  - . Abertura de Carta de Crédito
  - . Aval Bancário ou Fiança Bancária
- Financiamentos à Exportação:
  - . ACC (Adiantamento de Contrato de Câmbio)
  - . ACE (Adiantamento de Contrato de Exportação)
- Securitização das Exportações
- Debêntures Cambiais
- "Pró-commodities"
- Operações de Remessa
- Operações de Pagamento
- Cheques de Viagem

C. AREA INDUSTRIAL E RURAL

- Sistema BNDES:
  - . Finame Automático, Agrícola e Especial, Poc, Finem
- Promicro
- Proinfo
- Res. 695
- Res. 63
- Finep
- FNE (Banco do Nordeste do Brasil)
- FNO (Banco da Amazônia)
- FCO (Banco do Brasil)

**D. AREA DE INVESTIMENTO E DE ENGENHARIA FINANCEIRA:**

- Securitização (empréstimos com receitas futuras)
- Compra e Venda de Ações
- Operações de "Underwriting" de Debêntures e Ações
- Derivativos: operações de "swap" (ouro, câmbio, juros, índices de preços, e indexadores)
- Operações de Fusões, Aquisições, "Joint-ventures" de empresas e Saneamento Financeiro de Empresas.
- "Performance Bond e Bid Bond"
- Operações de "Commercial Papers"
- Operações de "Eurobonds"
- Operações de "Certificate of Deposits"
- Operações de "Promissory Notes"
- Operações de Debêntures Conversíveis
- Intermediação de Aplicações Financeira de Investidores Estrangeiros no País
- Remuneração do Giro dos Papéis Brasileiros no Exterior
- Operações de "ADRs"
- "Leveraged Buy out"
- "Management Buy out"
- "Takeover Bid"
- "Tender Offer"
- "Block Trade"
- Viabilização de recursos em concorrências
- Privatização de Estatais
- Renegociação de Dívidas Externas no Mercado Internacional
- Prestação de Garantia de Empréstimos no País ou do Exterior
- Conversão de Dívida Externa em Investimentos.
- Gestão de Ativos de Fundos de Pensão
- Administração de Passivos às Fundações de Previdência.

## 7. TIPOLOGIA ESTRUTURAL DOS BANCOS NO BRASIL

As classificações mais usuais encontradas no meio bancário, principalmente junto às Autoridades Bancárias e aos bancos oficiais, são aquelas aqui reunidas como tipologias estruturais, referentes ao tamanho, origem, propriedade, carteiras e outras.

### 7.1. QUANTO AO PORTE:

A classificação mais divulgada era a do Banco Central(BC)<sup>99</sup> que categorizava os bancos em 03 portes:

PORTE	Nº
GRANDE PORTE	164
MÉDIO PORTE	37
PEQUENO PORTE	43
TOTAL	244

Quadro Nº 05 - Classificação e Nº de Bancos por Porte

Fonte: Banco Central. Pos.nov/93.

O critério adotado era quanto ao Volume de Depósitos para efeito de recolhimento da parte compulsória.

Tal classificação foi bastante criticada no meio bancário, em virtude de que o Volume de Depósito em um país inflacionário não é uma boa medida e por causa da alíquota igual para todos os porte de bancos.<sup>100</sup>

-----  
<sup>99</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. Manual de Normas e Instruções.

<sup>100</sup> Entrevista a Paulo Cândido de Oliveira. Diretor Executivo da ABBC. São Paulo, mar/94.

Atualmente como as alíquotas para recolhimento se baseiam no critério de Áreas incentivadas<sup>101</sup>, tal classificação perde o sentido.

De acordo com o ex-presidente da ABBC<sup>102</sup>, a classificação por porte deveria ser:

- MACRO: correspondente às megas instituições como Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, Banespa e Unibanco.
- GRANDE: correspondente aos grandes bancos no Brasil tais como Real, Bamerindus, Nacional etc.
- MÉDIO: correspondente ao Bozano, Noroeste, a maioria dos Estaduais etc.
- PEQUENO: correspondente principalmente aos bancos nacionais de poucas agências e a alguns estaduais, e
- MICRO: correspondente à maioria dos bancos múltiplos originários de pequenas instituições financeiras e bancos de uma agência.

A Gazeta Mercantil-Balanço Anual<sup>103</sup>, apesar de não classificar os bancos por critério de porte, realiza um "ranking" de acordo com o Volume Total de Depósitos, no que se refere aos bancos privados, e por Operações de Crédito, quanto aos bancos de desenvolvimento e de investimento.

De outra forma, a Revista Exame - Melhores e Maiores<sup>104</sup> apresenta também um "ranking" dos bancos no Brasil, utilizando o critério de Patrimônio Líquido para qualquer tipo de banco.

- 
- 101 BANCO CENTRAL DO BRASIL. Manual de Normas e Instruções. Título 3, Capítulo 1, Seção 2.
  - 102 Entrevista a José Carlos Jacinto de Campos. Ex-Presidente da ABBC e vice-presidente do Banco Bozano Simonsen. São Paulo, nov/90.
  - 103 GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual. 1993, pp.380-86.
  - 104 EXAME. Melhores e Maiores. ago/94, pp. 108-109.

Uma classificação bem aceita e divulgada na área bancária é a formulada pela Consultoria Austin Assis<sup>105</sup>, a qual utiliza como critério de classificação o Ativo Total. Para a quantificação, as instituições são classificadas por ordem decrescente do Ativo Total. A partir daí calcula-se a participação de cada instituição em relação ao total, a seguir o percentual acumulado, ou seja, o grau de concentração do sistema, sendo:

BANCOS DE GRANDE PORTE : representando 80% do setor

BANCOS DE MÉDIO PORTE : representando de 81 a 95% do setor

BANCOS DE PEQUENO PORTE: representando de 96 a 100%.

Para listagem dos bancos vide anexo nº II

---

<sup>105</sup> Entrevista a Alberto Borges Matias. Diretor da Austin Asis Consultoria. São Paulo, mar/94.

## 7.2. QUANTO A ORIGEM DE CAPITAL:

Também considerado como "Quanto à Propriedade de Capital" ou "Quanto ao Controle Acionário:

### 7.2.1. BANCO OFICIAL FEDERAL

É aquele cujo acionista majoritário é a União. São eles o BB, CEF, BNB, BASA, e Meridional, além do Banco Central e o BNDES.

### 7.2.2. BANCO OFICIAL ESTADUAL

De acordo com os Estados da Federação. São instituições financeiras constituídas sob a forma de Sociedade de Economia Mista, com controle acionário pertencente aos Estados da Federação.

Funcionam como agentes do desenvolvimento estadual, nos níveis econômico e social, atuando, por força de lei, como órgãos auxiliares de execução da política de crédito do governo federal.

No Brasil, os bancos oficiais (ou públicos) são responsáveis por mais de 50% da alocação de recursos nas micro, pequenas e médias empresas.<sup>106</sup>

De uma forma geral, os bancos oficiais estão atrasados tecnologicamente em relação aos grandes bancos privados, com algumas exceções (Banespa, Banerj e Bemge). Além disso os custos operacionais e administrativos dos bancos oficiais estaduais relativos aos bancos privados são maiores. A vantagem competitiva dos bancos estaduais é ter como clientes cativos os órgãos dos respectivos governos estaduais

---

106 ABDE. On Line. Ano II, Rio de Janeiro, 21.12.93.

e municipais, além do sistema Verde Amarelo, tornando-os o maior banco do País em número de agências.<sup>107</sup>

A ASBACE defende que os bancos estaduais:<sup>108</sup>

1. São agentes financeiros e de fomento dos Estados da Federação;
2. São os bancos que atendem prioritariamente as populações mais carentes e as pequenas e médias empresas urbanas e rurais;
3. Atendem a municípios carentes;
4. Constituem-se em fatores de desconcentração econômica e financeira;
5. São agentes inibidores de uma maior concentração bancária;
6. Inibem a transferência de recursos dos Estados mais pobres para os mais ricos;
7. Constituem-se em elementos balizadores das taxas de juros nas operações de crédito, e
8. Facilitam o processo de ocupação racional do território e do espaço econômico brasileiro.

Neste grupo pode-se incluir os Bancos de Desenvolvimento dos Estados como o Desenbanco (BA), por exemplo, e as Caixas Econômicas Estaduais, tais como a do Rio Grande do Sul e a Nossa Caixa em São Paulo.

### 7.2.3. BANCO PRIVADO NACIONAL

-----  
 107 Entrevista a Juarez Lopes Cançado. Diretor Executivo da ASBACE. Brasília, dez/90.

108 ASBACE. Prospecto Banco Essencial. pp. 12-15

### 7.2.3. BANCO PRIVADO NACIONAL

É aquele em que a iniciativa privada detém o controle acionário, tem sede no Brasil e seus sócios são residentes no País.<sup>109</sup>

### 7.2.4. BANCO PRIVADO NACIONAL COM PARTICIPAÇÃO ESTRANGEIRA

É aquele que tem sede no Brasil, e possui mais de 10% do capital votante pertencente ao capital estrangeiro, cujo controle acionário pertence a sócios residentes no país. São eles: ABC-Roma, Agroinvest, América do Sul, American Express, BBA, BHM, Braseg, Brasileiro-Iraquiano, Capitaltec, Cidade, Credibanco, Comercial de France, Credito Metropolitano, Crefisul, Financ. Internacional, Eurobanco, Fininvest, Garavelo, HKB, Inter-Atlântico, Losango, Matrix, Norchem, Planibanc, Santista, Sogeral, SRL, Sterling e Continental.

### 7.2.5. BANCO PRIVADO NACIONAL COM CONTROLE ESTRANGEIRO

Quando o banco tem sede no Brasil, mas está sob controle estrangeiro, com ou sem maioria do capital votante. São eles: BFB, ABN-AMRO, Autolatina, BNL, Boston, Montreal Bank, Tokyo, Fiat, GM, Lloyds, Mitsubishi, Português do Atlântico, Sudameris, Sumitomo, Multibanco.

---

109 GARCIA, Márcio G.P. e FERNANDES, Guimaraes. Regulação e supervisão dos bancos comerciais no Brasil. Rio de Janeiro, PUC-Depto Economia, Jan/93, p.11

## 7.2.6. BANCO ESTRANGEIRO

Aquele que tem sede e acionistas majoritários no exterior.

No Brasil, há escritórios, agências e subsidiárias de bancos estrangeiros.

São eles: Commercial Paraguay, De La Nacion Argentina, De La Provincia de Buenos Aires, De La Republica Oriental Del Uruguay, Santander, BEAL, Exterior de Espana, Finacial Portugues, Holandes Unido, Banesto, Hispano Bank, Citibank, Deutsche Bank, Deustch, Mederlandem, Lloyds Bank, Morgan, The First National Bank of Boston.

Em posição de novembro/93, de acordo com a Febraban, a composição dos bancos era a seguinte:

ORIGEM DE CAPITAL	Nº
BANCOS OFICIAIS FEDERAIS	05
BANCOS OFICIAIS ESTADUAIS	25
BANCOS PRIVADOS NACIONAIS	145
BANCOS PRIVADOS NAC. C/ PARTIC. ESTRANGEIRA	32
BANCOS PRIVADOS NAC. C/ CONTROLE ESTRANGEIRO	18
BANCOS ESTRANGEIROS	19
TOTAL	244

Quadro Nº 06 - Classificação e Nº de Bancos por Origem de Capital. Fonte: Banco Central. Pos. Nov/93

Uma opinião interessante sobre bancos estrangeiros é a de que " há bancos de origem estrangeira no Brasil, como o Lloyds Bank, por exemplo, que está instalado em Manaus há mais de 90 anos, mesmo antes

do Banco do Brasil. Para mim, ele é tão nacional quanto um banco genuinamente brasileiro."110

Um outro caso se refere ao Deutsche Bank que está no País desde 1911.111

O Art. 192 da Constituição Federal, prevê que a regulamentação das instituições financeiras deverá ser realizado em Lei Complementar.

No Art. 52, referente ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, estão vedadas a instalação no País, de novas agências de instituições financeiras domiciliadas no exterior, bem como o aumento percentual de participação no capital das instituições financeiras com sede no País, de pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no exterior.112

Apesar dessa restrição é crescente o número de bancos estrangeiros em operação no Brasil e principalmente bancos de investimentos, tais como Goldman Sachs, Bear Stearns, Morgan Stanley, Salomon Brothers, Merrill Lynch e Nomura. À exceção da Salomon Brothers, que se associou ao Banco Patrimônio, os demais como bancos de investimento podem contornar a proibição constitucional, uma vez que não precisam nem sequer estar instalado no País. Na verdade possuem escritórios no Brasil para representá-los.113

-----  
110 Entrevista a Luis E. R. Lisboa. Diretor Executivo da ABBI. São Paulo, nov/91.

111 EXAME. A Guerra não acabou. Ano 24, nº 22, de 28.10.92, p. 79

112 BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Constituição: República... p. 175.

113 EXAME. O Brasil, agora, está mapa. Nº 07, 30.03.94, pp.52-8

### 7.3. QUANTO À ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA<sup>114</sup>

#### 7.3.1. BANCO DE ATUAÇÃO NACIONAL:

Banco do Brasil, Grandes Bancos Nacionais, alguns Bancos Estaduais como o Banespa e Banerj.

#### 7.3.2. BANCO DE ATUAÇÃO REGIONAL.

Banco do Nordeste, Banco da Amazônia, alguns Bancos Privados de Médio Porte e alguns Bancos Estaduais.

#### 7.3.3. BANCO DE ATUAÇÃO ESTADUAL.

Praticamente os bancos oficiais estaduais e alguns pequenos privados que atuam dentro do Estado em que se inserem.

---

<sup>114</sup> FIPE. Sistema Financeiro Nacional...Cap. VII.3. pp. 149-161.

#### 7.4. QUANTO AS CARTEIRAS:

Afora as Autoridades Monetárias, e até o início dos anos 60, tinha-se no Brasil:115

1. Bancos Comerciais: ( capital de giro e serviços bancários)
2. Bancos de Poupança: ( crédito imobiliário )
3. Bancos de Investimento: ( financiamento de capital fixo )

Com a Reforma Bancária de 1964, inspirada, em parte , no modelo norte-americano de bancos especializados, no Brasil tinha-se, até a criação dos bancos múltiplos em 1988, o seguinte:

1. Bancos Comerciais: ( capital de giro e serviços bancários);
2. Bancos de Investimentos: ( basicamente operações de "underwriting" ),e
3. Bancos de Desenvolvimento: ( créditos de fomento de médio e longo prazos ).

A partir de 1988, através da Resolução Nº 1.524 do BC, a maioria dos bancos se tornaram bancos múltiplos, agindo de forma integrada em todas as suas carteiras, convivendo com o sistema anterior, tendo-se então, a seguinte classificação:

1. Bancos Múltiplos (facultativo);
2. Bancos Comerciais;
3. Bancos de Investimento, e
4. Bancos de Desenvolvimento.

#### 7.4.1. BANCO COMERCIAL (puro)

É considerada a instituição monetária por excelência, tendo como objetivo precípua proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas.

#### 7.4.2. BANCO DE INVESTIMENTO (puro)

Criado em 1965, seu objetivo é canalizar recursos de médio e longo prazos para suprimento de capital fixo ou de giro das empresas, fortalecendo o processo de capitalização, através da compra de máquinas e equipamentos e da subscrição de debêntures e ações.

Não pode manter contas correntes e captar recursos pela emissão de CDB e RDB, através de captação e repasses de recursos de origem interna ou externa ou pela venda de quotas de fundos de investimento por ele administrado. Em 31 de dezembro de 1992 havia 20 bancos operando no País especializados em operações de empréstimos estrangeiros e operações acionárias; 116

## 7.4.2. BANCO MÚLTIPLO

Através das Resoluções do Banco Central N°s 1524/38 e 1641, de 1988, foi autorizada a criação dos chamados bancos múltiplos, através de uma instituição financeira existente, refletindo uma situação de mercado, visto que os mesmos já atuavam de forma integrada em suas diversas carteiras - comercial, de investimento, de crédito imobiliário, financeira, e de desenvolvimento. Em seguida, a Resolução N° 1.649 autorizou também que qualquer empresa poderia constituir um banco múltiplo, mesmo não possuindo uma instituição financeira anterior.

A medida facultou constituir-se uma única empresa, englobando as diversas personalidades jurídicas referentes às carteiras de negócios, e portanto com um único balanço financeiro, um único caixa, e com significativa redução de custos. Em termos práticos mantém-se as mesmas funções de cada instituição em separado, com as vantagens de se contabilizar as operações como uma só instituição.<sup>117</sup>

Os bancos múltiplos podem ter ou não carteira comercial.

Com a implantação do Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF), a partir de junho de 1988, a compatibilização das contabilidades dos diversos tipos de Instituições Financeiras foi viabilizada, através da lei de criação dos bancos múltiplos.<sup>118</sup>

Um fato interessante é que o Banco do Brasil insiste em permanecer com suas carteiras separadas, sendo portanto classificado

---

<sup>117</sup> FORTUNA, Eduardo. Mercado financeiro:... p. 30.

<sup>118</sup> GARCIA, M. G. P. e FERNANDES, E. Regulamentação:...p.7

como banco comercial, quando a maioria constituiu-se enquanto banco múltiplo.<sup>119</sup> Além do BB, têm-se ainda: Real, Citibank, Boston, Lloyds, Besc(SC) e BMG.

Por outro lado, o BMG, criou um banco múltiplo por meio de sua financeira, preservando o seu banco comercial. Dessa forma, existem o BMG (Banco Múltiplo) e o BMG Banco Comercial S/A. De outra forma, o Bradesco (Banco Múltiplo) possui carteira comercial, incluindo Crédito Imobiliário e Financeira, mas continua com sua área de investimento, com o Banco de Investimento em separado.<sup>120</sup>

O Banco Itaú, que foi o primeiro a se tornar banco múltiplo, possui as áreas Comercial, de Investimento, Financeira, Crédito Imobiliário e Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, as quais eram empresas independentes, tendo sido incorporadas pelo banco Comercial, chamado de Banco Itaú S/A.<sup>121</sup>

#### 7.4.3. BANCO DE DESENVOLVIMENTO

Existem vários Bancos de Desenvolvimento (BDs) no Brasil. Um é nacional que é o BNDES, três são regionais, sendo o BNB para a região Nordeste, o BASA para a região Norte do País, e o BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), e os demais são estaduais.

A nível de Estado houve várias incorporações pelos bancos estaduais aos bancos de desenvolvimento dos Estados. Como exemplos, o BANESPA incorporou o BADESP (São Paulo) e o BEC incorporou o BANDECE (Ceará).

-----  
119 Anexo I.

120 Entrevista a Paulo Cândido de Oliveira. Diretor Executivo da ABBC. São Paulo, mar/94.

121 ITAÚ. Relatório Anual das Instituições Financeiras Itaú. 1988, p.18

Quando um banco possui, além da carteira de curto e médio prazo, uma carteira de fomento, é chamado de BANCO MISTO. No Brasil, todos os bancos oficiais, afora o Banco Central, são considerados bancos mistos, sejam federais ou estaduais.

O BNB administra o FNE (Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste), orçado para o ano de 1994 em US\$500 milhões<sup>122</sup> e sua participação na área de desenvolvimento atingiu 91% do portfólio total em 93.123

O BASA<sup>124</sup>, por sua vez, administra o FNO (Fundo Constitucional de Financiamento do Norte), orçado em US\$120 milhões para o ano de 1994.

Os bancos estaduais chegam a atingir em média 80% de seu portfólio de negócios na área de desenvolvimento (operações de médio e longo prazos) e atuam bastante junto ao pequeno produtor rural e industrial.<sup>125</sup>

Segundo dados da Febraban, é a seguinte a composição dos bancos por carteira:

CARTEIRAS	Nº
COMERCIAIS	37
MÚLTIPLOS	205
CAIXAS ECONOMICAS	02
TOTAL	244

Quadro Nº 07 - Quantidade de Bancos por Carteira.

Fonte: Febraban. São Paulo, mar/94

-----  
122 BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Jornal Notícias, Fev.94

123 GAZETA MERCANTIL. Relatório Anual do BNB. Nº 20.269, 05 a 07.02.94, p.16.

124 GAZETA MERCANTIL. BASA Aumenta Nível de Subsídio para Projetos de Capacitação Tecnológica. Nº 20.269, 05 a 07.02.94, p. 13.

125 BANCOS Públicos Estaduais. Informações FIPE. Nº 123, out/90, p.12

7.5. QUANTO AO CRÉDITO:126

7.5.1. INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO A CURTO PRAZO:

Bancos Comerciais e Caixas Econômicas

7.5.2. INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO DE MÉDIO E LONGO PRAZOS:

Bancos de Desenvolvimento e Bancos de Investimento.

#### 7.6. QUANTO AO RISCO:

O risco bancário tradicionalmente é visto exclusivamente como o risco do cliente para o banco, ou seja, a possibilidade do cliente "falhar". Principalmente no Brasil, a palavra crédito (confiança) para os bancos quer dizer operar com o cliente, desde que ele ofereça garantias, inclusive acima do valor do negócio.

Para emprestar a curtíssimo e a curto prazo, os bancos se cercam de garantias que compensem assumir os riscos, e se emprestam a médio e a longo prazos, o nível de garantias fica de no mínimo 130% do valor do negócio.

No inverso, no caso do risco do banco para o cliente, o critério que se utiliza é praticamente trabalhar com os chamados bancos de primeira linha ou de segunda ou mais linhas. De qualquer forma já existe uma classificação de risco, definida em 1988 em Basiléia-Suíça, até para facilitar a parametrização internacional.

Sob o patrocínio do BIS (Banco para Compensações Internacionais) organizou-se o "Comitê de Basiléia" na Suíça, formado por representantes dos Bancos Centrais dos países membros da OCDE (Organização de Cooperação do Desenvolvimento Econômico), o qual em 29.11.88, após dez anos de iniciado os estudos, aprovaram as normas internacionais do Acordo de Basiléia.

O objetivo do Acordo de Basiléia foi criar um controle mais rígido sobre a solidez dos bancos internacionais, assim como criar condições equitativas de concorrências entre eles.

Em 1993 venceu o prazo para o enquadramento dos bancos dos países desenvolvidos. O Banco Central estipulou um prazo até 30.04.95

para as instituições financeiras no Brasil se enquadrarem às regras de Basiléia e às normas brasileiras estabelecidas por aquela Autoridade. A Argentina e o Uruguai já se enquadraram às normas de Basiléia.

Basicamente, de acordo com os parâmetros de Basiléia a relação entre o Capital/Ativo Ponderado deve ser maior ou igual a 8, o que considerando 100 de Ativo, 4% deve ser formado por capital acionário mais reservas anunciada (batizado de Tier 1), e a outra parte (Tier 2) por capital suplementar, formado por reservas ocultas, dívidas de longo prazo e reservas para prejuízos de empréstimos.

O limite de endividamento corresponde a 12,5 vezes o patrimônio líquido, e atualmente no Brasil é de 15 vezes, regra que foi mantida pelo Banco Central. Dessa forma os bancos no Brasil têm que se enquadrar ao Padrao Brasileiro e ao Padrao Basiléia.

Um outro problema é de que no Brasil, o critério adotado é Capital sobre contas do Passivo e nao sobre contas do Ativo.

De acordo com a Febraban, somente os bancos privados e o Banco do Brasil atendem o critério de Basiléia. Os demais bancos oficiais regionais e estaduais estão abaixo desse parâmetro.

A razão é que são praticamente os únicos bancos a trabalharem no crédito de médio e longo prazo e com juros mais baixos do que nas operações de curto prazo, o que se constitui um dilema ("trade off") para a questão.

Apresenta-se, inicialmente os índices de ponderação do Acordo de Basiléia:127

OPERAÇÕES	RISCOS
ENCAIXE	0 %
TÍTULOS DOS GOVERNOS DA OCDE	0-20 %
TÍTULOS DOS BANCOS DA OCDE	20 %
EMPRÉSTIMOS IMOBILIÁRIOS E GARANTIAS HIPOTECÁRIAS	50 %
EMPRÉSTIMOS AO SETOR PRIVADO	100 %
EMPRÉSTIMOS A PAÍSES FORA DA OCDE	100 %
CONTAS DE COMPENSAÇÃO: FATORES DE CONVERSÃO VARIÁVEIS	100 %

Quadro Nº 08 - Índices de Ponderação do Acordo de Basiléia. Extraído do Notícias da ABBC.  
Nº 30, Set/92, p.4

A seguir apresenta-se o Resumo Geral de Classificações dos Riscos de acordo com o Banco Central:128

127 ABBC. Notícias. São Paulo, Nº 30, set/92, p.4

128 BANCO CENTRAL DO BRASIL. Trabalho sobre o Acordo de Basiléia. Brasília, mar/94.

OPERAÇÕES	RISCOS
<b>I. <u>SETOR PÚBLICO</u></b>	
1. TÍTULOS E CRÉDITOS JUNTO AO GOVERNO FEDERAL	0 %
2. TÍTULOS E CRÉDITOS JUNTO AOS GOVERNOS ESTADUAIS	20 %
3. TÍTULOS E CRÉDITOS JUNTO AOS GOVERNOS MUNICIPAIS	50 %
4. TÍTULOS E CRÉDITOS DE AUTARQUIAS E EMPRESAS ESTATAIS	100 %
<b>II. <u>SETOR PRIVADO</u></b>	
1. TÍTULOS E CRÉDITOS COM EMPRESAS LIGADAS	0 %
2. TÍTULOS E CRÉDITOS COM OUTRAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	20 %
3. CRÉDITOS COM GARANTIAS HIPOTECARIAS RESIDENCIAIS	50 %
4. DEMAIS TÍTULOS DE CRÉDITOS	100 %
<b>III. <u>OUTRAS</u></b>	
1. ATIVO PERMANENTE	100 %
2. OUTROS NAO ESPECIFICADOS	0%

**Quadro N° 09 - Adaptação do Critério de Risco do Padrão  
Basiléia à Realidade Brasileira. GT Acordo de  
Basiléia, Brasília, mar/94.**

Os critérios de Basiléia foram contestados pelo Estudo do BC. Por exemplo, de acordo com o critério internacional, o peso 0% é aplicado ao governo e 100% ao setor privado. No Brasil, esse critério fica fora de foco. Analisando-se, ainda, o setor privado, uma mesma empresa sólida com bons níveis de garantia terá risco 100%, da mesma forma que uma pequena empresa operando em um setor em recessão.

## 8. TIPOLOGIA DE MERCADO DOS BANCOS NO BRASIL

Este capítulo objetiva apresentar e discutir as diversas classificações comumente adotadas pela área bancária no que se refere a atuação dos bancos nos seus respectivos mercados.

De uma forma geral essas classificações junto com as estruturais do capítulo anterior formam os conceitos comumente utilizados pelas Autoridades Bancárias, profissionais dos bancos e clientes.

Basicamente o mercado bancário adota duas tipologias de bancos: os de atacado e os de varejo. A tipologia mercado de meio ("middle-market") é relativamente recente e proveniente do mercado bancário americano.

"Grandes empresas estão melhor avaliando seus relacionamentos com os bancos que operam. Empresas como Eveready do Brasil, Johnson & Higgins, Roche e Armco utilizam em média a cada 02 anos um mecanismo de pontuação, auxiliado por software especializado, em cuja metodologia básica aponta para a escolha dos bancos que devem operar, divididos em 02 grupos, os de atacado e os de varejo."<sup>129</sup>

De um modo geral, no Brasil, quando a inflação atinge níveis elevados, permite aos bancos ganhos financeiros de forma "mais fácil", via negociação de títulos do governo, e os bancos se dirigem mais para a clientela pessoas físicas, reduzindo-se os limites de aberturas de

---

<sup>129</sup> EXAME. Nem Banqueiro pode vacilar. Ano 25, Nº 08, 14.04.93, pp.72-73.

contas, as tarifas dos serviços bancários e em alguns momentos até deixando de cobrá-las, pois o "float" do dinheiro é superior à cobrança das tarifas. A característica, então, é o direcionamento ao chamado Banco Varejista.

Quando os níveis de inflação diminuem, os bancos tendem a prestar menos serviços relativos a contas correntes de pessoas físicas, pois tais contas não se tornam mais atraentes. Há, então, a tendência de se selecionar os clientes pessoas físicas que tenham melhores saldos e reciprocidades com o banco, e também se focalizar mais nos negócios de pessoas jurídicas. A característica, então, é o direcionamento ao chamado Banco de Atacado.

" Há bancos que se especializam em investimentos em empresas. Outros procuram atrair a massa da população. Há, ainda, os que se preocupam em captar recursos nas camadas mais abastadas da sociedade."130

Denota-se que a classificação em atacado e varejo é utilizada por grandes empresas para classificar os bancos.

A seguir, apresenta-se o resultado da pesquisa quanto à tipologia de mercado.

-----  
130 TENDENCIA: Sucesso & Negócios. Produtos e serviços bancários. Ano XV, Nº 178, fev/90, p.16.

## 8.1. QUANTO AO MERCADO:

### 8.1.1. BANCOS DE ATACADO ("WHOLESALE BANKING")

Na prática são bancos que identificam um nicho de mercado, um perfil de clientes, estudam a rentabilidade a ser conquistada e operam naquele segmento. Entretanto, não há uma regra definida, quantitativa, sobre o que seja banco de atacado. O que se pode dizer é que as instituições adotam seus critérios.

Trabalham basicamente com empresas de médio e grande porte e/ou pessoas físicas com elevado nível de faturamento e/ou patrimônio.

Para uma melhor definição de tais tipos de bancos deveria ser estudado que tipos de negócios, produtos e serviços os bancos estão mais vocacionados e que faixa e tipos de clientes pessoas físicas e jurídicas mais atuam.

Chamados também de BANCOS ELITISTAS, BANCOS SELETIVOS, BANCOS DE FRAQUE E CARTOLA ou BANCO FILÉ FIGNON, têm normalmente a característica de restringir a concessão de seus créditos a praticamente a seus clientes "prime", quando a taxa de juros da economia se eleva aumentando conseqüentemente o risco de inadimplência.

Empresas governamentais como clientes para este grupo, só as sadias financeiramente, e que de alguma forma interessem a esses bancos. Na maioria dos casos, operar com Órgãos municipais e estaduais não há problema, entretanto, tudo menos financiamento.

Normalmente possuem poucas agências bancárias ou mesmo uma.

especializados, utilizam pouca tecnologia eletrônica típicas de bancos de varejo, mas seus executivos são considerados "top" no que se refere principalmente aos negócios de engenharia financeira e mercados internacionais.

"As instituições que operam no atacado são em sua maioria tipicamente urbanas e com agências dirigidas aos maiores centros populacionais."<sup>131</sup>

São exemplos de bancos de atacado: BMC, Safra, Citibank, Sogeral, Lloyds, Chase, Boston, Sogeral, BBA e Itamaraty.

Alguns bancos atendem em andar superior de um edifício de escritório ou até mesmo numa casa localizada em um bairro distante da cidade.<sup>132</sup>

Existem alguns bancos de atacado, como o BMC, que basicamente trabalham com clientes pessoas jurídicas. Naquele banco sua vocação mercadológica é tão definida que não interessa determinados serviços bancários tais como pagamento a funcionários. Os próprios funcionários do BMC não recebem seus salários por esse banco, não possuem conta-corrente no banco.

Tais bancos se utilizam de bancos maior porte com características de varejo, para prestar esses tipos de serviços. Em outros casos, instalam Postos de Serviços de bancos varejistas dentro das instalações do banco de Atacado.

---

<sup>131</sup> BALANÇO FINANCEIRO. A Contra ofensiva do mercado. São Paulo, N° 23, 31.01.92

<sup>132</sup> EXAME. O Brasil, agora, está no mapa... pp. 53-58.

De uma forma geral, são considerados clientes de exigentes bancos de atacado as pessoas físicas que ganham pelo menos US\$6 mil mensais e/ou possuem US\$50 mil para investimento, chamadas de "High Net Worth Individual".

Os bancos no Brasil vem passando por reestruturações organizacionais e operacionais, de forma a buscar mais ainda a seletividade, atuando em nichos específicos, com pessoas físicas e jurídicas de maior receita e patrimônio. Eles estão crescendo mais na captação do que em empréstimos.

O Citibank foi um exemplo de retorno ao seletismo. No primeiro semestre de 91 ele

"rebaixou de US\$2.500 para US\$1.500 a renda mensal exigida dos candidatos correntistas. Os custos por cliente, no entanto subiram muito, e o Citi sentiu que não poderia manter o padrão de atendimento a menos que desse marcha-a-ré. Tomada a decisão de recuar, o banco voltou a selecionar clientes entre as pessoas que têm renda mínima de US\$2.500 mensais. O retorno à política antiga refletiu-se também na diminuição do número de correntistas de 120.000 para 90.000. Agora o novo alvo do Citi são as pessoas com renda mensal superior a 6.000 dólares ".133

"Nós deixamos de ser um banco voltado para a expansão dos ativos para ser um banco voltado para fazer negócios..." "Somos menos um banco comercial e mais um banco de investimento"... "A grande mudança dos últimos

---

133 EXAME. Ter renda é o que interessa. . Ano 24, Nº 22, 28.19.92, pp. 76-77.

três anos é que nos tornamos mais um banco de clientes do que um banco do mercado financeiro, com menos posições especulativas"... "No Citibank somente 10% das receitas vêm do "floating" (manutenção de recursos no banco sem remuneração)"..."O Citibank tem como clientes no Brasil 1500 empresas, responsáveis por 60% do PIB, e 70 mil pessoas físicas. Foi líder de mercado no lançamento de eurobônus em 1993, com cerca de US\$1 bilhão, e lançou US\$300 a US\$400 milhões em "American Depositary Receipts". A carteira de Comércio Exterior atingiu US\$1,5 bilhão".134

O Banco Sogeral, que é associado ao Société Générale de France, deixou desde 1992 de emitir cartões de crédito com a bandeira American Express e abandonou de vez os cartões de plásticos. Irá trabalhar exclusivamente com grandes empresas. Os funcionários do Sogeral vem recebendo seus salários por uma instituição concorrente: o Citibank.135

O Lloyds Bank assumiu de vez sua opção estratégica de banco atacadista. Não atua mais em algumas praças. Desde 1992 encerrou suas atividades em 06 das 17 principais praças. Nos últimos 05 anos passou de 2000 para cerca de 900 funcionários e concentrará seus esforços no atendimento a grandes empresas e a um grupo seleto de investidores com capital disponível superior a US\$50 mil.136

-----  
134 O ESTADO DE SÃO PAULO. Citibank amplia lucros no Brasil em 50%. Nº 36.628, 30.01.94, p.B9.

135 EXAME. Bastidores. Ano 24, Nº 01, 08.01.92, p.9.

136 GAZETA MERCANTIL. Banco coloca à venda prédios e andares de escritórios desocupados nos últimos 05 anos. Nº 20.263, 28.01.94, p.5.

A carteira de clientes do Lloyds, a partir de 1992, foi reduzida de 40.000 para 4.000. Só sobraram empresas com faturamento anual superior a 20 milhões de dólares e a clientela de pessoas físicas foi depurada. Atualmente só quem mantém conta no Lloyds é que dispõe de no mínimo 500 mil dólares para aplicação.<sup>137</sup>

O BBA Creditanstalt, por exemplo, atende a somente 350 clientes ativos, na maioria pessoas jurídicas, e possui 216 funcionários e quatro agências no Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Campinas e Porto Alegre). Em março/94 será aberta mais uma em Belo Horizonte(MG).<sup>138</sup>

O caso do Banco Pactual é outro exemplo. Em sua área de investimentos externos na bolsa, este banco possui um fundo de investimento, o "Infinity", onde as pessoas físicas têm que dispor de no mínimo US\$50.000. Para os grandes investidores, o Pactual possui o fundo "Eternity", onde aceita-se no mínimo US\$1 milhão.<sup>139</sup>

Bancos como o Sogeral, o Bozano, Simonsen, o Itamaraty - pequenos e médios bancos - e até mesmo o Chase Manhattan, com a extinção do "overnight" no Governo Collor, rumaram para a estratégia de desestímulo a abertura de contas de pessoas físicas, fecharam agências, demitiram funcionários, limitaram produtos e serviços e começaram a captar pessoas jurídicas, pois não conseguiriam acompanhar os custos administrativos.<sup>140</sup>

-----  
137 EXAME. O Cavalo saiu a galope. 06.07.94, p.95

138 GAZETA MERCANTIL. BBA Creditanstalt consegue em 1993 a sua maior rentabilidade patrimonial. . Nº 20.276, p. 18

139 EXAME. Colheita de lucros no caos. Ano 24, nº 20, 30.09.92, pp.64-69.

140 EXAME. Uma Persona non grata. Ano 24, Nº 03, 05.02.92, pp. 48-49.

De outra forma, o Banco de Boston, a partir de 1992, iniciou a busca de clientes com renda abaixo de US\$4 mil mensais, tradicionalmente perseguido, para fortalecer sua carteira de fundos de investimento. Cerca de 25.000 pessoas que possuíam algum investimento neste Banco, mas não eram clientes fiéis. Isto implica um movimento inverso ao seletismo de clientes, mas não pode ser considerado que o Banco de Boston se tornou varejista. "Queremos ser líderes junto à classe A, mas sem esquecer dos demais", palavras de Henrique de Campos Meirelles, Presidente.<sup>141</sup>

O termo Atacado pode ser empregado também para os bancos independentes de seus portes. Há bancos de pequeno porte que realizam operações típicas de atacado com ênfase maior de seus negócios, mas com limites de valores nas operações bem menores que os grandes bancos de atacado. Com o movimento competitivo, o que acontece na prática é de alguns bancos de menor porte podem se unir numa determinada operação para fazer frente a um grande banco de atacado, em uma determinada operação com um cliente. Como exemplo deste tipo de banco pode-se citar o banco Pontual<sup>142</sup> e o banco Cindam S/A.<sup>143</sup>

-----  
141 EXAME. A Vida sorri mais uma vez para os Bancos. Ano 25, Nº 05, 03.03.93, pp.62-64.

142 Entrevista a José Baía Sobrinho. Presidente do Banco Pontual. São Paulo, nov/90.

143 GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 do Banco Cindam S/A. Nº 20.391, 04.08.94, p.13.

### 8.1.2. BANCOS DE MERCADO INTERMEDIÁRIO ("MIDDLE-MARKET"):

Faixa "cinzenta" entre varejo e atacado. É também uma classificação de conceito relativo. Entretanto, de forma genérica pode-se dizer que são bancos de médio e pequeno porte, que operam basicamente com empresas de pequeno e médio porte e pessoas físicas do tipo executivos, profissionais liberais, funcionários de governo e que pertençam a níveis táticos/gerenciais das empresas.

São instituições que não tem uma amplitude muito grande na estrutura de captação/aplicação (agências) como nos grandes bancos de varejo.

Quando a inflação está em níveis altos (acima de 30% a.m. por exemplo) eles tendem à massificação, ao varejo, realizando operação inversa quando a economia começa apresentar baixos níveis de inflação.

São exemplos o BIC, BFB e Noroeste.

O BFB, considerado atualmente um banco de "middle-market" pretende rumar par o conceito de banco de atacado. Para se perceber melhor esta estratégia, apresenta-se as declarações de Georges Chaix, Diretor Superintendente do BFB (Banco Francês e Brasileiro): 144

"O banco deixará de atender às micro e pequenas empresas que não tenham condições de crescer. Também em relação às empresas de pequeno porte, o BFB estará dando preferências às que possuam atuação internacional, ligadas ao comércio exterior e que tenham necessidade de utilizar me-

---

144 GAZETA MERCANTIL. BFB lucrou US\$24 milhões no ano passado, obtendo retorno patrimonial de 9,5%. N° 20.280, 24.02.94, p. 27

canismos mais sofisticados de engenharia financeira... Em relação às pessoas físicas, o banco pretende limitar o número de clientes, oferecendo em contra-partida maior qualidade. A idéia é dobrar o limite mínimo de renda mensal do cliente dos atuais US\$2 mil. Com isso haveria uma redução em torno de 25% na carteira, hoje composta por 60 mil correntistas e 20 mil não correntistas."

Um outro exemplo é o caso do Banco Noroeste. Possui 77 agências, cerca de 180.000 clientes, e é muito concentrado no interior de São Paulo e no Paraná, e quer conquistar a média empresa e as pessoas com renda acima de US\$500, visando o mercado de meio.145

### 8.1.3. BANCOS DE VAREJO ("RETAIL BANKING" ou "CONSUMER BANK")

Também chamados de BANCOS DE REDE, BANCOS DE MASSA, BANCOS DE CONVENIENCIA, ou BANCOS DE SERVIÇOS, operam com praticamente todo o nível de pessoa física e jurídica, com uma ampla variedade de produtos e serviços, massificando suas colocações no mercado através de suas amplas redes de agência, atuando fortemente em poupança, operações de mercado aberto, e depósitos a prazo.

Possuem, portanto, ampla rede de agências e diversos outros pontos de atendimento. São instituições agressivas em marketing de mídia, em tecnologia de atendimento eletrônico, e detêm elevado número de clientes pessoas físicas, e elevado número de funcionários, além de apresentarem altos índices de produtividade, apesar de uma pesada estrutura de custos.

Os maiores lucros em 1992 foram dos grandes bancos de varejo, por outro lado, as melhores taxas de lucratividade foram dos bancos de atacado.<sup>146</sup>

Os BANCOS VAREJISTAS podem ser classificados, ainda, em BANCOS DE MASSA (Bradesco e Itaú) e BANCOS VAREJISTA SELETIVOS (Real, Unibanco e Nacional).<sup>147</sup>

O Banco do Brasil é também considerado um banco varejista. Possui 20 milhões de clientes, 4.871 pontos de atendimento (60% em cidades com menos de 50 mil habitantes). <sup>148</sup>

O maior exemplo privado de banco varejista no Brasil é o Bradesco, o qual possui mais de 15 milhões de contas correntes e 1770 agências<sup>149</sup>. Os mais de 15 milhões de contas correntes do Bradesco corresponde a uma população maior que a grande São Paulo e mais de duas vezes as populações de Nova York ou Paris<sup>150</sup>. O Bradesco conta com 63.549 funcionários no Banco e 11.031 nas empresas coligadas.<sup>151</sup>

O segundo melhor exemplo é o Itaú. Este possui cerca de 04 milhões de correntistas<sup>152</sup>, 1922 pontos de atendimento e 39.362 funcionários.<sup>153</sup>

-----  
146 EXAME. A Vida sorri mais uma vez para os bancos. Ano 25, Nº 05, 03.03.93, pp.62-64.

147 EXAME. O Cliente é quem faz o serviço. 03.02.93, p.65

148 GAZETA MERCANTIL. Relatório anual do BB. Nº 20.284, 02.03.94, p.9

149 EXAME. A Máquina é a melhor amiga do cliente. Ano 25, Nº 10, 12.05.93, pp.57-58.

150 EXAME. Bradesco: a história dos 50 anos. (Suplemento Especial). Ano 25, Nº 06, 17.03.93.

151 GAZETA MERCANTIL. Relatório anual do Bradesco. Nº 20.278, 22.02.94, p.6

152 EXAME. A Máquina é a melhor...pp.57-58.

153 GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 Banco Itaú. Nº 20.391, p.11.

O BANESPA é o maior banco público, à exceção do Banco do Brasil. Possui cerca de 03 milhões de contas correntes, 1.664 pontos de atendimento e 35.404 funcionários.<sup>154</sup>

O Bamerindus possui cerca de 5 milhões de clientes<sup>155</sup>, 1.329 agências e 31.343 funcionários.<sup>156</sup>

Para o Banco Nacional, por exemplo, a meta até 1995, é dobrar sua base de clientes, saindo de 1,5 milhão de pessoas para 3 milhões. Os produtos mais rentáveis em 1993 para o Nacional foram: as operações de crédito (cheques especiais, capital de giro para pequenas empresas, com faturamento anual de US\$50 milhões), operações com títulos do governo, e a captação de recursos remunerados (a exemplo de CDB) de forma pulverizada. Entretanto, o produto de maior destaque do banco foi o Fundo de Ações de Carteira Livre, primeiro lugar no ranking deste produto.<sup>157</sup>

Os bancos varejistas têm elevado, nos últimos anos, com raríssimas exceções, o nível do perfil mínimo de cliente que operam em seus diversos produtos e serviços.<sup>158</sup>

-----  
154 EXAME. Lupa nas contas. Ano 25, N° 7, 31.03.93, p.37.

155 EXAME. Canudo não dá promoção. Ano 25, N°01, 06.01.93, p.68

156 GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 Bamerindus. . N° 20.396, 11.08.94, p. 27

157 GAZETA MERCANTIL. Nacional fecha 1993 com a mais alta rentabilidade em um período de 06 anos. N° 20.263, 28.01.94, p. 25.

158 EXAME. Ter renda é o que interessa. Ano 24, N° 22, 28.10.92, pp. 76-78

O Banco Econômico diminuiu o número de clientes, fixando como meta trabalhar somente com aqueles com rendimento superior a US\$1 mil, possui mais de 500 mil clientes, dos quais 300 mil têm rendimento inferior a US\$1 mil, e o Banco Nacional comprou 10 das 13 agências do Chase Manhattan, inclusive com a carteira de clientes, indo em busca de um mercado chamado de "Individual Bank", adiante dissertado.159

Os bancos estaduais são também considerados varejistas. Somente o Bemge possui 2,41 milhões de correntistas, com toda sua rede informatizada "on line" e quer se tornar o banco dos mineiros.160

#### 8.1.4. OUTRAS CLASSIFICAÇÕES:

Um banco pode ser mais varejista em uma região do Brasil, Norte e Nordeste, por exemplo, e o mesmo banco atuar mais como atacadista, no Sul e Sudeste do País, com maior abrangência nos Estados de Rio e São Paulo. Neste caso têm-se no linguajar corrente dos especialistas de BANCO HÍBRIDO.161

Uma nova categoria vêm surgindo recentemente, são os BANCOS GLOBAIS. São aqueles que - normalmente estrangeiros - operam em regular conexão com instituições e mercados internacionais, oferecendo aos clientes investimentos e oportunidades de negócios em diversas partes do mundo, como exemplo o Banco Holandês, há 76 anos no Brasil.162

159 \_\_\_\_\_, pp. 76-78.

160 GAZETA MERCANTIL. Bemge amplia o número de agências e fecha 93 com lucro líquido 83% maior. Caderno de Mercados. Nº 20.264, 29 a 31.01.94, p. 31

161 Entrevistas a José Baía Sobrinho, Presidente do Banco Pontual, nov/90 e Nelson Graça (ex-diretor de Marketing do Banco Mercantil de Crédito-BMC), em nov/90.

162 EXAME. Ano 24, Nº 19, 16.09.92, p.87.

Bem divulgada é a classificação de BANCOS DE NEGÓCIO. Na realidade são bancos geralmente atacadistas e/ou de investimentos, cujos negócios principais são o lançamento de títulos e ações de empresas brasileiras no mercado internacional, incluindo operações de derivativos, captação de recursos de investidores estrangeiros para aplicar nas bolsas de valores e atuação na área de fusões e aquisições de empresas, além de gestões de fundos de pensão, administração de fundações e previdências.<sup>163</sup>

Geralmente suas estruturas são bem menores que as dos bancos comerciais tradicionais, não precisando de agências situadas ao nível da rua. Têm poucos funcionários, mas altamente especializados, que podem receber mais de meio milhão de dólares ao ano.<sup>164</sup>

Os bancos mais ativos nessa área, são conhecidos como o quarteto IGPM (Icatu, Garantia, Pactual e Morgan).

Entretanto, o Bradesco também considera-se um banco de negócios e ainda o mais ativo banco de negócios do país. Do valor total das emissões de ações e debêntures no país, em 1993, o Bradesco encampou 13.7%. Para essa área de negócios, não utiliza sua ampla rede de agências. Para realizá-la, prefere os contatos de alto nível com executivos e empresários.<sup>165</sup>

Alguns bancos de atacado desenvolveram a ideia de BANCO DE RELACIONAMENTO, onde o que mais importa não é o negócio isolado em si, mas a prática constante de um relacionamento duradouro (parceria) do banco com o cliente, como se o banco fosse uma agência de "assessoria" da empresa cliente, conhecendo os detalhes das necessidades de seus clientes, procurando atendê-los em tudo o que estiver a seu alcance.

-----  
163 EXAME. Uma Bolada de dar água na boca. Ano 24, Nº 20, 30.07.92, pp. 62-63.

164 EXAME. O Brasil, agora, está no mapa... pp.55-58.

165 EXAME. Há uma Wall Street na Cidade de Deus. 20.07.94, pp. 60-61.

"Somos um banco de relacionamento e é isso que conta no mercado".<sup>166</sup>

Há, ainda, o conceito do chamado BANCO ÚNICO. Na realidade são instituições financeiras que se consideram um verdadeiro "shopping" financeiro, possuindo todos os produtos e serviços necessários ao mercado. É o caso dos grandes bancos, como por exemplo, o Bradesco, Itaú, Bamerindus, Unibanco, Real e o Nacional.

O Bradesco se intitula assim: atende da pequena pessoa física à grande pessoa jurídica.<sup>167</sup>

"O Nacional tem produtos para todo mundo. Nós não procuramos ficar só em alguns nichos de mercado. O banco atende tanto a pequena pessoa física quanto as grandes corporações, da base da pirâmide ao topo."<sup>168</sup>

Para o futuro breve já se comenta o chamado BANCO VIRTUAL, onde o usuário pode fazer todas as operações sem ter que se deslocar para o banco.

---

<sup>166</sup> EXAME. A Taça de campeão é do BCN. 22.06.94, p. 32

<sup>167</sup> FORTE, Sérgio H. A.C. Uma Contribuição ao processo... p.152

<sup>168</sup> TENDENCIA: Sucesso & Negócios... p. 17.

## 8.2. QUANTO AO "STATUS":

### 8.2.1. BANCOS DE PRIMEIRA LINHA:

Sao aqueles bancos, normalmente de grande porte, que gozam de boa saúde financeira ou sao estatais, que podem oferecer taxas de rendimento em aplicações financeiras um pouco abaixo da média do mercado, em virtude do risco de quebra do banco ser bastante reduzido.

Sao instituições sólidas que têm um padrao de atuação mais constante, e nao fazem concessões exageradas na oferta de taxas. 169

### 8.2.2. BANCOS DE SEGUNDA LINHA:

Sao geralmente bancos de médio porte, e que oferecem taxas mais vantajosas que os de 1ª linha para conquista de negócios específicos, principalmente aplicação financeira, tendo os clientes que optarem pelo risco envolvido.

### 8.2.3. BANCOS DE TERCEIRA LINHA:

Sao geralmente bancos de pequeno porte, que oferecem taxas bem mais elevadas de remuneração e outras vantagens, em relação aos bancos de primeira linha, em troca da realização do negócio. Do lado do cliente sabe-se que o risco que ele corre é maior, pois sao instituições mais vulneráveis e pouco conhecidas.

---

169 Entrevista a Wilson Antonio Salmeron Gutierrez. Diretor Executivo da Febraban. Sao Paulo, nov/90.

Como exemplo, quando os bancos passaram no final de abril/94 a negociar CDBs em URV (Unidade Real de Valor), os bancos de primeira linha ofereciam taxas, fora a correção monetária, que variavam entre 17 e 30% a.m. (BB, Bamerindus, Real, Banespa), os de segunda linha estavam remunerando nas faixa de 30 a 35% a.m. (Boa Vista, Marka) e os de terceira linha na faixa de 40% a.m.<sup>170</sup>

---

<sup>170</sup> GAZETA MERCANTIL. Bancos: cautela com a URV. Nº 20.321, 27.04.94, p. 1

### 8.3. QUANTO AO ATENDIMENTO ( Serviço ):

#### 8.3.1. "OFFICE BANK"

Onde os clientes pessoas jurídicas podem através de terminal, TV a Cabo, telefone ou mesmo onda de rádio/bip ("pagers") se comunicar com o banco, obtendo informações e decidindo sobre conta corrente, cobrança, aplicações, fundos, pagamentos a fornecedores e solicitações de talões de cheque.

#### 8.3.2. "HOME BANK"

Idem ao anterior sendo para pessoas físicas. As pessoas podem movimentar contas, pedir saldos, fazer transferências de recursos, emitir DOCs eletrônicos, pagar despesas a fornecedores, escolas, condomínios, abrir novas contas e adquirir novos produtos do banco.

#### 8.3.3. BANCO POR TELEFONE OU "PHONE BANK"/"FAX BANK"

Atendimento via telefone ou fac-símile, na obtenção de informações de saldos de conta-corrente e poupança, e para decisão sobre aplicações e solicitações diversas, tais como de talões de cheques.

Tais serviços, em alguns bancos é prestado a qualquer hora do dia ou da noite, sete dias por semana.

Em alguns bancos o computador decifra a voz ao telefone e atende aos comandos/solicitações do cliente.

Há bancos em que o cliente especial pode fazer aplicações e resgates em poupanças, fundos, CDB/RDB, transferências, consultas, e pagamentos de contas, por telefone. Através de Fax os clientes recebem extratos de contas correntes e posições de fundos. As pessoas jurídicas recebem as movimentações dos títulos em cobrança.

O Unibanco lançou o Unibanco 30 horas celular, sétimo produto da linha 30 horas, que permite aos clientes realizar todas as operações bancárias através de um micro computador acoplado a um telefone celular. Os investimentos no projeto foram em torno de US\$100 mil.<sup>171</sup>

#### 8.3.4. BANCO A DOMICILIO

Na realidade é um serviço de coleta de depósitos, entrega de talões e pagamentos de contas diversas, dentre outros.

#### 8.3.5. BANCO DE AUTO-ATENDIMENTO

É um conceito de banco 24 horas, mas com vários serviços. São consideradas agências bancárias, seguras e totalmente automatizadas, onde os clientes podem realizar saques, depósitos, pagamentos, obtenção de extratos e talões de cheques, transferências, consultas, investimentos etc.

No Unibanco, por exemplo, é utilizado 100% multi-mídia, e em caso de dúvida do cliente na operacionalização da agência de auto-atendimento (Banco 30 horas), existe a possibilidade do cliente

-----  
171 GAZETA MERCANTIL. Unibanco lança produto que permite acesso a conta corrente via telefone celular. N° 20.238, 06.05.94, p. 15.

acionar o Sistema Face a Face e receber via monitor de TV toda a orientação possível, conversando diretamente com um funcionário específico dessa função no banco.

#### 8.4. QUANTO AO ATENDIMENTO (LOCALIZAÇÃO)

##### 8.4.1. BANCOS DE "LOJAS"

Sao bancos que por força de mercado e do tipos de produtos e serviços que oferecem, se situam no andar térreo de prédios e em vias de grande movimento. Sao os bancos de uma maneira geral que possuem agências que atendem públicos diversos e em grande quantidade.

##### 8.4.2. BANCOS "AÉREOS"

Sao aqueles que seus tipos de negócios sao como que de escritório, portanto sao localizados no "alto" de prédios, nao necessitando fila, caixa, gerência convencional etc.

Estao mais próximos dos chamados bancos de negócios, ou ainda dos bancos de pequeno porte e/ou especializados em poucas carteiras.

## 9. TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DOS BANCOS NO BRASIL

Este capítulo objetiva acrescentar uma contribuição à discussão sobre as tipologias dos bancos no Brasil, apoiada no modelo de Michael Porter de Grupos Estratégicos.

Como foi visto no capítulo 4, de acordo com o modelo de Michael Porter, dentro de uma indústria qualquer, pode-se visualizar grupos estratégicos distintos em função de 13 dimensões ou variáveis estratégicas.

O modelo de Porter admite que outras dimensões podem ser acrescentadas e/ou reduzidas, porquanto algumas são especificamente relevantes para uma indústria e outras não.

Utilizando-se um caminho diferente do autor, uma vez que não se elaborou os quadros com relações biunívocas, mas análises sobre cada variável, escolhidas por critério de importância específica e acesso, foram selecionadas as variáveis Especialização, Identificação de Marcas, Políticas e Canais de Distribuição, Liderança Tecnológica, e foi acrescida uma variável, qual seja, Postura Estratégica, caracterizada pelos movimentos estratégicos dos bancos durante o período focal deste trabalho.

Sobre a variável especialização incluiu-se uma análise vertical dos balanços consolidados da indústria no período de junho/93, por critério de porte e origem, visando apoiar a classificação dos grupos estratégicos.

## 9.1. VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DOS BANCOS NO BRASIL

### 9.1.1. ESPECIALIZAÇÃO

O critério da especialização no modelo diz respeito aos tipos e amplitude dos negócios, produtos e serviços que as organizações operam, associados aos mercados e clientes atendidos.

Com relação aos bancos, de acordo com Mário Henrique Simonsen (ex-Ministro da Fazenda)<sup>172</sup>, a nova regulamentação sobre o Sistema Financeiro

" não deve impor o modelo bancário ( especializado ou universal ). Essa tarefa deve caber às forças de um mercado competitivo, onde as barreiras de entrada e saída de instituições sejam as menores possíveis, tornando contestáveis os mercados.

Deve ser lembrado que o modelo dos bancos especializados é incompatível com o excessivo direcionamento de crédito na economia brasileira... A alternativa aos bancos foi atuar em diversos segmentos do mercado como estratégia de diversificação e rentabilidade. Assim os bancos passaram a atuar em diversos segmentos do SFN, tornando-se, na prática, bancos comerciais com múltiplas atividades."

É comum se imaginar um banco como um lugar que lida com dinheiro, papéis e serviços financeiros da comunidade, que tem caixas e gerência.

---

<sup>172</sup> FIPE. O Sistema financeiro nacional... Cap. I, p. 10.

Entretanto, todos os agentes do ramo bancário não podem ser exatamente identificados dessa forma. Há bancos que só são considerados bancos porque possuem a palavra banco em sua constituição jurídica. Apesar de trabalharem na mesma indústria, lidam com determinados tipos de negócios, operando com mercados e necessidades distintas, e com tecnologias de atendimento distintas, e vários deles bem distantes do conceito tradicional de banco.

Existem bancos que são especializados, por exemplo, em conversão de dívidas do governo brasileiro e privatização de empresas, ou mesmo lançamento de títulos e ações no mercado internacional ("eurobonds", "ADRs") de grandes empresas, realizando, ainda, intermediação em operações de fusões, aquisições, vendas (verdadeiros leiloeiros) ou "joint-ventures" de empresas clientes.

Há bancos que pouco atuam em empréstimo, ficando mais em operações de arbitragem e captação de depósitos no inter-financeiro.<sup>173</sup>

Alguns bancos de atacado são tão especializados em negócios de grandes investimentos com pessoas jurídicas, que nem seus próprios funcionários tem talão de cheques do banco, e ainda recebem seus salários através de bancos de maior porte com vocação varejista. A mesma coisa com determinados produtos e serviços. Vários bancos de atacado por exemplo, possuem postos de bancos de varejo em suas instalações para realizarem as transações de bancos comerciais tradicionais, como cobrança, contas de depósito, aplicações etc.

Em geral os bancos de atacado estão mais voltados para os negócios de grandes clientes, seja em empréstimos de curto prazo, apli-

---

173 EXAME. O Itaú chega mais perto do Bradesco. Ano 24, Nº 16, 05.08.92, p.33.

cações financeiras em fundos de investimento e operações internacionais. É o caso, por exemplo do BMC e Safra.

Os bancos de atuação internacional operam basicamente com grandes fundos de investimento, administração de patrimônios, e negócios de engenharia financeira, incluindo intermediação no lançamento de "eurobonds", fusões e aquisições, e operações de câmbio e comércio exterior, como o BBA e o J.P. Morgan, por exemplo.

" Os bancos estrangeiros vêm, há dois anos, reforçando sua tendência de abdicar dos negócios de varejo, para concentrar suas atividades no atacado, operando com grandes empresas, administração de recursos de terceiros, engenharia financeira e atividades de tesouraria."<sup>174</sup>

Os bancos de investimento especializaram-se em operações de "underwriting", isto tudo coexistindo num mercado de capitais ainda bastante distorcido e míope como o brasileiro, restando, por falta de opções, a essas "carteiras" as chamadas operações de engenharia financeira.

Os bancos oficiais regionais são especializados em créditos de médio e longo prazos. No BNB, por exemplo, esse portfólio de negócio atingiu em 1993, 91% do total de negócios do banco.<sup>175</sup> Este banco vem procurando desinvestir seus portfólio de varejo, estabelecendo-se como um banco de empreendimentos, procurando atuar inclusive no mercado de "corporate", através de operações de engenharia financeira e de mercado de capitais.

-----  
174 GAZETA MERCANTIL. Estrangeiros preferem grandes negócios. Relatórios: os Bancos, 18.03.94, p.9

175 BNB. Notícias. Edição de jan/94.

Os bancos estaduais são híbridos e atuam com vocação varejistas. Como não dispõem de tecnologia competitiva, à exceção do Banespa, Banerj e Bemge, especializam-se em créditos para cooperativas rurais, além de pequenas e médias empresas.

Vários bancos de médio e pequeno porte, atuam fortemente no mercado inter-bancário, procurando beneficiar-se com as altas taxas de inflação e políticas de juros altos. Com a adoção do Plano Real, e a economia se estabilizando, vários bancos de pequeno porte tenderão a entrar em operações sofisticadas como bancos de negócios, como forma de sobreviver, já que os ganhos de tesouraria não serão mais tão influentes, mesmo assim serão movimentos estratégicos difíceis, podendo alguns não conseguirem sobreviver no mercado.

Entretanto, existem muitos bancos pequenos que, apesar de serem múltiplos, praticamente atuam com seus negócios de origem, tais como financeiras, e corretora de títulos e valores mobiliários.

Assim, apesar de um banco pequeno ter mais de uma carteira, como por exemplo, Títulos e Valores Mobiliários, Investimento e Comercial, a maior parte de suas receitas podem vir praticamente de uma só, pois as outras são pequenas e/ou recentes. É o caso do Banco Santos, onde o forte de suas receitas foi com relação a Títulos e Valores Mobiliários<sup>176</sup>, e o Banco Fonte, que teve como origem a Corretora de mesmo nome.<sup>177</sup>

-----  
176 GAZETA MERCANTIL. Banco Santos tem lucro de US\$4 milhões em 93 e rentabilidade chegou a 41%. N° 20.272, fev/94, p.30

177 GAZETA MERCANTIL. Banco Fonte espera ter uma forte participação no mercado de capitais. N° 20.359, 21.06.94, p. 26

Bancos como Fiat e GM, por exemplo, tem como vocação o financiamento dos veículos de suas "indústrias-mãe", através de operações de "leasing" e financiamentos de CDC.

Existem também muitos bancos pequenos que atuam em sua micro-localidades, ou especificamente em seu Estado, no segmento de varejo de pequeno porte. É o caso do Brasbanco que tem como forte operações comerciais com a pequena indústria e o comércio praticamente na capital de São Paulo.

O que se observa é que os chamados grandes bancos deixaram de ser considerados necessariamente bancos de varejo. São, na realidade, bancos que englobam vários bancos dentro deles. Com alvos ("targets") definidos, ou ainda, com áreas de negócio definidas.

Eles vêm dividindo suas estruturas divisionais dentro do conceito de Unidades e Áreas de Negócio, deixando a divisão funcional e estrutural como meio para se atingir resultados através das Unidades e Áreas de Negócio (vide conceito de Abell no Capítulo 3).

No caso de bancos altamente especializados e/ou de pequeno porte, apesar de múltiplos, podem possuir a maior parcela de resultados em um único tipo de negócio, a área de negócio (definida pelas expressões abaixo) pode caracterizar o banco como um todo. Daí, em alguns casos, se poder dizer que tal banco é um banco "corporate". Em suma, "corporate" tanto pode caracterizar uma área de negócio de um grande banco com mais de uma estrutura divisional ou o negócio-chave de um banco especializado.

A seguir descreve-se algumas das principais conceituações das áreas de negócios dos bancos:

## BANCO PLATAFORMA:

Conceito utilizado por alguns bancos significando atendimento a grandes grupos empresariais. Tal termo é amplamente e de toda forma utilizado. Bancos varejistas como Bradesco, Itaú, ou Caixa Econômica Federal utilizam este termo simplesmente para pessoas jurídicas. Já o Unibanco, por exemplo, utiliza esta área para atender exclusivamente grandes grupos empresariais.

## "CORPORATE BANK":

São áreas que negociam com grandes empresas, e algumas vezes com bancos de menor porte. O Citibank, por, exemplo, possui uma "Corporate Finance" por macro mercados, como Estados Unidos, América Latina e suas sub regiões.

Alguns bancos subdividem essa área de negócios em quatro:

- a "CORPORATE BANKING", onde tratam de operações bancárias comuns a empresas de grande porte;
- a "CORPORATE FINANCE", mais específicos de operações de engenharia financeira;
- a "CAPITAL MARKETS", que é a própria área de investimentos em mercados de capitais (ações, debêntures etc), e
- a "ASSET MANAGEMENT", onde os bancos administram ativos de grande importância das grandes empresas.

A área de "corporate" realiza atendimento "sob medida" (o oposto de "taylor made", mais característico dos bancos de varejo) para grandes empresas e ainda presta assessoria financeira para executivos de postos estratégicos. Atua com os seguintes produtos e serviços, dentre outros:

- . Operações de "underwriting" de debêntures e ações
- . Operações de "Swap" (nacional e internacional, de juros, moedas, ouro e índices de preços)
- . "Trade Finance"
- . Repasses de "Euronotes"
- . Compra e Venda de empresas
- . Planejamento Financeiro
- . Fluxo de Capital
- . Transferências Internacionais, e
- . Consolidação de Balanços.<sup>178</sup>

A Área de Negócio Corporativa do Bradesco é líder de mercado em operações de "underwriting" de debêntures e ações. Como se denota, apesar de se tentar classificar o Bradesco como um banco varejista, seria melhor se caracterizar a área de negócios de varejo do Bradesco. Por exemplo, o Bradesco intermediou a venda do controle acionário do Digibanco para o Banco Pontual, prestando um serviço de Banco "Corporate".<sup>179</sup>

#### "MERCHANT BANK":

É uma área de negócio que atua exclusivamente em serviços de fusões, aquisições e principalmente vendas de empresas, como é o caso no Chase Manhattan<sup>180</sup>

-----  
178 EXAME. Ano 26, N° 01, 05.01.94, pp. 18-19.

179 EXAME. Ano 26, N° 03, 02.02.94, pp. 58-59.

180 GAZETA MERCANTIL. Chase Manhattan negocia a participação no capital de uma empresa brasileira, Finanças, 07.06.94.

"PRIVATE BANK" ou "BANK PRIVÉE":

Área que fornece atendimento a clientes pessoas físicas especiais de altíssima renda e/ou elevado patrimônio. São titulares dessas carteiras clientes com investimentos na ordem de US\$500 mil, com aplicações mínimas de US\$3 mil, ou administração de patrimônio de clientes pessoas físicas acima de US\$1 milhão.

"PERSONAL BANK":

Bancos ou carteiras que prestam atendimento a clientes quer sejam pessoas físicas de alta renda, quer pequenas e médias empresas.

"INDIVIDUAL BANK":

Bancos ou carteiras que prestam serviços a pessoas físicas, normalmente executivos, de renda média e alta, no que se refere às suas aplicações e negócios particulares. É o chamado mercado de varejo seletivo de pessoas físicas.

O "Individual Bank" do Chase Manhattan, por exemplo, oferece um atendimento diferenciado a três tipos de clientes-alvo:

. O Cliente "Standard" (com renda mensal acima de US\$1,5 mil), recebendo um atendimento padronizado na agência, por pessoal treinado a resolver rapidamente as solicitações;

. O Cliente "Prime" (aquele com renda mínima mensal de US\$4 mil), recebe um tratamento individualizado, em nível de gerência, tendo a disposição uma consultoria financeira permanente, e

. O Cliente "Private" (o possuidor de US\$500 mil para aplicação), o qual conta com um administrador de carteiras para acompanhamento diário de seus investimentos.

### Comentários Adicionais

O Banco Itaú, tais como os demais gigantes financeiros Bradesco, Bamerindus e Banco do Brasil, é considerado um BANCO MULTI-ESPECIALIZADO. Suas Unidades de Negócios se dividem em quatro:181

1. Itaucorp: cuida de empresas de grande porte;
2. Mercado de Meio: opera com pessoas jurídicas de médio porte;
3. Itauprivate: negocia com pessoas físicas de alta renda, e
4. Varejo: opera com pessoas físicas de média e "baixa" renda e pequenas/micro empresas.

Ainda sobre o Itaú," a idéia agora é integrar as áreas de tesouraria, finanças corporativas, mercado de capitais e internacional, com o objetivo de adequar o banco à crescente globalização do mercado financeiro brasileiro."182

A denominação "Midlle-Market" é ainda pouco utilizada como área de negócio, mas algumas instituições já adotaram. É o caso do Banco Econômico que em março de 1993 deflagrou uma completa reestruturação interna, extinguindo as Diretorias Regionais,

-----  
181 Entrevista a Iberê Arco e Flexa. Superintendente Comercial do Itaubanco. São Paulo, mar/94.

182 EXAME. A Taça de campeão é do BCN. 22.06.94, p.33

substituindo-as por 03 Diretorias responsáveis pelos segmentos de mercado: Varejo, Midle-Market e Corporativo.<sup>183</sup>

A análise do balanço de 1993 do Citibank apresenta que 23% de seus negócios vieram da área de Tesouraria, 24% da carteira de comércio exterior, 18% das operações de mercado de capitais (incluindo administração de fundos de investimentos nacionais e estrangeiros e de fundos de pensão e intermediação para captação de recursos no exterior), 19% de "hedge" para clientes (operações de engenharia financeira visando à proteção de ativos e passivos de terceiros) e 16% de outros negócios (incluindo as atividades com pessoas físicas em geral e o "private bank".<sup>184</sup>

O Crefisul, por exemplo, possui sua carteira dividida em: 35% de operações de tesouraria, 15% de "Corporate", 20% de mercado de capitais e 30% de "personal bank".<sup>185</sup>

Alguns bancos estaduais possuem atualmente 03 áreas de negócios: VAREJO (Pessoas Físicas) , "CORPORATE FINANCE" (empresas) e SETOR PÚBLICO.<sup>186</sup>

Para se ter uma melhor idéia do ramo, analisou-se as principais rubricas de balanço do ramo bancário brasileiro, quanto ao critério de porte dos bancos e sua origem de capital. Escolheu-se aquelas rubricas que tem a ver com os negócios, produtos e serviços dos bancos. Os balanços consolidados estão no Anexo N<sup>o</sup>s V e VI.

-----  
183 GAZETA MERCANTIL. 06.01.94.

184 GAZETA MERCANTIL. Estrangeiros preferem grandes negócios. Relatórios: os Bancos, 18.03.94, p.9

185 GAZETA MERCANTIL. Securitização é o produto mais sexy do momento. Relatório: os Bancos., 18.03.94, p.8

186 Entrevista a Juarez Lopes Cançado. Diretor Executivo da ASBACE. Brasília, nov/90.

Dos balanços dos bancos, as contas que se referem aos negócios devem ser visualizadas tanto do lado do ativo quanto do passivo, uma vez que os bancos têm a característica dupla de possuir clientes fornecedores e tomadores de recursos.<sup>187</sup>

Do lado do Ativo, elencou-se:

- Aplicações Interfinanceiras de Liquidez;
- Títulos e Valores Mobiliários;
- Operações de Crédito, e
- Câmbio

Do lado do Passivo, escolheu-se:

- Depósitos;
- Captações de Mercado Aberto;
- Obrigações de Empréstimos Nacionais e do Exterior;
- Repasses Oficiais Empréstimos no Exterior, e
- Câmbio

Os dois quadros a seguir foram elaborados com base nos balanços em anexo a esta tese. Foi realizada uma análise vertical das contas dos balanços consolidados dos Bancos no Brasil de junho/1993, visando apoiar a presente análise.

-----  
 187 BADO, Michel. La Nouvelle banque française face au marketing Revue Française du Marketing (3<sup>o</sup> sem/1976), pp.33 IN: TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing bancário: análise, planejamento e processo decisório. São Paulo, Atlas, 1978.

CATEGORIA	ATIVO CIRCULANTE					REALIZAVEL A LONGO PRAZO			
	TOTAL	APLICACAO INTERF. LIQ.	TIT. VAL. MOB.	OPERACAO CRÉDITO	CAMBIO	TOTAL	OP. CRÉDITO		
							PRIVADO	PUBLICO	TOTAL
PORTE									
GRANDE	61,0	12,0	7,0	16,0	9,0	29,0	7,7	7,3	15,2
MÉDIO	81,0	34,0	6,9	17,5	11,5	11,0	6,5	1,8	8,2
PEQUENO	89,0	30,5	16,5	22,7	7,4	5,0	2,0	0,8	2,8
ORIGEM									
FEDERAL	50,0	1,1	2,9	16,8	4,5	40,0	7,0	6,2	13,1
ESTADUAL	47,0	11,4	6,6	11,6	7,3	44,0	6,8	30,1	37,6
PRIVADO	78,0	23,7	11,0	17,0	11,2	12,0	7,6	0,2	7,8
ESTRANGEIRO	90,0	36,7	7,7	14,6	21,0	7,0	3,9	0,3	4,3
ASSOCIADO	81,0	26,7	7,3	22,2	14,3	13,0	8,8	0,3	9,1

Quadro No. 10: Análise Vertical do Ativo Circulante e de Longo Prazo dos bancos no Brasil. Realizada com base nos balanços fornecidos pelo Austin Asis Consultoria. Valores percentuais sobre ativo total.

Posição: JUNHO/1993

CATEGORIA	PASSIVO CIRCULANTE						EXIGIVEL A LONGO PRAZO		
	TOTAL	DEPOSITOS	MERCADO ABERTO	EMPREST. EXTERIOR	REPASSES OFICIAIS	CAMBIO	TOTAL	OP. CRÉDITO + REPASSES	
								INST. OFIC.	EMP. EXTERIOR
PORTE									
GRANDE	68,0	30,8	3,8	7,1	3,1	5,2	22,0	6,7	1,5
MÉDIO	81,0	36,3	11,6	9,5	0,8	7,7	9,0	3,3	3,4
PEQUENO	82,0	38,4	14,9	6,5	0,6	4,9	9,0	1,1	1,5
ORIGEM									
FEDERAL	51,0	16,6	0,1	3,7	4,1	3,1	39,0	9,6	1,0
ESTADUAL	69,0	41,7	2,6	5,4	4,7	4,5	21,0	14,7	0,9
PRIVADO	82,0	39,6	10,7	8,8	0,6	6,5	7,0	1,8	1,9
ESTRANGEIRO	86,0	35,2	3,6	16,0	0,5	12,9	6,0	0,4	4,6
ASSOCIADO	79,0	32,2	2,8	15,6	1,4	8,4	12,0	3,0	6,6

Quadro No. 11: Análise Vertical do Passivo Circulante e Exigível a Longo Prazo dos bancos no Brasil. Realizada com base nos balanços fornecidos pela Austin Asis Consultoria. Valores percentuais sobre passivo total.

Posição: JUNHO/1993

**ANALISE DOS PORTFOLIOS DOS BANCOS NO BRASIL, BASEADA NA ANÁLISE VERTICAL DAS CONTAS DE BALANÇO. POSIÇÃO JUN/93**

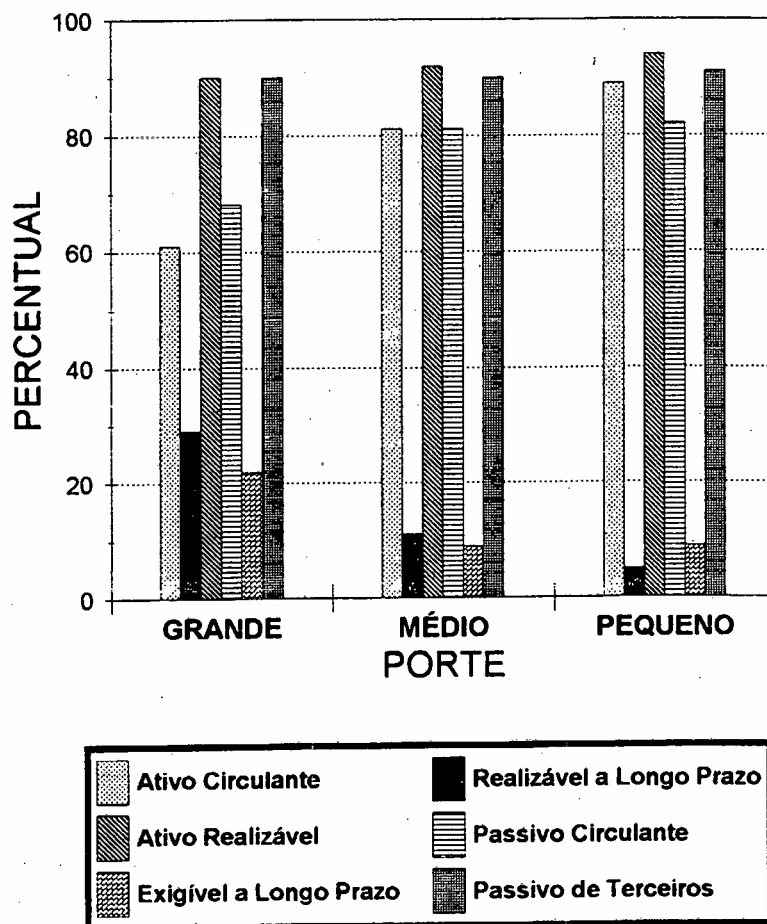
**1. QUANTO AO PORTFÓLIO GERAL (CURTO E LONGO PRAZOS)**

**a) Quanto ao Porte:**

**ANÁLISE VERTICAL QUANTO AO PORTE, DO ATIVO REALIZÁVEL E PASSIVO DE TERCEIROS DOS BANCOS NO BRASIL**

POSIÇÃO: JUNHO/1993

FIGURA No. 16



A figura Nº 16 apresenta que quanto menor o porte mais os bancos estão ativados no curto e curtíssimo prazo e menos ativado em operações acima de um ano, especificamente em operações de crédito de médio e longo prazos.

Com a estabilização da economia e a tendência do ajustamento dos bancos para seu verdadeiro papel de intermediação financeira, quando se privilegia as operações de horizontes acima de um ano a exemplo de economias desenvolvidas, os bancos de pequeno porte, que praticamente trabalham com seu ativo realizável em curto prazo (89%), terão que modificar mais do que proporcionalmente seu portfólio do que os de grande porte(61%).

Entretanto, há que se observar que todos os bancos oficiais e alguns estaduais estão classificados como de grande porte, bancos que via de regra trabalham com operações de médio e longo prazos mais que os privados.

De qualquer forma, fica caracterizado que quanto menor o porte do banco mais desbalanceado é o seu portfólio de ativo circulante e RLP, ou seja, 61% contra 29% para os de grande porte, 81% contra 11% para os de médio porte, e 89% contra 5% para os de pequeno porte.

Observa-se, ainda, que quanto menor o porte do banco, menor a participação do ativo permanente e uma pequena parcela de diferido, uma vez que maior seu ativo realizável, caracterizando que quanto maior o porte, mais de imobilizado e participações acionárias (investimentos) em outras empresas e em coligadas. Respectivamente, os valores de Ativos Circulante e RLP dos bancos são: grande porte (90%), médio porte (92%) e pequeno porte (94%).

Quanto ao passivo de terceiros, verifica-se que quanto menor o porte do banco, igualmente maiores são as participações no curto prazo e menores os pesos relativos às operações de longo prazo, tais como obrigações de empréstimos e de repasses, apesar das participações dos bancos de pequeno e médio portes estarem bastante próximas.

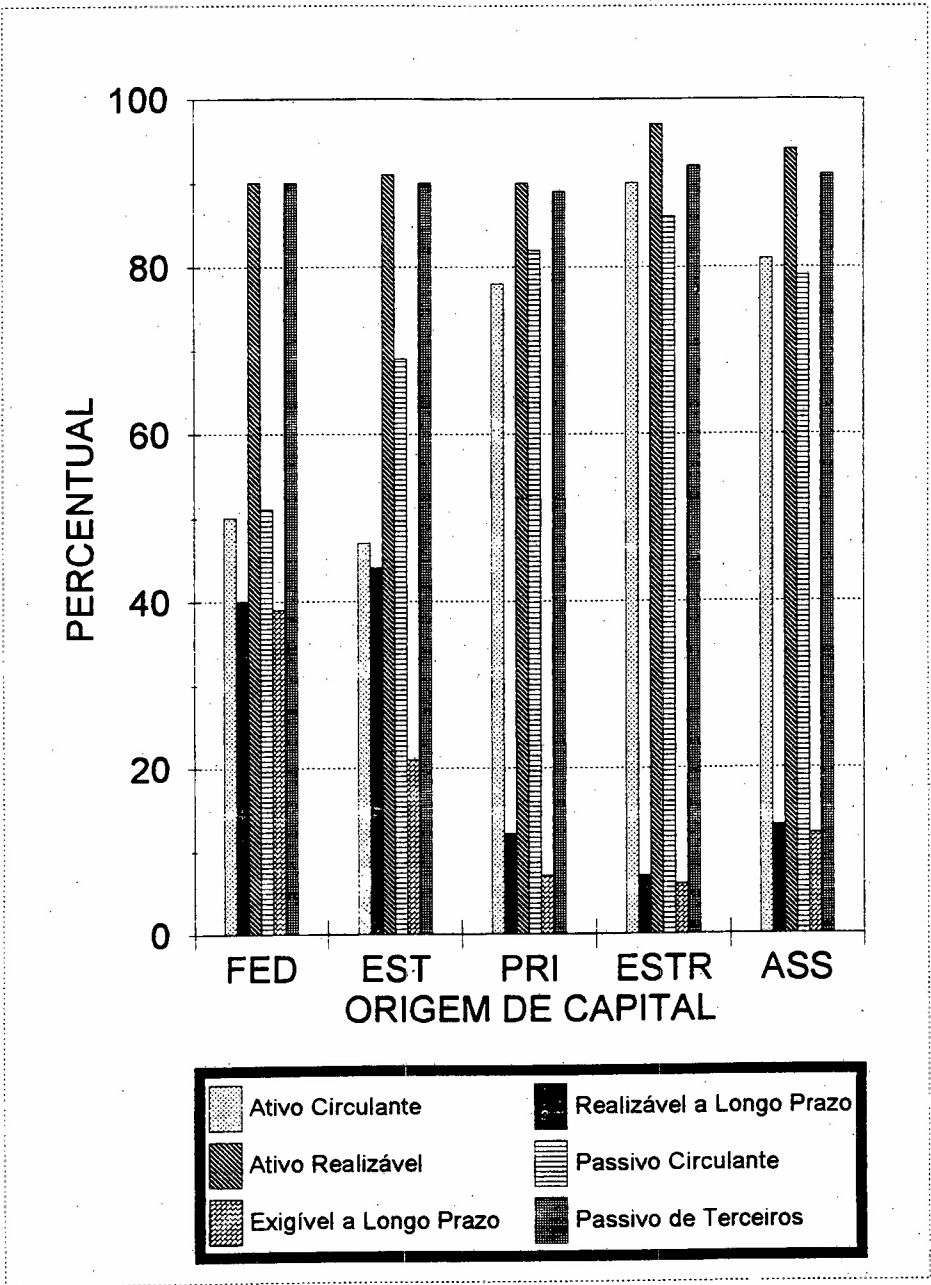
Como pode ser capturado do quadro nº 11, os bancos independentes de seus portes, possuem patrimônio líquido em torno de 10% do passivo total. Por conseguinte, o que difere é o balanceamento entre operações de passivo circulante e exigível de longo prazo.

b) Quanto à Origem:

ANÁLISE VERTICAL QUANTO A ORIGEM DE CAPITAL, DO ATIVO  
REALIZÁVEL E PASSIVO DE TERCEIROS DOS BANCOS NO BRASIL

POSIÇÃO: JUNHO/1993

FIGURA No. 17



A figura Nº 17 apresenta que bancos oficiais federais e estaduais são os que menos operam no curto prazo em relação aos demais. Os campeões das operações de curto prazo são os estrangeiros, seguido dos associados estrangeiros e privados nacionais. Tal característica é no mínimo curiosa, uma vez que os estrangeiros, que via de regra tem como origens economias estáveis, e portanto bem familiarizada com operações acima de um ano, no Brasil não operam assim.

Verifica-se, ainda, que os bancos oficiais federais e estaduais têm suas carteiras de curto e longo prazos mais balanceadas do que os demais tipos (privados, estrangeiros e associados estrangeiros). Dos não oficiais, o mais desbalanceado é o grupo dos estrangeiros que possui 90% de ativo circulante e apenas 7% de negócios de realizável a longo prazo.

Percebe-se, portanto, que são os bancos oficiais os que mais operam com créditos de médio e longo prazos e os estrangeiros na situação oposta.

Outra análise, vide quadro Nº 11, é de que os bancos nacionais (federais, estaduais e privados) têm seus ativos realizáveis na faixa de 90% e os estrangeiros e associados estrangeiros marcam 97% e 94% respectivamente. Tal característica aponta os níveis de permanente dos dois últimos tipos, ou seja, que os bancos estrangeiros e associados são mais "enxutos" e/ou possuem menos participações de investimentos no Brasil do que os nacionais.

Por conseguinte, as obrigações de curto prazo são mais expressivas nos bancos não oficiais. Os bancos federais ocupam o 1º lugar em exigível de longo prazo, caracterizando sua ação de banco de desenvolvimento (repasse federais), ocupando os estaduais a 2ª colocação. Os bancos estrangeiros ocupam o último lugar (5º) em operações de exigível de longo prazo, reforçando a conclusão que são bancos bastante ativos e passivos no curto e curtíssimo prazo.

Os bancos estrangeiros ocupam, ainda, a 1ª colocação no que se refere ao passivo de terceiros (94%), concluindo-se que são os bancos mais alavancados financeiramente. Os menos alavancados são os oficiais federais e estaduais, com altos índices de patrimônio líquido, visto que os acionistas majoritários são o governo federal e os governos estaduais, respectivamente.

## 2. QUANTO AO PORTFÓLIO ESPECÍFICO (CURTO E LONGO PRAZOS)

### a) Quanto ao Porte

Porte	ATIVO CIRCULANTE			PASSIVO CIRCULANTE		
	1a.	2a.	3a.	1a.	2a.	3a.
Grande	Op. Crédito (16%)	Aplic. Interf. Liq. (12%)	Câmbio (9%)	Depósitos (30,8%)	Emp. Exterior (7,1%)	Câmbio (5,2%)
Médio	Aplic. Interf. Liq. (34%)	Op. Crédito (17,5%)	Câmbio (11,5%)	Depósitos (36,3%)	Merc. Aberto (11,6%)	Emp. Exterior (9,5%)
Pequeno	Aplic. Interf. Liq. (30,5%)	Op. Crédito (22,7%)	Tit. Val. Mob. (16,5%)	Depósitos (38,4%)	Merc. Aberto (14,9%)	Emp. Exterior (6,5%)

Quadro No. 12: Ordenamento quanto ao porte das 3 principais rubricas do Ativo e Passivo Circulante dos Bancos no Brasil

Posição: JUNHO/1993

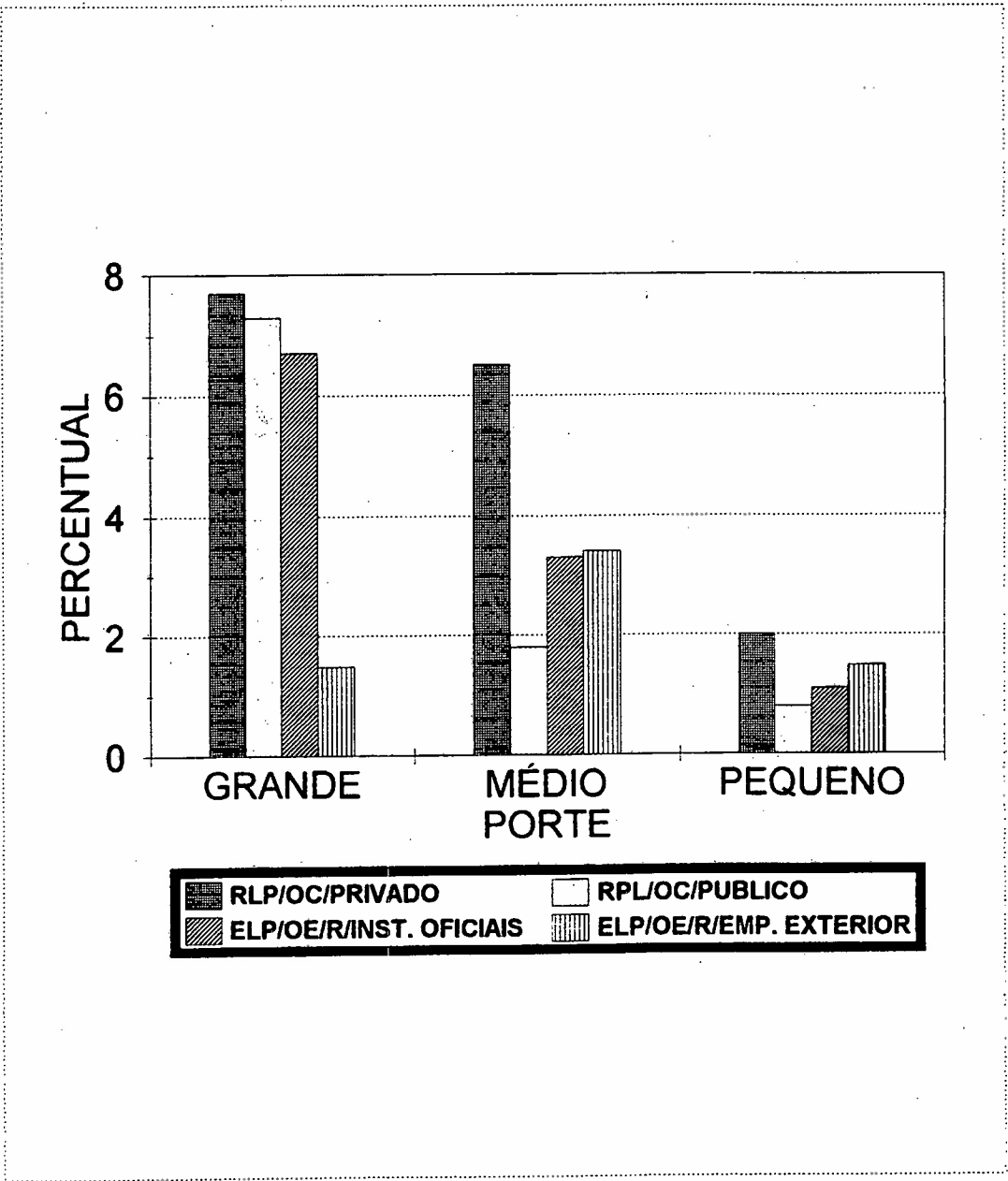
No quadro N° 12, no que se refere às operações ativas de curto prazo, observa-se que as aplicações interfinanceiras de liquidez tomam destaque, menos nos bancos de grande porte, que têm um peso significativo dos bancos oficiais, razão porque é a maior a participação da rubrica operações de crédito. No caso dos bancos de pequeno porte as operações de títulos e valores mobiliários estão em terceiro lugar, porquanto muitos bancos de pequeno porte, criados a partir da lei dos bancos múltiplos tinham como origem empresas de Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários.

Do lado do passivo, no que se refere ao portfólio das operações de curto prazo, os bancos de grande porte operam com bastante ênfase além de depósitos (30,8%), com empréstimos no exterior (7,1%) e com operações de câmbio (5,2%). Já os bancos de médio porte além de depósitos (36,3%), com as captações de mercado aberto (11,6%), empréstimos no exterior (9,5%). Os bancos de curto prazo seguem a mesma sequência: depósitos (38,4%), captações de mercado aberto (14,9%) empréstimos no exterior (6,5%), caracterizando que os bancos de grande porte privilegiam as captações externas e operações de comércio exterior mais do que os de médio e pequeno porte.

ANÁLISE VERTICAL QUANTO AO PORTE DAS PRINCIPAIS RUBRICAS DO  
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (OPERAÇÕES DE CRÉDITO) E DO EXIGÍVEL  
DE LONGO PRAZO (OBRIGAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS E REPASSES)

POSIÇÃO: JUNHO/1993

FIGURA No. 18



Outra análise diz respeito ao tomador das operações de crédito de longo prazo (fig. 18). Quanto menor o porte do banco, menor a participação de empréstimos de longo prazo ao setor público, ou ainda, os bancos de menor porte pouco atuam com o setor público.

Entretanto, há de se ressaltar, que o índice apresentado pelos bancos de grande porte (7,3%), em operações de longo prazo com o setor público, levam um peso bastante expressivo dos bancos oficiais federais e alguns estaduais, uma vez que são bancos de grande porte.

Observa-se também que quanto menor o porte menor a captação através de repasses de instituições oficiais. Os campeões de obrigações de empréstimos com o exterior são os bancos de médio porte, relativamente a seus respectivos passivos.

b) Quanto à Origem:

ORIGEM	ATIVO CIRCULANTE			PASSIVO CIRCULANTE		
	1a.	2a.	3a.	1a.	2a.	3a.
FEDERAL	Op. Crédito (16,8%)	Câmbio (4,5%)	Tit. Val. Mob. (2,9%)	Depósitos (16,6%)	Emp. Exterior (3,7%)	Câmbio (3,1%)
ESTADUAL	Aplic. Interf. Liq. (11,4%)	Op. Crédito (11,6%)	Câmbio (7,3%)	Depósitos (41,7%)	Emp. Exterior (5,4%)	Rep. Oficiais (4,7%)
PRIVADO	Aplic. Interf. Liq. (23,7%)	Op. Crédito (17,0%)	Câmbio (11,2%)	Depósitos (39,6%)	Merc. Aberto (10,6%)	Emp. Exterior (8,8%)
ESTRANGEIRO	Aplic. Interf. Liq. (36,7%)	Câmbio (21,0%)	Op. Crédito (14,6%)	Depósitos (35,2%)	Emp. Exterior (16,0%)	Câmbio (12,9%)
ASSOCIADO	Aplic. Interf. Liq. (26,7%)	Op. Crédito (22,2%)	Câmbio (14,3%)	Depósitos (32,2%)	Emp. Exterior (15,6%)	Câmbio (8,4%)

Quadro No. 13: Ordenamento quanto à origem de capital das 3 principais rubricas do Ativo e Passivo Circulante dos Bancos no Brasil

Posição: JUNHO/1993

De acordo com o quadro N° 13, os bancos oficiais federais e estaduais têm o maior peso de seus portfólios no que diz respeito às operações de crédito, em segundo lugar a carteira de câmbio. Por outro lado, os estaduais privilegiam as aplicações interfinanceiras de liquidez, pois têm peso relativo menor em operações de crédito dos que os federais, uma vez que estes são os maiores repassadores de recursos oficiais federais.

Os bancos privados nacionais operam com bastante ênfase nas aplicações interfinanceiras de liquidez (23,7%), em segundo lugar nas operações de crédito de curto e longo prazo e em terceiro nas operações de câmbio (11,2%), a exemplo dos estaduais.

Entretanto, os bancos estrangeiros já têm uma característica diferente. O forte de um banco estrangeiro além das aplicações interfinanceiras de liquidez (36,7%) são as operações de câmbio (21%) seguido das operações de crédito (14,6%).

Os associados estrangeiros tais como os bancos privados nacionais, além da forte atuação em aplicações interfinanceiras de liquidez (26,7%), tem preferência por operações de crédito (22,2%) mais do que nas operações de câmbio(14,3%).

Do lado do passivo, pode-se obter as seguintes inferências. Todos os tipos privilegiam as captações de depósitos. Os federais são fortes em câmbio e empréstimos nos exterior, uma vez que operam com repasses e possuem empréstimos no exterior, sendo o Banco do Brasil o carro chefe do grupo.

Entre os federais e os estaduais, estes últimos possuem índice de depósito bem mais elevado do que os federais (41,7% contra 16,6%), uma vez que a folha de pagamento dos estados e diversas entidades oficiais são depositados nos bancos estaduais.

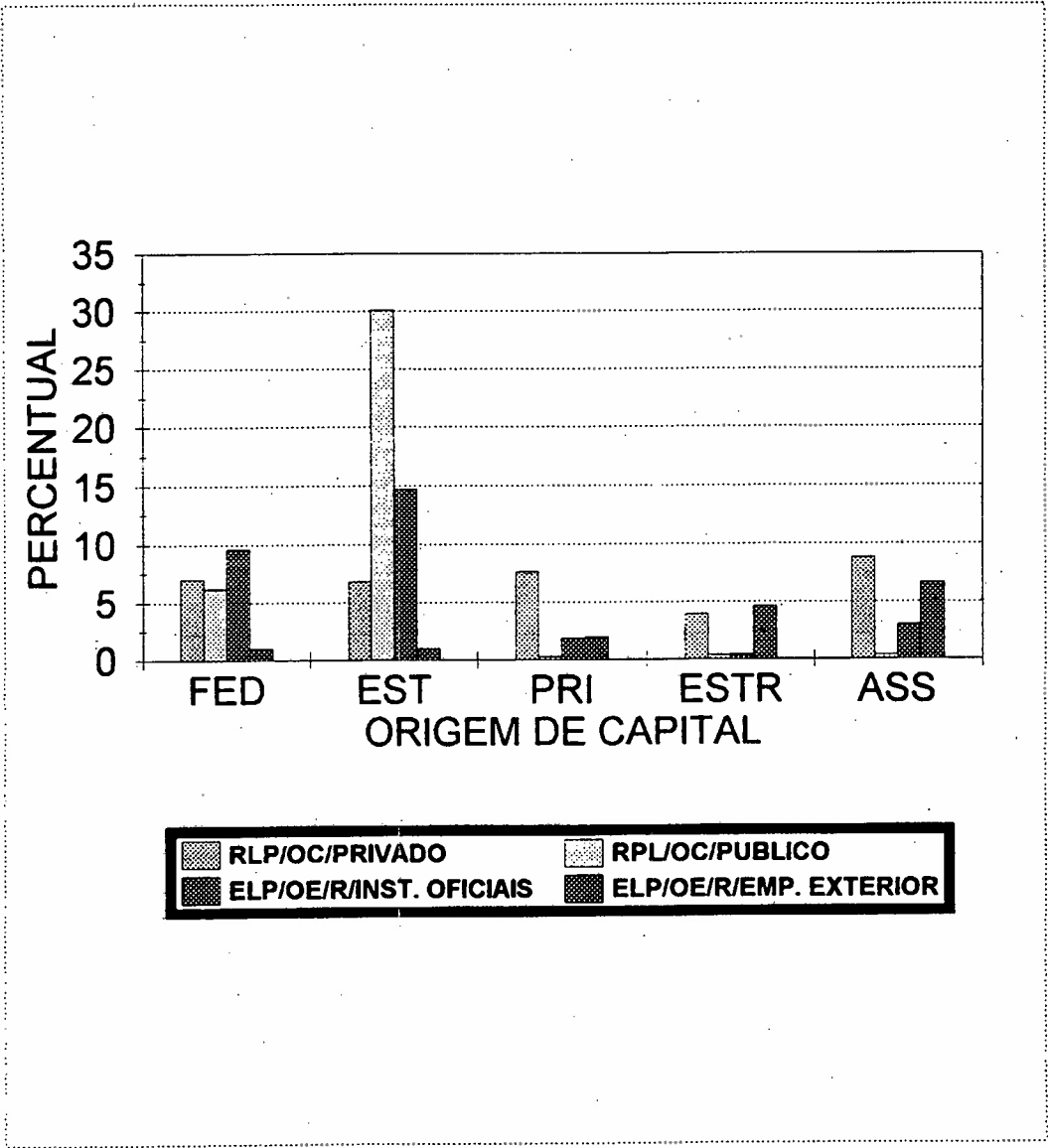
Os estaduais e privados são mais fortes em captações de mercado aberto. Os primeiros por não serem fortes em câmbio, atuam mais em mercado aberto. Quanto aos privados as operações de mercado aberto são, depois das captações de depósitos, os negócios que mais identificam este grupo.

A área internacional dos bancos estrangeiros e associados estrangeiros é mais expressiva relativamente aos seus ativos, do que nos bancos privados.

ANÁLISE VERTICAL QUANTO A ORIGEM DE CAPITAL DAS PRINCIPAIS  
RUBRICAS DO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (OPERAÇÕES DE CRÉDITO)  
E DO EXIGÍVEL DE LONGO PRAZO (OBRIGAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS  
E REPASSES)

POSIÇÃO: JUNHO/1993

FIGURA No. 19



Como se observa na fig. Nº 19, os bancos estaduais são bem mais ativados em operações com o setor público do que os federais. Isto se dá porquanto os estaduais são os bancos dos governos estaduais, tendo com estes operações de crédito.

Os bancos privados, estrangeiros e associados estrangeiros , no que se refere às operações de crédito de médio e longo prazos, praticamente não operam com o setor público (0,2%, 0,3% e 0,2% respectivamente).

Do lado do Exigível de Longo Prazo, são os bancos estaduais os melhores classificados quanto às fontes de recursos oficiais, mas estão em último lugar no que se refere a empréstimos contraídos junto ao exterior. Os bancos estrangeiros praticamente não têm como fonte recursos de instituições oficiais, ocupando a 5ª colocação mas ocupam a 2ª colocação em empréstimos do Exterior.

### 9.1.2. IDENTIFICAÇÃO DE MARCAS

Existe uma diferença entre imagem e marca. A imagem é a idéia, a impressão que os diversos grupos de clientes têm da organização. A marca já é um fenômeno concorrencial, e do esforço da empresa para o mercado. Ela é resultado da disputa entre as organizações para uma sedimentação estratégica junto aos clientes. Ela pode ser comparada, classificada em uma mesma indústria.

De uma forma geral, como exemplos de marcas fortes, grandes bancos como Bradesco, Itaú, Unibanco, Bamerindus, Real, Nacional e Econômico são exemplos de bancos privados com marcas de tecnologia de ponta, mas com uma imagem de atendimento despersonalizado. Por outro lado o Banco do Brasil, Banespa, CEF como bancos oficiais, têm marcas de bancos seguros, mas imagem de burocratizados.

Os bancos vêm procurando há muito tempo impor sua marca específica, a qual está bastante ligada ao principal negócio de cada um e por consequência à imagem que os clientes fazem dele.

A marca está intrinsecamente atrelada ao negócio do banco, aos fatores críticos de sucesso da empresa.

De uma forma geral, a marca está associada a uma empresa de grande porte, a nível nacional, como um Bradesco, e a nível internacional como um Citibank:

A seguir apresenta-se dois exemplos clássicos:

- . Banco Itaú: tem sempre uma agência Itaú perto de sua empresa e centenas perto de seus clientes ( passando a mensagem de um grande canal de distribuição, para a venda de um serviço como cobrança, por exemplo).188
- . Banco Nacional: um amigo na praça (dando a idéia da descomplicação e do atendimento personalizado), apesar de ser um banco de varejo tradicional, onde se sabe que o atendimento personalizado é mais difícil.

Os bancos no Brasil foram das organizações que mais investiram em marca desde 1964, apoiando, inclusive eventos culturais, esportivos e musicais, afora propagandas na TV em horário nobre e em periódicos como Veja e Exame.

Existem bancos que tem a marca de "shoppings financeiros" e alta tecnologia com rapidez, como é o caso do Bradesco e Itaú.

Atualmente os bancos Bradesco, Itaú, Bamerindus e Unibanco estão imprimindo marcas específicas de Bancos de Auto-atendimento devido à instalação de agências "self-service":

- . O Bradesco com suas agências 2001 (dando a idéia de modernidade tecnológica.
- . O Itaú com suas agências "Self-Service" (onde tem um telefone tem uma agência Itaú)

- . O Bamerindus com as agências Sinal Verde (passando a idéia de de tudo livre e ecológico)
- . O Unibanco com suas agências Banco 30 horas (onde a tônica é que o dia disponível para o cliente tem mais do que as 24 h, isto é, 6 horas normais nas agências mais 24 horas em qualquer uma das agências).
- . O Citibank também está entrando no esquema de pontos de auto-atendimento, com suas agências Blue Wave, com terminais em inglês e português, interligados com o Citi-EUA. Atualmente 03 agências estão no atual conceito. 189

Existe o caso do conceito do cliente VIP ("Very Important Person") mais adaptado aos bancos de atacado como BMC, , Safra, e também ao conceito de engenharia financeira, negócios sob-medida, como o Icatu, Garantia, Pactual, e os grandes bancos internacionais.

Tais bancos, onde seus negócios principais são realizados com grandes empresas não precisam ativar a "massa-media" como os grandes bancos varejistas.

De qualquer forma, o Garantia, em 1994, procurou avançar sua imagem pública de banco de atuação internacional, patrocinando palestras da ex-primeira ministra da Inglaterra Margareth Taecher.190

O BMC, que mudou sua logomarca, a qual passa a idéia de um banco VIP, vem fortemente atuando em mídias especializadas como Revis-

189 GAZETA MERCANTIL. Citibank quer padronizar serviços em todo o mundo até o próximo ano. Nº 20.377, 15 a 17.07.94, p.8

190 GAZETA MERCANTIL. O Banco Garantia muda sua imagem pública. Nº 20.279, 23.09.94, p. 1

ta Exame e Gazeta Mercantil. Sua logomarca está presente no canto direito superior de várias páginas da Gazeta Mercantil, e em vários números da Revista Exame, na contra capa e propagandas internas.

Com o Sistema Verde e Amarelo os bancos estaduais procuraram persuadir a marca de maior banco no Brasil no que se refere ao número de agências (somatório de todos eles).

Alguns bancos estrangeiros apostam na marca da globalização, onde seus clientes podem investir nos grandes mercados internacionais.

Bancos oficiais regionais como o BNB (Banco do Nordeste do Brasil S/A) trabalham sua marca, ainda que regionalmente, no que se refere ao apoio à indústria e agropecuária com a concessão de crédito e longo prazo, além do apoio técnico nos empreendimentos. Mesmo assim este banco vem procurando se apresentar ao centro-sul do país em mídias de amplo alcance, objetivando atrair investidores de outras regiões para a região Nordeste.

Aos bancos de menor porte resta o conceito da personalização, do atendimento com um tratamento mais simpático.

### 9.1.3. POLÍTICA DE CANAL E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os bancos de varejo tem uma vasta rede de agências, postos de atendimento e pontos eletrônicos. Os bancos de médio porte possuem um canal de distribuição bem inferior em quantidade, associado a uma política de cobrir um ou dois estados.

Os bancos de atacado têm um canal de distribuição reduzido, e operam com táticas de venda de seus produtos e serviços de forma diferenciada dos grandes bancos de rede. Investem bastante na venda direta, na mobilidade de seus recursos humanos altamente especializados, indo de encontro ao cliente (ação pró-ativa).

Os bancos estrangeiros e os bancos de negócio funcionam com poucas unidades operadoras.

Os bancos federais regionais tem uma rede de agências considerável para suas atuações.

Já os bancos estaduais ampliaram seu conceito de canal de distribuição através do Sistema Verde e Amarelo, tornando-se a maior rede de agências do país.

De uma forma geral, o comportamento do ramo bancário no Brasil veio se apresentando da seguinte forma: quando a economia se encaminha para altos índices inflacionários há uma tendência para o aumento do canal de distribuição. O inverso também é verdadeiro. Com a estabilização da economia, haverá provavelmente um comportamento diferente.

O conceito de agência evoluiu para o conceito de pontos de venda, ou pontos de atendimento, dentre os quais destaca-se:

- . As agências "tradicionais";
- . Os PABs - Postos de Atendimento Bancário instalados em grandes empresas;
- . Os Caixas Avançados instalados em empresas;
- . As agências totalmente automatizadas- "self service";
- . As Caixas ATMs espalhadas em pontos de grande circulação tais como Aeroportos, Centros da Cidade, Zonas Turísticas;
- . Os "Home ou Office Banking" - computadores ligados aos bancos, e
- . Carros volantes em determinados eventos - esportivos, culturais etc.

O Banco do Brasil possui 4.874 pontos de atendimento, distribuídos por todo o território nacional (60% das agências estão em cidades com menos de 50 mil habitantes), e está presente em 32 países, com 44 dependências<sup>191</sup>, além da BB Securities em Londres, em implantação.

Para dar uma idéia da política de ponto de venda de um grande banco, tem-se o exemplo maior do Bradesco, o qual é dotado de: <sup>192</sup>

- . 1706 Agências, em sua totalidade operando "on-line real-time", 507 delas "Padrao 2001", e 304 dotadas de "Sala de Auto-Atendimento". Instaladas em prédios próprios da organização, 1.107 unidades;
- . 719 Postos de Atendimento Bancário Especiais-PABs "on-line real-time". Mais de 1.000 unidades foram adquiridas, para instalação durante o ano de 1.994;

-----  
<sup>191</sup> GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 do BB. Nº 20.408, 29.08.94, p. 7  
<sup>192</sup> GAZETA MERCANTIL. Relatório anual do Bradesco. Nº 20.278, 22.02.94, p.6

- . 719 Postos de Atendimento Bancário Especiais-PABs "on-line real-time";
- . 2 Agências no Exterior - Nova York e Grand Cayman;
- . 1 Escritório de Representação no Exterior - Londres;
- . 2 Lojas e 5 Receptivos de Turismo;
- . 98 Sucursais e Filiadas das Empresas integrantes do Grupo Bradesco de Seguros;
- . 2 Escritórios da Corretora de Valores;
- . 20 Escritórios da Administradora dos Cartões de Crédito Bradesco Visa;
- . 2.037 Telesaques-Bradesco em 1.148 Agências e 261 PABs;
- . 145 Terminais exclusivos para depósitos;
- . 119 Unidades de Cheque Expresso Bradesco, emitindo em média 12 mil talões de cheques/dia;
- . 7.300 Terminais de consulta de saldo/extrato de conta;
- . 2.370 Telecompras-Bradesco, instalados em 2.007 pontos -de-venda localizados em Shopping Centers e no comércio em geral, que realizaram 2,6 milhões de operações de compra durante o ano;
- . 5.131 Telebradesco-Empresa, instalados nos escritórios das empresas-cliente;
- . 113 Centrais de Atendimento Telesaldo e 78 Fax-Fácil Bradesco, com 964 mil clientes cadastrados, e
- . 35.003 Terminais Eletrônicos de Caixa nos guichês e balcões das Agências e PABs.

O Bamerindus possui a segunda maior rede de agências dos bancos privados. Instalou em São Paulo 07 novas agências de auto-atendimento, com caixas ATMs de 4ª geração. Conta com 4.724 pontos de atendimento, localizados em 941 municípios, sendo 1329 agências, 19 departamentos de câmbio, 1162 PABs Especiais, 88 postos de arrecadação e pagamentos, 1103 caixas automáticos e "cash dispensers", 511 quiosques

do Banco 24 horas e dois escritórios de Representação (Londres e Buenos Aires).193

O Itaubanco possui 1.922 unidades de atendimento ( sendo 1004 agências e 918 pontos de atendimento) 5.741 Caixas Eletrônicas Itaú (CEI) e Caixas Eletrônicas Compactos (CEC). Os clientes do Itaú dispõem, ainda, da Rede Shop administrada pela coligada Credicard S/A.194

A Itausa através da Itaú seguros está desenvolvendo um novo canal de distribuição alternativo para venda de apólices de seguros em postos de gasolina (automóveis), "shopping center" (de vida), estação de trem (residenciais). Ainda estão em teste uma loja da rede Frango Assado e postos de gasolina da rede Hudson e Atlantic.195

O Unibanco inaugurou sua 10ª agência no sistema 30h. O início da estratégia foi em junho/91. A idéia é concorrer com bancos que dispõe de até 2.000 pontos de venda sem abrir novas agências.196

Na realidade, é uma jogada de marketing, 30 h do dia são as 06 horas de agência aberta ao público e o cliente pode acessar a agência as 24 horas do dia.

O Banco Real tem agências no Chile, Bolívia, Argentina e Panamá e subsidiárias na Colômbia, Paraguai e Uruguai, com serviços de telefone, fax e secretária (para clientes em trânsito) e desconto de cheques, cheques especiais e o DisqueReal (para clientes

-----  
193 GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 Bamerindus. Nº 20.396, 11.08.94, p. 7.

194 GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 do Banco Itaú S/A. Nº 20.391, 04.08.94, p. 18

195 GAZETA MERCANTIL. Itaú testa novos produtos. Nº 20.322, de 28.04.94, p. 20.

196 GAZETA MERCANTIL. Edição de 09.12.93

estrangeiros.197 Ao todo o Banco Real possui 42 agências em 16 países.198

O Banespa possuía (pos. dez/93) uma rede de 1702 pontos de venda, composto por 613 agências e 1089 outros pontos, das quais 17 dependências no exterior.199

A Tecban-Tecnologia Bancária (empresa formada pelos 44 bancos do "pool") possui 330 quiosques eletrônicos no país.200 A Tecban, a Eletropaulo e Telesp lançaram o serviço pagamento eletrônico, permitindo aos usuários o pagamento das tarifas em 23 terminais espalhados em "shoppings", drogarias, hipermercados e lojas de conveniência em São Paulo. Até o final do ano pretende aumentar o número para 200.

Com o cartão magnético de um dos 18 bancos conveniados ao sistema, o cliente digita sua senha e a data em que deseja o débito, que pode ser para o mesmo dia ou até 60 dias depois.

Em seguida, coloca a conta de luz ou telefone sob um leitor de código de barras e a transação é registrada, segundos depois é impresso um comprovante da operação e o débito efetuado na conta corrente do usuário. O crédito é feito à Eletropaulo ou à Telesp no dia seguinte.201

- 
- 197 EXAME. Soy loco por ti, America. Ano 25 (25), 08.12.93, pp.72-73.  
 198 EXAME. O Real sai da toca e mostra a cara. Ano 24(5), 04.03.92, p.41  
 199 GAZETA MERCANTIL. Relatório de Administração. Nº 20.290, 10.03.94, p. 27  
 200 EXAME. A Máquina é a melhor... pp. 56-58.  
 201 GAZETA MERCANTIL. Tecban aceita pagamento de contas de luz e telefone. Nº 20.289, 09.03.94, p. 19.

Para dar uma idéia geral da evolução do ramo bancário no que se refere ao canal tradicional, a agência bancária, tem-se que (pos. 1992):202

EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE AGÊNCIAS				
ANOS	BCs	BMs	CXs	TOTAL
1980	13.143	0	2.204	15.347
81	14.233	0	2.632	16.865
82	16.511	0	2.758	19.269
83	17.148	0	2.793	19.941
84	17.663	0	2.802	20.465
85	18.532	0	2.862	21.394
86	20.850	0	3.084	23.934
87	21.980	0	3.082	25.062
88	19.269	0	2.801	22.070
89	10.633	10.563	2.758	23.954
90	6.803	16.110	2.775	25.688
91	6.987	17.353	2.278	26.618
92	6.770	19.109	2.356	28.235

Quadro N° 14. Evolução da Quantidade de Agências.

Período 1980/92. Fonte: Febraban. São Paulo, mar/94

**LEGENDA:**

BCs - Bancos Comerciais    BMs - Bancos Múltiplos  
 Cxs - Caixas

Note-se que a partir de 1988 o número de agências dos bancos Comerciais começaram a declinar em virtude de que a maioria dos bancos vem se tornando bancos múltiplos. Outra observação é de que o número de agências aumentou em 12 anos em 84 %. Poderia ser mais, entretanto a tecnologia bancária e os planos governamentais foram fatores inibidores.

Desde 1986, com a implantação do choque heterodoxo do Ministro Funaro, muitos bancos fecharam agências, principalmente os grandes

bancos. Com a "febre" da qualidade total e reengenharia, associado ao forte avanço da tecnologia bancária, o contingente de funcionários em bancos de médio e grande porte vem diminuindo, ou pelo menos estabilizado.

O BNB por exemplo, não faz concurso há mais de 10 anos, tendo neste período, porém triplicado seu número de agências. É um banco que vem investindo em reestruturação organizacional e tecnologia bancária.

O Bemge, de 1991 a 1993 vem tendo como meta dobrar o número de agências mantendo praticamente o mesmo quadro de pessoal. Este banco aumento de 436 para 692 seus pontos de atendimento, passando de 11.200 para 11.700 o número de funcionários. De 1992 a 1993, houve uma redução de 22 para 17 do número de funcionários por ponto de atendimento, índice considerado ainda alto para os padrões privados.<sup>203</sup>

O Bemge<sup>204</sup> pretendia fechar o ano de 1994 com 75% dos 756 municípios mineiros atendidos por suas agências bancárias. "Em um cenário de 4% a 6% a.a., a formatação da agência tende a ser metade da atual. Assim a ampliação será feita através do remanejamento do pessoal"(comentários de Marcos Raymundo Pessoa Duarte-presidente do Bemge). As prefeituras dos municípios se encarregarão de bancar o aluguel do imóvel durante 04 anos, telefone segurança.

---

203 GAZETA MERCANTIL. Bemge amplia número de agências e fecha 93 com lucro líquido 83% maior. . N°20.264, 29 a 31.01.94, p. 31

204 GAZETA MERCANTIL. Bemge quer encerrar 94 presente em 75 dos municípios mineiros. N° 20319, 23 e 25.04.94, p.17

#### 9.1.4. LIDERANÇA TECNOLÓGICA

A automação bancária no Brasil é uma das maiores do mundo e o setor é líder em investimentos de informática. Até o final de fevereiro/94 a rede Banco 24 horas, Tecnologia Bancária ("pool" de vários bancos), totalizava 466 quiosques em todo o Brasil.<sup>205</sup>

Segundo a Febraban, desde 1990 o ramo bancário investiu quase US\$6 bilhões em informática e telecomunicações.<sup>206</sup>

Os bancos de varejo dominam a tecnologia eletrônica de automação bancária no Brasil, seja a nível interno ou externo (ao público).

Os bancos de atacado e estrangeiros usam pouca tecnologia dos bancos de varejo, mas seus recursos humanos especializados utilizam "notebooks" e "palmtops" para atendimento dos clientes.

Os bancos federais e os grandes bancos estaduais estão na busca de tecnologia de ponta utilizada pelos bancos de varejo.

Os bancos de médio e pequeno porte oferecem pouca tecnologia de automação bancária ao mercado.

---

205 GAZETA MERCANTIL. Por que as filas não acabam. Relatório: os Bancos, 18.03.94, p.1

206 EXAME. A Máquina é a melhor amiga... pp. 56-58.

No Banco do Brasil, dos 4.874 pontos de atendimento, mais de 3100 estão integrados ao sistema "on line", e a BB-World Net, rede de distribuição de dados com tecnologia digital de última geração, permite a integração das dependências no exterior entre si e com o Brasil.207

Em 1994, o Bradesco pretendia investir US\$150 milhões em automação e o Itaú US\$120 milhões.208

Em 1993 o Itaú investiu US\$140 milhões em equipamento de informática e telecomunicações.209

Somente no 1º sem/94, o Bamerindus investiu US\$62,2 milhões em automação bancária, teleinformática, hardware, softwares, aluguéis, manutenção e adequação da área de informática. O Bamerindus conta com 1.118 agências interligadas em tempo real aos 05 computadores de grande porte e 123 de médio porte.210

Em 1992, o Banco Real, um dos últimos a entrar na era da automação, investiu US\$170 milhões.211

O Banco 24 horas é administrado pela TECBAN (Tecnologia Bancária), empresa formada pelos 44 bancos componentes do sistema)212

- 
- 207 GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 do BB. Nº 20.408, 29.08.94, p.7
- 208 EXAME. A Máquina é a melhor amiga...pp. 55-58.
- 209 GAZETA MERCANTIL. Itaú lucra US\$261 milhões e distribui 30%. Nº 20.266, 02.02.94, p. 19
- 210 GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 Bamerindus. Nº 20.396, 11.08.94, p.7
- 211 EXAME. O Real sai da Toca e Mostra a Cara. \_\_Ano 24, Nº 05, 04.03.92, p. 41.
- 212 EXAME. A Máquina é a Melhor Amiga...p. 58.

Em um investimento de US\$200 milhões, o Bamerindus pretende remodelar 488 agências, que totalizam 70% das operações do banco, com a instalação de 1,6 mil caixas automáticos, 7,5 mil convencionais e treinamento de funcionários. 213

Já o Banco Nacional (1,7 milhões de clientes, 370 agências e com mais de 1.1 mil pontos de vendas) ampliou sua informatização com investimentos de US\$180 milhões em 1992 e 1993 214 e para 1994 previa investimentos de 40 a 60 milhões de dólares em atualização tecnológica.215

A meta do Unibanco para 1994 foi automatizar 100 agências para auto-atendimento. 216

O BCN (Banco de Crédito Nacional), que possui 107 agências e 139 PABs, totalizando 246 pontos, tem toda a sua rede interligada "on-line". Este banco vem migrando toda a sua tecnologia bancária para os modelos de última geração.217

O Banespa investiu US\$50 milhões em 93 no seu parque tecnológico, e estava previsto para 1994 investimentos da ordem de US\$183 milhões em tecnologia bancária. Este banco possui 100% de suas agências interligadas ao sistema de processamento de dados em real time.218

-----  
213 GAZETA MERCANTIL, 28.01.94.

214 GAZETA MERCANTIL, Nº 20265, 01.02.94, p. 11.

215 GAZETA MERCANTIL. Nacional fecha 1993 com a mais alta rentabilidade em um período de 06 anos. Nº 20.263, 28.01.94, p. 23

216 GAZETA MERCANTIL. Edição de 09.12.93

217 GAZETA MERCANTIL. Relatório anual do BCN. Nº 20.286, 04.03.94, p. 14

218 GAZETA MERCANTIL. Relatório de Administração. Nº 20290, 10.03.94, pp. 26-27

O Bemge (Banco do Estado de Minas Gerais) investiu o equivalente a US\$ 200 milhões em informática, garantindo a interligação "on line" de toda a sua rede de atendimento objetivando se tornar o Banco dos Mineiros.<sup>219</sup>

---

<sup>219</sup> GAZETA MERCANTIL. Bemge amplia número de agências e fecha 93 com lucro líquido 83% maior. N° 20.264, p.31.

#### 9.1.5. POSTURA ESTRATÉGICA:

Esta dimensão de análise deve ser encarada como o comportamento estratégico adotado pelos bancos no Brasil no período em estudo de acordo com sua tipificação estrutural e de mercado.

Foram destacadas as estratégias mais significativas de cada grupo de banco, no que diz respeito às estratégias Cooperativas e de Manobra do modelo de Paine & Anderson, uma vez que as estratégias Independentes já foram contempladas pelas análises das variáveis Especialização, Marca, Canal de Distribuição e Tecnologia, do modelo de Michael Porter.

Os bancos de Grande Porte são organizações conglomeradas, possuindo todos os tipos de carteiras e negócios, dos mais tradicionais aos mais recentes (serviços "de ponta"), e vêm participando acionariamente de outras instituições financeiras e constituindo outras empresas financeiras, nacionais e internacionais, isoladamente ou em parceria.

A Itausa, holding do grupo Itaú, detém uma participação de 8% do capital do BPI, o maior banco de investimentos de Portugal, o qual detém 99% das ações do BFB (Banco Fonsecas & Bornay).<sup>220</sup>

O Unibanco possui participação acionária minoritária na Credicard, Sul America, Prever, e Tecban.<sup>221</sup>

-----  
<sup>220</sup> O GLOBO. Edição de 02.10.93

<sup>221</sup> EXAME. Troca de comando em estilo mineiro. Ano 24(18), 02.09.92, pp. 62-63

Os Bancos Bamerindus, Nacional e Unibanco, criaram juntos a Prever do Brasil (Empresa de Seguros). 222

As seguradoras do Bamerindus, Prever do Brasil e os bancos Austral e de Corrientes, além da Bernadino Rivadavia Seguradora, da Argentina, constituíram uma empresa para operar no mercado de previdência social argentina. Ela foi criada com a sociedade de 06 sindicatos de trabalhadores (5% de participação), os bancos argentinos (17,5% de participação), a seguradora Bamerindus (12,5% de participação) e a Prever (55% de participação).223

O Banco Nacional controla o Interbanco (Paraguai).224

O Banco Noroeste possui 21,75% das ações do NORCHEM.225

Uma outra postura que eles vêm adotando ao longo dos últimos anos é a diversificação, ora assumindo controle acionário de instituições não financeiras, ora apenas com participação acionária.

A estratégia do Bradesco desde 1992 é não possuir controle acionário de empresas industriais, razão porque se desfez da Digilab. Aquele banco possui participações entre 10% a 42,5% em 23 empresas.226 A única empresa de informática que o Bradesco ainda mantém o controle é a Scopus, que produz computadores pessoais para consumo interno. A estratégia neste caso é entrar em "Joint Venture".227

- 
- 222 GAZETA MERCANTIL. Bamerindus e Prever vão atuar com sócios locais em previdência na Argentina. Nº 20.272, 02.94, p.26.
- 223 GAZETA MERCANTIL. Bamerindus e prever vão atuar com sócios locais em previdência na Argentina. Nº 20.272, 02.94, p.26.
- 224 EXAME. Soy Loco por ti, America... pp.72-73.
- 225 EXAME. A Vida nasce aos 70 anos. Ano 25(26), 22.12.93, pp. 64-65
- 226 REVISTA BOVESPA. Maio/94, Nº 08, P.12
- 227 GAZETA MERCANTIL. Bradesco tira de cena a Digilab. Nº 20.363, 27.06.94, p. 22

O Grupo Itausa é controlador do Grupo Duratex (madeiras, louças e metais sanitários), Itautec (eletrônica de informática), a Elekeiroz (produtos químicos), Sulimob (empreendimentos imobiliários), PRT (investimentos imobiliários), Itaú Turismo, Itauplan (planejamento e engenharia) e da Philco do Brasil.228

O Unibanco controla a CAMBUHY Empreendimentos Agropecuário, a CAMBUHY Citrus, a CBMM (Mineradora), IMOPAR e o Club Mediterranée do Brasil.229 Participa nas seguintes empresas, Alexander Proudfoot (consultoria), APC Skills (consultoria), a Cia. Siderúrgica Tubarao, e a Interchange Serviços.230

O Bamerindus participa do capital da Usiminas e Umarana (Holding que controla a Refripar, a Sony e a Climax).231 Este banco investiu US\$600 milhões na construção de uma fábrica de papel, a INPACEL-Ind. de Papel Arapoti S/A, com alta tecnologia aliada à preservação ambiental. 232

O Banco Real é proprietário da Sorveteria La Basque e da Rede Transamérica (rádios e hotéis).233

O Banco Econômico, que é um banco múltiplo com área comercial, "leasing", corretora e distribuidora, possui duas franquias da Coca-cola, com três fábricas para a distribuição da bebida, a empresa Caju da Bahia-Cajubra e tem participação no Complexo

- 
- 228 GAZETA MERCANTIL. Relatório anual do Itausa. Nº 20.280, 24.02.94, p.18.
- 229 EXAME. TROCA de comando em estilo mineiro. Ano 24(18), 02.09.92, pp. 62-63
- 230 EXAME. TROCA de comando em estilo mineiro...pp. 62-63
- 231 EXAME. Perestroika no Bamerindus. Ano 24(2), 22.01.92, pp.82-83
- 232 EXAME. Ano 24(18), 02.09.92, p.3
- 233 EXAME. O Real Sai da Toca e Mostra a Cara. Ano 24(5), 04.03.92, p.41

Petroquímico de Camaçari.234 O Econômico possui 1,5% das ações volantes da COPENE.235

O BANORTE236 , além das áreas financeiras e de seguros, atua na área de serviços e industrial com as empresas:

Serviços:

Advance (Vigilância e Transporte de Valores)

Banorte Patrimonial

Banorte Passagens e Turismo

BSM - Sistemas e Métodos

ITECI- Instituto de Tecnologia e Informática

Flexa - Táxi Aéreo

Industrial:

Gráfica Editora Apicucos

CESA- Pedra Cerâmica Santo Antonio

O Banco Bozano, Simonsen adquiriu a Usiminas e a Cia. Siderúrgia Tubarão.237

Uma estratégia que vem sendo adotada nos últimos anos é a instalação de subsidiárias ou constituição de bancos em praças "off-shores", mais precisamente em paraísos fiscais.

O Itaú criou uma subsidiária nas Ilhas Cayman, o Itau Bank, Ltd.238

-----  
234 EXAME. A Reestruturação do pelourinho. Ano 26 (3), 02.02.94, pp.54-55.

235 GAZETA MERCANTIL. Edição de 05.01.94

236 BANORTE. Relatório Anual. 1989, p. 46.

237 EXAME. O Banqueiro que virou rei do aço. Ano 24(16), 05.08.92, pp. 46-49.

238 GAZETA MERCANTIL. Relatório Anual. Nº 20.280, 24.02.94, p. 18

O Bamerindus possui agências em New York e Grand Cayman.239

O Unibanco possui 03 unidades no exterior, sendo duas agências em Nova York e uma nas Ilhas Cayman e uma representação em Londres.240 Prepara-se, também para abrir uma em Miami. 241

O Banco Econômico conta com uma agência em Nova York e outra nas Ilhas Cayman 242. Pretende inaugurar uma agência em Miami (EUA) para atender a expressiva colônia brasileira na cidade e também ali instalar sua base para as operações com a América Latina243.

Vários bancos brasileiros constituíram bancos em paraísos fiscais, visando expandir o financiamento de comércio exterior, administração de fundos, gerenciamento de recursos na área de "private bank" e participação nos mercados de capitais com emissão de dívida nova de empresas do Brasil e de outros países. Como exemplo, o Banco Nacional(Luxemburgo), o Banco do Brasil (BAMB nas Ilhas Cayman), o Banco Safra, o Banco Mercantil de São Paulo(Ilhas Cayman) e o Banespa.244

O Banco Noroeste S/A possui uma agência em Grand Caymann (BWI), e constituiu um banco denominado Norbank.245

Os bancos de grande porte vêm adotando estratégias cooperativas, inclusive com bancos internacionais, na busca de soluções logísticas que visem diminuir seus custos individuais.

Após a edição do Plano Collor II, o Real, o Unibanco e o Nacional discutiram tipos de serviços comuns que poderiam realizar em

- 
- 239 GAZETA MERCANTIL. Relatório Bamerindus 1º Sem/94. Nº 20.396, 11.08.94, p. 7
- 240 GAZETA MERCANTIL. Relatório Anual. Nº 20.278, 22.02.94, p.12
- 241 FOLHA DE SÃO PAULO. Edição de 19.09.93
- 242 GAZETA MERCANTIL. Azevedo assume área financeira e internacional do Econômico. Nº 20.266, 02.09.94, p. 13.
- 243 GAZETA MERCANTIL. Reestruturação impede maior aumento dos ganhos do Banco Econômico em 93.Nº 20.280, 24.02.94, p.27
- 244 GAZETA MERCANTIL. Edição de 28.01.94.
- 245 GAZETA MERCANTIL. Relatório de Administração. Nº 20.288, 08.03.94, p. 40.

conjunto. De início ficou acordado o serviço de pagamento a aposentados. Quando um banco tivesse uma agência grande e ociosa numa região problemática, o pagamento passaria a ser realizado nela. Essa aliança ficou sendo conhecida como Tribanco.

Posteriormente, transporte de malotes e valores, departamento de compras, microfilmagem e compensação eletrônica, além de troca de informações sobre procedimentos operacionais mais rotineiros como a confecção de um talão de cheques.

Em seguida associou-se aos três, o Econômico e o Banorte, e mais recentemente o Bradesco, Banco do Brasil, Itaú, Bamerindus, Noroeste e Banco do Estado do Paraná.

Para Alcides Tápias, presidente da Febraban, a tendência é de os bancos buscarem redução de custos com a divisão dos serviços, sem deixar de lado a concorrência nos negócios<sup>246</sup>.

O Bamerindus fechou acordo com a Carta Franca e a Casal - duas administradoras de Cartões da Argentina que opera também no Uruguai, permitindo aos clientes delas sacar nas agências e caixas automáticos no Brasil. Cerca de 1,4 mil estrangeiros poderão utilizar o convênio. <sup>247</sup>

O "pool" de seguradoras dos bancos múltiplos (Bamerindus, Itaú, e BB) fecharam contrato com a Volkswagen Caminhões, sem custo adicional para os compradores. A Volks pagará US\$815 por seguro de um unidade, custo este 40% abaixo do preço isolado.<sup>248</sup>

O Bamerindus, o Econômico, o BCN, e a própria American Express partilham da administração do cartão Sollo. <sup>249</sup>

---

246 EXAME. Vamos dividir a Conta. Ano 24(3), 05.02.92, pp.42-45  
 247 TENDENCIA: Sucesso & Negócios. Produtos e Serviços... p. 17.  
 248 GAZETA MERCANTIL. Nº 20.253, p.14.  
 249 EXAME. Bastidores. Ano 24(19), 16.09.92, p.11

O Banco Econômico, fechou acordo de cooperação com o Banco Português do Atlântico (BPA), visando acessar e intermediar seus negócios na Europa.250

O Banco Nacional (8º maior banco privado do País no critério patrimônio líquido, segundo Melhores e Maiores de 92 da Revista Exame), realizou acordo operacional com o Banco de Santiago, o segundo maior banco privado do Chile para Desconto de Cheques entre seus clientes. Ele já havia realizado acordo com o Banco Francês de Rio de La Plata(Argentina) e com o Discount Bank(Uruguai). Já o Bamerindus (4º maior banco privado do País) optou por realizar acordos com vários bancos de um mesmo país, incluindo parceria no Banco 24 horas. 251

São, ainda, instituições em que o fenômeno da Terceirização já é uma realidade, haja visto o tamanho organizacional que chegaram.

No Bradesco, antes um banco auto-suficiente, os serviços de transporte de valores e malotes, segurança, assistência técnica às agências, restaurante, limpeza, serviços médicos, marcenaria e compras de imóveis estão se terceirizando como estratégia252.

A Interchange, empresa cujos sócios em partes iguais são o Real, o Unibanco e o Citi, estende os serviços a mais de 13 bancos, onde os clientes podem ter em uma única planilha os dados de conta-corrente, aplicações e cobranças feitas pelos bancos integrados ao sistema253.

-----  
250 JORNAL O POVO. Business. Fortaleza, 05.01.94

251 EXAME. Soy loco por ti, America... pp.72-73.

252 EXAME. Bradesco: A história dos 50 anos. Reportagem Especial. Ano 25(6), 17.03.93.

253 EXAME. A Máquina é a Melhor Amiga... p.58.

O Banco Real terceirizou seu Departamento de compensação de cheques.254

O Banco Mercantil do Brasil S/A terceirizou seu Departamento de Marketing e demitiu sua "obudswoman", defensora de clientes do Banco.255

Os Banco Sudameris, Noroeste, Cacique e BB terceirizaram a administração de seus cartões Visa à administradora profissional UPSI/Cardsystem-BH) e o Real, Banco Mercantil de São Paulo, Finasa e Banco Pan American entregaram à administradora Proceda administração de seus cartões Visa à Proceda/Unnisa(SP). 256

Os bancos de Médio Porte, no que se refere às estratégias de manobra, de um modo geral visam seguir os caminhos dos de grande porte. Trabalham ainda independentemente, adotando poucas ações cooperativas. Alguns apresentam estratégias de cooperação com bancos estrangeiros no Brasil.

O Banco Multiplic possui uma subsidiária (MBI) nas Ilhas Cayman.257

O Bicbanco abrirá um subsidiária nas Ilhas Cayman ou em Nassau (Bahamas).258

- 
- 254 GAZETA MERCANTIL. Banco Real terceiriza setor de compensação e dispensa 24. Nº 20.265, 01.02.94, p.8
- 255 EXAME. Frevo no espigão. Ano 24(22), 28.10.92, p. 79
- 256 EXAME. Menos burocracia, mais dinheiro. Ano 25 (21), 13.10.93, pp. 126-127.
- 257 GAZETA MERCANTIL. Multiplic inicia programa de Euro CD. Nº 20.366, 30.06.94, p.22
- 258 GAZETA MERCANTIL. Bicbanco vai operar no exterior. Nº 20.266, 02.09.94, p. 13

O Banco Multiplic comprou a financeira Losango em 1993 por 15 milhees de dólares. A Losango é a maior financiadora de crédito direto ao consumidor do País.259

O Banco Cidade S/A é associado ao Banque Nationale de Paris (BNP) e ocupa a 14ª posição entre os maiores bancos múltiplos privados no País, de acordo com a revista Balanço Anual.260

O Banco Itamarati e o JP Morgan, um dos maiores bancos americanos, firmaram um acordo para unir esforços no desenvolvimento de negócios e investimentos no setor elétrico brasileiro. A associação tomará a forma de uma atuação conjunta na assessoria a investidores nos processo de privatização e implantação de novos projetos, assessoria financeira, fusões e aquisições, captação de recursos domésticos e internacionais, e investimentos diretos em capital.

Uma característica dos bancos de origem da região nordeste tais como o BIC, BMC, Pontual, Bancesa e Banfort do Ceará é de que ou transferiram-se definitivamente suas sedes para São Paulo, casos do BMC e Pontual ou possuem uma diretoria regional naquele centro financeiro (Bancesa, BIC e Banfort).

Os bancos de Pequeno Porte praticamente não adotam estratégias de manobra e cooperativas, mas existem exemplos.

O Credibanco é associado ao The Bank of New York.261

- 
- 259 GAZETA MERCANTIL. Lucro líquido do Multiplic subiu a US\$32 milhões e a rentabilidade chegou a 19%. Nº 20.265, 01.02.94, p. 24.
- 260 GAZETA MERCANTIL. Banco Cidade aumenta seu retorno para 28,8% em 93. Nº 20.263, 28.01.94, p. 25.
- 261 GAZETA MERCANTIL. Nº 20.255, 18.01.94.

O Banco BBA Creditanstalt S/A é associado ao Creditanstalt Bankverein-Viena. 262

O Banco Braseg S/A é associado à AGF International.263

De uma forma geral eles se utilizam de tecnologia e economias de escala de serviços através de um "pool" capitaneado pela ABBC e Febraban, ou mesmo de acordos com grandes bancos.

Tanto a FEBRABAN quanto a ABBC possuem guichês de compensação na Câmara de Trocas de cheques e papéis, representando alguns bancos. Com a criação de bancos múltiplos, muitos pequenos bancos não tinham condições de ter um lugar na Câmara de Compensação, por isso a Febraban e a ABBC resolveram intermediar essa situação.264

Esse serviço compreende a realização de três atividades básicas: representação, compensação eletrônica e processamento eletrônico integral da "nossa remessa" e da "sua remessa".

A primeira é a de representação nas Câmaras de Compensação e de transporte dos documentos entre a entidade e a Câmara.

A segunda, envolve as atividades de representação e de geração do meio magnético para a compensação eletrônica. Ou seja, a entidade atua na representação em todas as Câmaras, executa o trabalho de movimentação dos documentos e realiza o processamento eletrônico de dados dos bancos conveniados gerando o meio magnético com todas as informações necessárias à compensação eletrônica dos cheques menores.

-----  
262 GAZETA MERCANTIL. Nº 20.262, 27.01.94, p. 25

263 GAZETA MERCANTIL. Relatório anual. Nº 20.280, 24.02.94, p.41

264 Entrevista a Paulo Cândido de Oliveira. Diretor Executivo da ABBC. São Paulo, mar/94.

A terceira envolve a representação em todas as Câmaras, o transporte dos documentos, a microfilmagem de segurança dos cheques de valores menores e maiores e outros documentos compensáveis, o processamento eletrônico, "compeamento" e geração do meio magnético para a compensação eletrônica dos cheques menores e o processamento eletrônico de todos os documentos compensáveis, além do tratamento completo dos documento "da sua remessa".265

Alguns pequenos bancos fazem acordo bilateral com bancos de maior porte para os representarem nos guichês da câmara de compensação nacional. Utilizam o sistema de cobrança integrada de bancos que possuem uma grande estrutura de cobrança, além de rodar sistemas de processamento de dados em outros bancos, uso de gráficas de outros bancos, enfim vários serviços. 266

Vários bancos de pequeno porte são "braços" financeiros de empresas que constituíram bancos múltiplos tendo como origem financeiras, corretoras e/ou distribuidoras.

O Banco Fenícia é o braço financeiro do grupo Fenícia, detentor da Rede Arapua. 267

O fenômeno de desinvestimento é bastante raro.

O Credibanco vende por US\$40 milhões os 30% que possuía na LATASA-Latas de Alumínio S/A, aos outros bancos sócios.268

-----  
265 ABBC. Notícias. Nº 35, mai/jun/93, p.3

266 Entrevista a Paulo Cândido de Oliveira. Diretor Executivo da ABBC. São Paulo, mar/94.

267 GAZETA MERCANTIL. Edição de 08.12.93

268 GAZETA MERCANTIL. Edição de 17.12.93

Quanto aos bancos de Atacado, o fenômeno da conglomeração não é uma estratégia bem definida neste grupo, havendo poucos exemplos, apesar de que alguns vem procurando constituir bancos no exterior.

O BMC S/A constituiu um banco em Miami, o PineBank.

O Banco Garantia, através da holding Braba controla o Garantia Bank, um banco constituído pelo Grupo em Bahamas.269

O Banco Pactual, que possui uma subsidiária nas Ilhas Cayman, aguarda autorização para abrir uma distribuidora em New York.270

O Banco Safra adquiriu o controle acionário (99,9%) da Cia. Adriática de Seguros Gerais. Dessa forma o Grupo passa a controlar duas seguradoras, com áreas comerciais independentes, a Safra Seguros e a Adriática.271

O Banco Pontual é controlador do Digibanco.272

O Excel Banco S/A constituirá em 1994 mais duas empresas para seu grupo: uma Financeira e uma Operadora de Leasing.273

O fenômeno da diversificação se faz também presente em tais tipos de banco.

-----  
269 EXAME. Com Crédito na praça. Ano 24(1), 08.01.92, pp.29-30

270 FOLHA DE SÃO PAULO. Edição de 19.09.93

271 GAZETA MERCANTIL. Banco safra compra a Adriática. Nº 20.265, de 01.02.94, p.22

272 REVISTA BOVESPA. Maio/94, Nº 08, p. 16

273 GAZETA MERCANTIL. Relatório anual. Nº 20.278, 22.02.94, p.27

O Banco Garantia tem o controle acionário das seguintes empresas:274

- . Brahma : 51% do capital votante da Holding Braco
- . Lojas Americanas: 51% das ações ordinárias
- . Confecção Richard: a holding Varbra controla 50% do capital
- . Gana Mineração: em "joint venture" com a australiana Western Mining Corporation, o grupo que extrai metais preciosos no país.

O Banco Garantia é também controlador majoritário da Artex S/A.275

O Grupo Icatu e o Banco Garantia estão disputando a compra do Unimar Supermercados S/A, rede com 48 lojas na Bahia, controlada pela "holding" Serra da Pipoca Agropecuária Ltda (SPAL), que teve sua falência decretada em 21.02.94. Para a aquisição o Banco Icatu está associado a um grupo internacional. 276

O Icatu holding se associou à United International Holding (UIH) para implantar uma rede de TV a cabo no Brasil. 277

Os bancos Estrangeiros vêm procurando participar acionariamente em algumas empresas e em outros bancos no Brasil.

O Crédit Commercial de France (CCF) adquiriu a carteira de US\$200 milhões de fundos de pensão da subsidiária brasileira do Bank

-----

274 EXAME. Com Crédito na praça... 08.01.92, p.29

275 REVISTA BOVESPA. Maio/94... Nº 08, p.12

276 GAZETA MERCANTIL. Icatu e Garantia disputam a Unimar. Nº 20.327, 05.05.94, p. 1

277 GAZETA MERCANTIL. Icatu diversifica e entra no mercado de TV a cabo. Nº 20.403, 22.08.94, p. 28

of Montreal, abrindo mesas operadoras em Nova York e Paris. O CCF aposta na saída dos governos da área de previdência e que os bancos passarão a serem os principais gerenciadores dos recursos de fundos de pensão privados e poupanças individuais.278

O Lloyds Bank possui 50% de participação do Capital do Banco Multiplic.279

O Bank of America no Brasil adquiriu em janeiro/94 o Continental Bank do Brasil.280

O JPMorgan adquiriu entre ações e debêntures conversíveis 10,05% do capital votante da Casa Anglo Brasileira S/A-MAPPIN.281

A terceirização é outro fenômeno raro, mas há o caso do Chase Manhattan que desistiu de administrar os cartões de crédito do banco associados ao Visa, e entregou a administração deles a um dos seus maiores concorrentes no ramo de pessoas físicas endinheiradas, o BFB-Banco Francês e Brasileiro.282

Com relação aos bancos Federais não se indentificou ações de cooperação e de manobra, à exceção do Banco do Brasil, até por que os demais são impedidos de participar ou de constituir empresas não financeiras. Mesmos para constituir financeiras têm de obter aprovação do Congresso Nacional.

- 
- 278 GAZETA MERCANTIL. Crédit Commercial de France intensifica administração de fundos e carteira. Nº 20.282, 26 a 28.02.94, p.17
- 279 GAZETA MERCANTIL. Lucro líquido do Multiplic subiu a US\$32 milhões e rentabilidade chegou a 19%. Nº 20.265, 01.02.94, p.8
- 280 GAZETA MERCANTIL. Bank of America. Nº 20236, 04.05.94, p. 17.
- 281 GAZETA MERCANTIL. Nº 20.263, 28.01.94, p.3
- 282 EXAME. Bastidores. Ano 24(3), 05.02.92, p.7

As estratégias que vêm ocorrendo são reestruturação organizacional, diminuição do número de agências (em função da superposição de ações dos bancos oficiais numa mesma praça), e uma melhor organização da articulação institucional junto aos demais órgãos do poder executivo e junto ao poder legislativo, além de ações com tendência futura à internacionalização e esforço na área de mercado de capitais e de engenharia financeira.

O Banco do Brasil, através do BB-Investimento criou a Brasilprev, uma empresa de previdência privada aberta, com capital inicial de US\$24 milhões, com uma participação de 40% do BB-BI, 52% de seguradoras brasileiras e 8% de outras entidades.<sup>283</sup>

Em 1993 o Banco do Brasil inaugurou uma subsidiária na Bélgica<sup>284</sup>, transformou a agência de Bruxelas em Subsidiária e está implementando a BB Securities Ltd. em Londres.<sup>285</sup>

O Banco do Brasil acordou com o Banco de La Nacion Argentina e com Banco de La República Oriental del Uruguay, protocolo de cooperação mútua, que prevê a promoção do comércio, apoio à gestão de empresas binacionais e intercâmbio de informações.<sup>286 287</sup>

Em 1993 o BB instalou uma agência em Hamatsu, no Japão. O BB possui 44 dependências espalhadas em 32 países.<sup>288</sup>

- 
- 283 GAZETA MERCANTIL. Banco do Brasil procura se manter na Brasil-Prev. Nº 20.267, 03.02.94, p.21
- 284 FOLHA DE SÃO PAULO. Edição de 19.09.93
- 285 GAZETA MERCANTIL. Relatório Anual do BB. Nº 20.284, p.9
- 286 GAZETA MERCANTIL. Relatório Anual. Nº 20.289, 02.03.94, p. 9
- 287 GAZETA MERCANTIL. BB e Banco Uruguai firmam convênio. Nº 20.320, 26.04.94, p. 18.
- 288 GAZETA MERCANTIL. Relatório Anual do BB. Nº 20.284, 02.03.94, p.9

No que se refere à estratégia de desinvestimento tem-se o exemplo do Banco do Brasil que irá se desfazer das participações acionárias de 83 empresas. As participações serão vendidas em bolsas no Rio. Entretanto, a maioria delas é de empresas do Nordeste, não cotadas em bolsas.289

Os bancos Estaduais estão bem avançados no fenômeno de cooperação, entre eles inclusive a nível de América do Sul, em função do sistema Verde Amarelo.

Em 1980 os bancos estaduais, através da ASBACE, implantaram o Sistema Verde-Amarelo, um convênio entre os bancos para a prestação de serviços de forma integrada, transformando o conjunto de bancos estaduais no chamado Banco Essencial, no caso, o maior sistema de rede de agências do País, cobrindo 94% dos municípios brasileiros (cerca de 6.600 agências). Os serviços vão desde ordem de pagamento, cobrança, desconto de cheques, garantia de cheques a lojistas, cartões de crédito, arrecadação, câmbio e comércio exterior, a diversos serviços na área logística, facilitando a integração entre os bancos. 290

A Federban (Sistema Federal de Bancos da Argentina) assinou em dez/93 um convênio com o Banrisul e a ASBACE, para a utilização do "Cartão Tarjeta Mercosul" no Brasil, que permite o saque em caixas automáticos, agências e postos de 2,5 mil pontos conectados à Rede do Sistema Verde-Amarelo. De igual forma, os correntistas do Sistema Verde-Amarelo podem sacar pesos com o Cartão Mercosul em 53 terminais

-----  
289 GAZETA MERCANTIL. Banco do Brasil lucra US\$388 milhões em 93. Nº 20.265, 01.02.94, p.1

290 Entrevista a Juarez Lopes Cançado. Diretor Executivo da ASBACE. Brasília, nov/90.

automáticos da Federban e em 400 caixas 24 horas no interior da Argentina, incluindo as redes Bisel e Banelco, com as quais a Federban mantém acordos de contra-prestações recíprocas. 291

O Banrisul (Banco de Desenvolvimento do RS) associou-se ao Banco Independência Cooperativo da Argentina para a criação do Cartão MERCOSUL, onde os clientes dos dois bancos podem sacar reais e pesos portenhos.292

À exceção dos bancos de grande porte tais como o Banespa e o Banerj, poucos operam com mais ênfase em estratégias de manobra.

O Banespa constituiu em 1993 um banco em Luxemburgo.293

O Banestado (Banco do Estado do Paraná) possui duas agências no exterior: uma em New York e outra em Grand Caymann.294

---

291 GAZETA MERCANTIL. Acordo permite saque no Brasil e na Argentina. Nº 20.282, 26 a 28.02.94

292 ABDE. On Line. Rio de Janeiro Ano II (21), 03.02.93

293 FOLHA DE SÃO PAULO. Edição de 19.09.93

294 GAZETA MERCANTIL. Banestado: Relatório da Administração. Nº 20.289, 09.03.94, p.5.

## 9.2. GRUPOS ESTRATÉGICOS

Viu-se até agora que os bancos no Brasil podem ser classificados de várias formas, sendo as mais conhecidas as que se referem a mercado, e basicamente as figuras de BANCO DE ATACADO, BANCO DE VAREJO e recentemente BANCO DE "MIDDLE-MARKET".

Entretanto, este capítulo veio demonstrando que é possível ir além das três classificações básicas acima, quando se analisa as variáveis estratégicas. Assim, este tópico procura inferir conclusões sobre os possíveis grupos estratégicos dos bancos no Brasil, ressaltando o caráter exploratório da pesquisa.

Para iniciar, infere-se que existem dois grandes tipos de bancos no Brasil:

- 1) aqueles bancos que buscam a totalidade de produtos/serviços/mercados e tecnologia bancária. Geralmente são grandes bancos que cresceram através de incorporações a partir da década de 60, e
- 2) aqueles que buscam a especialização acompanhada de focalização de mercado. Este grupo adota essa postura estratégica em função de quatro motivos, combinados ou não:
  - i) são "obrigados" a se especializarem devido à forte concorrência dos grandes bancos, sejam em função de barreira de entrada e/ou mobilidade para entrar no grupo dos grandes, seja em função de lacunas de mercado ou mesmo serviços não satisfatoriamente atendidos pelos grandes bancos;

- ii) em função de oportunidades de negócios que vão surgindo ao longo de suas existências, motivadas por regras governamentais (caso da lei dos bancos múltiplos), ou acontecimentos de mercado que vão induzindo à uma especialização (como a abertura do mercado ao cenário internacional);
- iii) devido à chamada vocação de mercado ou postura estratégica planejada como é o caso de alguns bancos de atacado que passaram de uma postura varejista para uma atacadista, e
- iv) devido à vocação ou formação da cúpula executiva. Muitos bancos se especializaram ou nasceram especializados em função de que seus sócios são executivos com origens e experiências em determinados tipos de negócios bancários. Um exemplo neste sentido, mas relativo a banco de varejo, é apresentado por BERTERO<sup>295</sup>, quando defende que a opção estratégica do Bradesco enquanto banco de massa foi proveniente dos valores de seu fundador, Amador Aguiar, e não basicamente do mercado.

Os extremos acima servem só como base para um esforço de melhor tipificação dos bancos no Brasil.

Assim, a título de contribuição apresenta-se uma tipologia estratégica dos bancos no Brasil, baseada nas análises das cinco variáveis descritas anteriormente, complementadas com alguns aspectos vistos nas tipologias anteriores.

---

295 BERTERO, C. O. Cultura organizacional... p. 39

# 1. "SHOPPING BANK" ou MEGA BANCO:

Sao bancos de mega porte que trabalham com todos os produtos e serviços bancários do mercado. Caracterizam-se pelo elevado número de canais de distribuição (espalhados pelo território nacional), elevadíssimo número de clientes (número de contas de pessoas físicas bem maior que de pessoas jurídicas), grande número de funcionários, alto grau de tecnologia de automação bancária, estrutura organizacional complexa e grande economia de escala.

Utilizam um forte marketing de massa, possuindo marcas bem sedimentadas no mercado. Utilizam sofisticado nível de automação eletrônica bancária, tanto no que se refere à sistemas, "hardware" e "software" internos, bem como nos processos e equipamentos eletrônicos de comunicação direta entre os clientes e os bancos.

Considerados bancos de primeira linha, possuem seus pontos de venda mais próximos dos clientes, seja em lojas no térreo, em pontos estratégicos das cidades, em "home bank", "office bank", "phone-fax bank", "banco de auto-atendimento", e unidades móveis.

Alguns já adotam o conceito de Unidades e Áreas de Negócios, procurando estruturar-se, não funcionalmente ou por produto, mas dentro do conceito de negócios (mercados e clientes-alvo, necessidades, funções definidas, e tecnologias de atendimento), tais como plataforma, "corporate" ("corporate banking", "corporate finance", "corporate market", "asset management"), "merchant bank", "private", "personal", "individual", "middle-market" e "varejo".

Os lucros de tais bancos são os maiores do mercado, mas não são as instituições de maior lucratividade.

Os bancos privados têm seus portfólios de negócios mais centrados no curto prazo, já os oficiais têm seus ativos são mais expressivos nas operações de médio e longo prazo devido a operarem bastante com repasses de recursos governamentais e empréstimos de instituições multilaterais. São as instituições que mais operam com captação de recursos externos e câmbio.

Os bancos deste grupo operam, ainda, bastante com poupança, operações do mercado aberto e depósitos a prazo.

São instituições conglomeradas, diversificadas, com agências e subsidiárias no exterior, inclusive em paraísos fiscais, e realizam várias ações cooperadas com instituições nacionais e internacionais, como por exemplo representar exterior outros bancos do Brasil através de suas agências internacionais. O fenômeno terceirização em tais instituições já é uma realidade.

Os demais bancos "sentem" que é muito difícil penetrar no grupo destes bancos, ou seja, a barreira de mobilidade para se chegar ao nível dos mega bancos é altíssima, e pode-se dizer ainda que a barreira de saída neste segmento é bastante alta devido à grande penetração e domínio destes bancos na economia da sociedade brasileira, além dos serviços bancários prestados.

Como exemplos tem-se: Bradesco, Itaú, Bamerindus, e Unibanco, da parte dos bancos privados e Banco do Brasil, CEF, Banespa e Banerj da parte dos bancos oficiais.

## 2. BANCOS DE GRANDE PORTE:

São instituições que possuem a quantidade de canal de distribuição, clientes, funcionários e equipamentos de automação bancária de atendimento ao público menor que os bancos de mega porte, apesar de possuírem fortes semelhanças de atuação no mercado, ou seja as operações típicas de varejo em maior volume que as operações de atacado.

Entretanto, os bancos deste grupo vêm buscando maior seletividade de seus mercados que os mega bancos.

Igualmente como os bancos de mega porte, possuem forte identidade de marca no mercado, até por serem bancos tradicionais, utilizando-se também do marketing de massa, e aos poucos vêm adotando a postura de Unidades e Áreas de Negócios.

Considerados bancos de primeira linha, trabalham com bastante ênfase em operações bancárias de curto prazo, pouco privilegiando operações de médio e longo prazos.

São instituições conglomeradas, algumas operando com agências em paraísos fiscais, que adotam estratégias de cooperação e de manobra, principalmente a participação e controle acionários de empresas não financeiras.

No que se refere à mobilidade dentro da indústria, pode-se dizer que é mais fácil um banco de menor porte que os deste grupo chegarem a fazer parte deste grupo, do que os bancos de grande porte tornarem-se mega bancos, a não ser em função de lei anti-truste, ou uma partilha de sociedade, ou se algum acontecimento de origem escusa abalasse as megas instituições, elevando a categoria dos bancos de grande porte ao grupo dos bancos de mega porte, ou o inverso. A bar-

reira de saída dos bancos de grande porte é alta, uma vez que possuem grandes estruturas, inclusive eletrônicas, e concentram boa parte dos negócios do ramo bancário.

Como exemplos tem-se os bancos Nacional, Real, Econômico, Mercantil de São Paulo e América do Sul.

### 3. BANCOS SELETIVOS:

Sao instituições que trabalham com produtos e serviços financeiros tais como empréstimos de curtíssimo, curto e raramente de médio prazo, aplicações financeiras em grandes fundos de investimento, operações de comércio exterior (com bastante ênfase), mas focalizam-se normalmente em nichos de mercados específicos, operando com empresas de grande porte e/ou clientes pessoas físicas de alta renda (fundos de aplicações e administração de patrimônio), cuja renda individual esteja situada em torno de 6 mil dólares e/ou disponham de 50 mil dólares para investimento. Praticamente não operam com a área governamental, principalmente a estadual e municipal.

Podem ser nacionais, associados ou estrangeiros, mas normalmente são classificados como bancos de médio porte e bancos de primeira linha.

Via de regra são instituições mais ágeis, com estrutura organizacional leve, que trabalham no conceito de Unidades e Áreas de Negócios, e vêm obtendo melhor lucratividade do que os mega e grandes bancos.

O atendimento destes bancos é altamente personalizado. Seus executivos viajam visitando seus clientes normalmente em equipes de 02 ou 03 integrantes, possuindo autonomia para despesas administrativas, como almoço executivo para os clientes.

Como trabalham basicamente no mercado de atacado, possuem imagem de marca de banco VIP, porém não são conhecidos na maioria da população devido as suas estratégias alvo-estreito.

Possuem um canal de distribuição bastante reduzido, com agências de negócios sofisticadas, localizadas basicamente em grandes centros urbanos. Trabalham com poucos recursos humanos, mas bem especializados, normalmente "captados" no mercado financeiro, pois não possuem uma política de formação de RH. Ao pessoal mais especializado são ofertados treinamentos de alto nível e de curtíssima duração.

Utilizam pouca tecnologia eletrônica de atendimento típica dos bancos varejistas, privilegiando trabalhar com redes e softwares internos de última geração. Alguns bancos seletivos utilizam-se serviços de bancos de varejo dentro de suas instalações.

São instituições que só trabalham em regime cooperado quando da realização de negócios, como composição de recursos a um mega investidor, uma vez que sua logística é diferenciada, não necessitando parcerias de serviços administrativos.

Como estratégias de manobra, pode-se citar a instalação de agências em paraísos fiscais, baixo de nível de conglomeração, e bom nível de diversificação. A terceirização se refere à utilização de serviços de bancos comerciais tradicionais de varejo para atender sua demanda interna (funcionários) e alguns clientes.

Como são bancos com focos mercadológicos bastante definidos e possuem recursos humanos especializados, criaram uma barreira de mobilidade para este grupo devido à experiência e principalmente conhecimento profundo das necessidades dos clientes, caracterizando-se como bancos de relacionamento e não simplesmente bancos de negócios.

A barreira de saída é moderada, uma vez que se utilizam uma estrutura imobilizada bem menor do que os mega e grandes bancos.

Como exemplos tem-se o BMC, Safra, Bank of America, Citibank, Boston, Lloyds e Chase e bancos de menor porte no Brasil como o Tokyo, Sumitomo, Excel, BFB, Sogeral e Pontual.

#### 4. BANCOS ESPECIALIZADOS OU ALFAIATES FINANCEIROS:

Sao instituições financeiras normalmente de médio porte no que se refere ao ativo e geralmente de origem estrangeira ou nacionais formados por profissionais nacionais de alto nível do ramo financeiro. Sao especializadas em serviços sofisticados de investimentos, tais como reestruturação de passivos, "joint-ventures", fusões, cisões, aquisições e vendas de empresas, lançamentos de eurobonds, operações com derivativos, "underwritings" etc, atuando praticamente com empresas de grande porte do governo e da área privada.

Nao se pode dizer que possuem clientes, mas negócios, que podem estar localizado em qualquer ponto do país e em alguns casos do exterior. Sao altamente articulados com o mercado internacional de investimento. Seus canais de distribuição, via de regra, sao escritórios sofisticados de prédios sofisticados de grandes centros urbanos, normalmente em andar superior.

Suas estruturas organizacionais, na realidade, sao equipes de recursos humanos divididos por especializações ou tipos de clientes. Se utilizam dos profissionais do mais alto gabarito financeiro da praça, que trabalham proativamente em busca de grandes negócios.

Sao pouco conhecidos na grande mídia, nao possuindo uma marca sedimentada junto à população, uma vez que se relacionam mais com as cúpulas e equipes financeiras de grandes empresas nacionais, além das grandes estatais.

Sao instituições com um baixíssimo nível de conglomeração, mas um nível de diversificação altíssimo, sendo que os bancos nacionais sao os que mais investem na aquisição de investimentos, onde várias empresas dos mais diversos ramos industriais e de serviços vêm

sendo adquiridas por eles através de controle acionário.

Como nos bancos de atacado, a barreira de mobilidade de outros bancos para este grupo é alta, uma vez que requer conhecimentos bastante especializados e recursos humanos caros, além de relacionamento com investidores e instituições financeiras internacionais. Entretanto, a barreira de saída é baixa.

Como exemplos tem-se os bancos Icatu, Garantia, Pactual, Morgan, First Boston, Itamaraty, BBA, Patrimônio, Goldman Sachs, Bear Stearns, Morgan Stanley, Salomon Brothers, Merrill Lynch e Nomura.

## 5. BANCOS DE COMÉRCIO INTERNACIONAL

São instituições estrangeiras e classificadas como de pequeno porte que procuram viabilizar a promoção do comércio exterior entre seus países e o Brasil, além dos investimentos diretos e "joint-venture" que provavelmente possam acontecer.

Praticamente são bancos de uma agência, poucos clientes em sua maioria pessoas jurídicas, poucos funcionários, baixo nível tecnológico de automação bancária, e pouco conhecidos no mercado.

Para operações do mercado financeiro (principalmente aplicações e operações com títulos de renda fixa) são considerados bancos de 2ª. e 3ª. linha).

As estratégias de cooperação e de manobra são praticamente inexistentes. Tais instituições não são conglomeradas nem diversificadas.

Como exemplos tem-se os bancos Comercial Paraguayo, De La Nación Argentina, Provincia de Buenos Aires, Republica Oriental Del Uruguay, Santander, Exterior De Espana e Financial Portugues.

## 6. BANCOS INTERMEDIÁRIOS:

Normalmente de médio porte, procuram atuar como banco de grande porte, mas com uma estrutura de canal de distribuição bem menor que os de grande porte, cobrindo basicamente um Estado da federação, e poucas agências em outros Estados. Basicamente operam com pessoas jurídicas de pequeno e médio porte, além de pessoas físicas típicas de varejo. Possuem menor número de clientes, funcionários e equipamentos de automação bancária, que os de grande porte.

São considerados bancos de 2a. linha, com algumas excessões, para operações do mercado de aplicações financeiras, e operam bastante no mercado inter-bancário, através de operações de tesouraria.

Atuam com boa mídia no mercado, possuindo imagem de bancos varejistas, que buscam a competitividade com os grandes bancos.

Um sub-grupo dos bancos intermediários envolve a maioria dos bancos estaduais, que possuem uma característica singular. No que se refere aos negócios bancários comerciais e de serviços tradicionais se comportam como os bancos privados. Entretanto, como operam com repasses dos governos estaduais, atuam bastante com o micro e pequeno empreendimento no médio e até longo prazo. Do portfólio destes bancos, em média, 80% se refere a operações de médio e longo prazos. Por este "mix" são chamados de bancos híbridos.

Os mais avançados em estratégias de cooperação são os bancos estaduais, vide Sistema Verde e Amarelo. As estratégias de manobra dos bancos intermediários como diversificação ou terceirização são raras.

Como exemplo tem-se os Bancos Noroeste, Multiplic, Bozano, Simonsen, Bic, BCN, Sudameris, Banorte e os bancos estaduais, à exceção do Banerj e Banespa.

## 7. BANCOS DE PEQUENO PORTE:

Funcionando com uma estrutura organizacional pequena, ou são bancos tradicionalmente de pequeno porte no mercado, ou são alguns bancos que nasceram após a lei de criação dos bancos múltiplos proveniente basicamente de instituições financeiras não bancárias, tais como financeiras, distribuidoras de títulos e valores imobiliários e corretoras, onde nos seus portfólios as operações das carteiras de origem são as que mais pesam, apesar de serem considerados bancos múltiplos, ou ainda são alguns recentes, formados por executivos de alto escalão de bancos de varejo.

Operando com uma ou poucas agências, baixo número de clientes e reduzido número de funcionários, possuem baixa agressividade de marketing de mídia, e trabalham captando clientes através de um tratamento mais personalizado em suas agências bancárias, com gerentes que podem dar mais atenção aos seus clientes.

São instituições onde suas receitas de operação de Tesouraria, aplicação interfinanceira de liquidez e captação no mercado aberto chegam a representar de 60 a 70% de seus portfólios.

Suas operações ativas de curto e longo prazos chegam a representar 94% de seus ativos totais, caracterizando um baixo nível de Permanente (Imobilizado e Investimentos). Suas operações passivas de curto prazo são bem superiores (cerca de nove vezes) as de longo prazo, caracterizando que são instituições que pouco captam no médio e longo prazo, seja através de empréstimos externos ou repasses oficiais. Pouco atuam com o Setor Público e com Repasses Oficiais.

São bancos considerados de 2ª e de 3ª linha principalmente no mercado de aplicações financeiras, não possuem estratégias de cooperação, na realidade se servem bastante dos serviços dos bancos de grande e mega porte, e são pouco conglomerados e muito pouco diversificados, ou seja, quase não atuam com estratégias de manobra.

A barreira de mobilidade é pequena, principalmente depois da lei dos bancos múltiplos, e a barreira de saída também pode ser considerada com a menor de todos os grupos do ramo bancário.

Como exemplo tem-se os Bancos Hércules, Seller, Brasbanco, Fonte, Fenícia, Rural, Santos, Sofisa, Bangeral, Matone, Schain Cury, Fiat, GM e Mappin.

## 8. BANCOS DE FOMENTO:

No Brasil são os bancos oficiais federais no Brasil que possuem especialização em créditos de médio e longo prazos, atuando na área comercial e de serviços bancários de forma complementar.

Como exemplo o BNDES, o BNB e o BASA, onde seus portfólios de negócios estão voltados praticamente para créditos de médio e longo prazos e seus clientes principais são empreendimentos agropecuários e industriais de todos os portes. O BNB em 1993, por exemplo, contou em seu portfólio com 91% de aplicações em médio e longo prazos e somente 9% na área comercial.

São instituições mistas (crédito especializado e comercial), que apesar de operarem com uma rede de agências (o BNB, por exemplo possui 180 agências), à exceção do BNDES que é um banco puro de fomento, estão deixando suas áreas varejistas e cada vez mais indo em direção aos negócios de bancos de investimento.

Possuem imagem no mercado regional onde atuam, de doadores de recursos, uma vez que são repassadores de fundos constitucionais e fontes externas de financiamento tais como o Banco Mundial e BID.

Suas ações de marketing são controladas pelo governo federal, seu principal acionista, e possuem uma forte imagem de ofertadores de recursos.

O BNB, por exemplo, que tem como missão o desenvolvimento econômico e social dos empreendimentos da região Nordeste, vem procurando investir na área de negócios de captação de recursos externos, mercados de capitais e de engenharia financeira, uma vez que possui

recursos humanos com alto potencial de entendimento de empreendimentos e de ações de desenvolvimento.

Não realizam estratégias de cooperação com outros bancos, muito menos de manobra, uma vez que são proibidos de adquirirem controle acionário de outras empresas.

A barreira de mobilidade é rara uma vez que são bancos oficiais federais. A barreira de saída depende do governo central, e pode-se dizer que dependerá muito de sua atuação no cumprimento de suas missões de desenvolvimento ou de simples decisão política.

## **PARTE IV**

### **ASPECTOS CONCLUSIVOS**

#### **CAPITULO 10 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## CAPITULO 10 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

De tudo o que foi apresentado , este trabalho chega a seu objetivo maior que é o de contribuir para uma melhor definição dos tipos de bancos no Brasil, apoiados no conceito de Grupos Estratégicos.

Ele não tem a pretensão de ser completo, até porque não se acredita nessa finitude. Foi um estudo exploratório e é apenas o começo.

De princípio a classificação entre Bancos de Varejo, "Middle-Market" e Atacado tem bom tamanho para o mercado, mas como foi percebida, insuficiente, uma vez que ainda é muito genérica. De qualquer forma o objetivo desta tese é de ampliar a discussão.

Qualquer tentativa de agrupamento incorre em erros de generalização. Evidentemente, alguns bancos poderiam ser classificados e mais de um grupo, seja por sua natureza ou evolução. De qualquer forma procurou-se situá-los onde mais se considerou conveniente.

Consciente da não elaboração analítica mais apurada sobre o assunto, este trabalho tem a relevância de ser realizado em um período muito importante para o Sistema Financeiro Nacional, uma vez que a tendência natural é a estabilização da economia, onde o Brasil busca a qualquer preço o caminho da moeda forte, sem inflação, induzindo que os bancos voltem para sua principal função no processo de intermediação de poupança-consumo-investimento, além obviamente da prestação sofisticada de serviços bancários e da engenharia financeira necessária aos mercados modernos.

Em próximas pesquisas sugere-se estudar o assunto através de uma pesquisa direta em todos os bancos no Brasil, investigando-se os percentuais de portfólios de negócios (unidades e áreas de negócios), e suas estratégias específicas.

Apesar das organizações bancárias serem consideradas como das mais "fechadas" à pesquisa direta, espera-se que essa cultura se modifique com a rapidez possível, uma vez que conclusões de trabalhos científicos só ajudam o Sistema, e ao Brasil.

**ANEXO I**

**RELAÇÃO DOS BANCOS NO BRASIL.**

**( FONTE FEBRABAN )**

## RELACAO DE BANCOS COMERCIAIS, MULTIPLOS E CAIXAS ECONOMICAS

ASSOC		NOME DA INSTITUICAO	PROP. CAPITAL	PORTE	TIPO	AGENCIAS	PAB	TOTAL
1	A	Banco ABC-Roma S.A.	PNPE	P	K	5		5
2	A	Banco AIM Arro S.A.	PNCE	P	N	30	2	32
3		Banco Adolpho Oliveira & Associados S.A.	PN	P	N	1		1
4	A	Banco Agrimisa S.A.	PN	N	N	19	4	23
5		Banco Agroinvest S.A.	PNPE	P	N	1		1
6	A	Banco America do Sul S.A.	PNPE	G	N	132	56	188
7		Banco American Express S.A.	PNCE	P	N	1		1
8	A	Banco Antonio de Queiroz S.A.	PN	N	N	11	1	12
9		Banco Aplicap S.A.	PN	P	N	1		1
10		Banco Araucaria S.A.	PN	P	N	1		1
11		Banco Arbi S.A.	PN	P	N	3	1	4
12		Banco ASD S.A.	PN	P	N	1	2	3
13		Banco Atlantis S.A.	PN	P	N	2		2
14		Banco Augusta Ind. e Com. S.A. - INCOBANCO	PN	P	N	1		1
15		Banco Autolatina S.A.	PNCE	P	N	10		10
16		Banco A.J. Renner S.A.	PN	P	N	2		2
17	A	Banco Bamerindus do Brasil S.A.	PN	G	N	1325	1220	2545
18		Banco Bancred S.A.	PN	P	N	2		2
19	A	Banco Bandeirantes S.A.	PN	N	N	112	244	356
20	A	Banco Banorte S.A.	PN	G	N	105	115	220
21		Banco Battistella S.A.	PN	P	N	5		5
22	A	Banco BDA - Creditanstalt S.A.	PNPE	P	N	4		4
23	A	Banco BNM S.A.	PNPE	P	N	2		2
24	A	Banco BNC S.A.	PN	N	N	22		22
25		Banco BNG S.A.	PN	N	N	3		3
26	A	Banco BNBS S.A.	PN	P	C	8	2	10
27	A	Banco BNL do Brasil S.A.	PNCE	P	N	4		4
28	A	Banco Boavista S.A.	PN	N	N	31	29	60
29		Banco Boreal S.A.	PN	P	N	1		1
30	A	Banco Bozano, Simonsen S.A.	PNPE	N	N	14	3	17
31	A	Banco Bradesco S.A.	PN	G	N	1762	1417	3179
32	A	Banco Brasey S.A.	PNPE	P	N	1		1
33	A	Banco Brasileiro Comercial S.A. - BRC	PN	P	N	36	6	42
34		Banco Brasileiro Iraquiano S.A.	PNPE	P	C	2		2
35	A	Banco Cacique S.A.	PN	P	N	1		1
36		Banco Cambial S.A.	PN	P	N	2		2
37		Banco Capitalter S.A.	PNPE	P	N	2		2
38		Banco Cédula S.A.	PN	P	N	2		2
39	A	Banco Chase Manhattan S.A.	PNCE	G	N	7	1	8
40	A	Banco Cidade S.A.	PNPE	N	N	25	4	29
41		Banco Cindam S.A.	PN	P	N	2		2
42		Banco Citibank S.A.	PNCE	G	N	24		24
43		Banco Classico S.A.	PN	P	N	2		2
44	A	Banco Comercial Bancesa S.A.	PN	N	N	32	3	35
45		Banco Comercial de Sao Paulo S.A.	PN	P	C	1		1
46		Banco Comercial Paraguayo S.A.	E	P	C	1		1
47		Banco Credibanco S.A.	PNPE	P	N	7		7
48		Banco Credibel S.A.	PN	P	N	1		1
49	A	Banco Crediplan S.A.	PN	P	C	2	2	4
50	A	Banco Credit Commercial de France S.A.	PNPE	P	N	5		5
51	A	Banco Credito Metropolitano S.A.	PNPE	P	N	1		1
52	A	Banco Crefisul S.A.	PNPE	N	N	6		6
53		Banco Cruzeiro do Sul S.A.	PN	P	N	1		1

NOVEMBRO / 93									
ASSOC:		NOME DA INSTITUICAO	PROP. CAPITAL	PORTE	TIPO	AGENCIAS:	PAB	TOTAL	
54	A	Banco da Amazonia S.A.	PF	G	C	109	24	133	
55	A	Banco da Bahia S.A.	PN	P	M	5		5	
56		Banco Daycoval S.A.	PN	P	M	1	1	2	
57		Banco de Boston S.A.	PNCE	G	M	38		38	
58	A	Banco de Credito de Sao Paulo S.A.	PN	P	M	1		1	
59	A	Banco de Credito Nacional S.A.	PN	G	M	106	159	265	
60	A	Banco de Credito Real de Minas Gerais S.A.	PE	G	M	100	54	154	
61	A	Banco de Credito Real do Rio Grande do Sul S.A.	PN	P	M	11	5	16	
62		Banco de Financiamento Internacional S.A.	PNPE	P	M	1		1	
63	A	Banco de la Nacion Argentina	E	P	C	2		2	
64		Banco de la Provincia de Buenos Aires	E	M	C	1		1	
65		Banco de la Republica Oriental del Uruguay	E	P	C	2		2	
66	A	Banco de Montreal S.A. - MONTREALBANK	PNCE	P	M	7	1	8	
67	A	Banco de Santander S.A.	E	P	C	1		1	
68	A	Banco de Tokyo S.A.	PNCE	G	M	9		9	
69		Banco Destak S.A.	PN	P	M	2		2	
70	A	Banco Dibens S.A.	PN	P	M	21	2	23	
71	A	Banco Digibanco S.A.	PN	M	M	10	7	17	
72		Banco Dimensao S.A.	PN	P	M	3		3	
73		Banco Divisa S.A.	PN	P	M	1	1	2	
74	A	Banco do Brasil S.A.	PF	G	C	3090	1320	4410	
75	A	Banco do Estado da Bahia S.A.	PE	G	M	170	100	270	
76		Banco do Estado de Alagoas S.A.	PE	M	M	28	17	45	
77		Banco do Estado de Goias S.A.	PE	G	M	152	306	458	
78		Banco do Estado de Mato Grosso S.A.	PE	M	M	44	16	60	
79	A	Banco do Estado de Minas Gerais S.A.	PE	G	M	367	327	694	
80	A	Banco do Estado de Pernambuco S.A.	PE	M	M	56	60	116	
81	A	Banco do Estado de Rondonia S.A. - BERON	PE	P	C	29	78	107	
82		Banco do Estado de Roraima S.A.	PE	P	C	10	5	15	
83	A	Banco do Estado de Santa Catarina S.A.	PE	G	C	254	327	581	
84	A	Banco do Estado de Sao Paulo S.A.	PE	G	M	612	1300	1912	
85	A	Banco do Estado de Sergipe S.A.	PE	P	M	50	19	69	
86	A	Banco do Estado do Acre S.A.	PE	P	M	16	17	33	
87		Banco do Estado do Amapa S.A.	PE	P	M	2		2	
88	A	Banco do Estado do Amazonas S.A.	PE	M	M	39	30	69	
89		Banco do Estado do Ceara S.A.	PE	G	M	76	36	112	
90	A	Banco do Estado do Maranhao S.A.	PE	M	M	88	26	114	
91	A	Banco do Estado do Para S.A.	PE	M	M	40	38	78	
92	A	Banco do Estado do Parana S.A.	PE	G	M	384	266	650	
93	A	Banco do Estado do Rio de Janeiro S.A.	PE	G	M	231	170	401	
94	A	Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.	PE	G	M	301	201	502	
95	A	Banco do Nordeste do Brasil S.A.	PF	G	M	180	13	193	
96	A	Banco do Progresso S.A.	PN	M	M	32		32	
97		Banco Dracma S.A.	PN	P	M	2		2	
98	A	Banco Economico S.A.	PN	G	M	288	183	471	
99		Banco Empresarial S.A.	PN	P	M	5	1	6	
100		Banco Euroinvest S.A. - EUROBANCO	PNPE	P	M	2		2	
101	A	Banco Europeu para a America Latina (BEAL) S.A.	E	M	C	7	1	8	
102	A	Banco Exterior de Espana S.A.	E	M	C	1		1	
103		Banco Fator S.A.	PN	P	M	2		2	
104	A	Banco Fenicia S.A.	PN	P	M	3		3	
105	A	Banco Fiat S.A.	PNCE	P	M	17	1	18	
106	A	Banco Fibra S.A.	PN	P	M	4		4	
107		Banco Ficrisa Axelrud S.A.	PN	P	M	6		6	
108		Banco Ficsa S.A.	PN	P	M	1		1	

//////////////////////									
NOVEMBRO / 93									
ASSOC:		NOME DA INSTITUICAO		PROP.	PORTE				
				CAPITAL		TIPO	AGENCIAS	PAB	TOTAL
109	A	Banco Financal Portugues S.A.	E	M	C	3			3
110		Banco Financinos S.A.	PN	P	M	1			1
111		Banco Fininvest S.A.	PNPE	P	M	8			8
112		Banco Fital S.A.	PN	P	M	1			1
113		Banco Fonte S.A.	PN	P	M	1			1
114	A	Banco Frances e Brasileiro S.A.	PNCE	G	M	61	5		66
115	A	Banco Garantia S.A.	PN	P	C	2			2
116	A	Banco Garavelo S.A.	PNPE	P	M	3			3
117	A	Banco General Motors S.A.	PNCE	P	M	7			7
118	A	Banco Geral do Comercio S.A.	PN	M	M	42	35		77
119	A	Banco Graphus S.A.	PN	P	M	2			2
120		Banco Guanabara S.A.	PN	P	M	1			1
121	A	Banco Gulfinvest S.A.	PNPE	P	M	2			2
122		Banco Hercules S.A.	PN	P	M	6			6
123		Banco HIB S.A.	PNPE	P	M	1	1		2
124		Banco Holandes Unido S.A.	E	P	C	10			10
125	A	Banco Icatu S.A.	PN	P	M	2	1		3
126	A	Banco Induscred S.A.	PN	P	M	1			1
127	A	Banco Industrial e Comercial S.A.	PN	M	M	36	25		61
128	A	Banco Indusval S.A.	PN	P	M	1	1		2
129	A	Banco Intercep S.A.	PN	P	M	1			1
130		Banco Interior de Sao Paulo S.A.	PN	P	M	3			3
131		Banco Interpacifico S.A.	PN	P	M	1			1
132		Banco Interpart S.A.	PN	P	M	1			1
133		Banco Interunion S.A.	PN	P	M	2			2
134	A	Banco Inter-Atlantico S.A.	PNPE	P	M	3			3
135		Banco Investcorp S.A.	PN	P	M	2	1		3
136		Banco Investcred S.A.	PN	P	M	2			2
137		Banco Investor S.A.	PN	P	M	1			1
138	A	Banco Iochpe S.A.	PN	M	M	2	1		3
139	A	Banco Itamarati S.A.	PN	P	M	15	3		18
140	A	Banco Itau S.A.	PN	G	M	980	1272		2252
141	A	Banco Lavra S.A.	PN	P	M	1			1
142	A	Banco Liberal S.A.	PN	P	M	2			2
143		Banco Lloyds S.A.	PNCE	G	M	11			11
144		Banco Losango S.A.	PNPE	P	M	2			2
145		Banco Luso Brasileiro S.A.	PN	P	M	1			1
146	A	Banco Mappin S.A.	PN	P	M	4			4
147		Banco Maria S.A.	PN	P	M	2			2
148	A	Banco Martinelli S.A.	PN	P	M	3			3
149		Banco Matome S.A.	PN	P	M	1			1
150	A	Banco Matrix S.A.	PNPE	P	M	1			1
151		Banco Maxinvest S.A.	PN	P	M	3			3
152	A	Banco Mercantil de Descontos S.A.	PN	M	C	25	3		28
153	A	Banco Mercantil de Sao Paulo S.A.	PN	G	M	202	75		277
154	A	Banco Mercantil do Brasil S.A.	PN	M	M	188	32		220
155	A	Banco Mercantil S.A.	PN	M	M	27	8		35
156	A	Banco Meridional do Brasil S.A.	PF	G	M	256	139		395
157		Banco Misasi S.A.	PN	P	M	1			1
158	A	Banco Mitsubishi Brasileiro S.A.	PNCE	G	M	6	1		7
159	A	Banco Multiplic S.A.	PNPE	M	M	7			7
160		Banco Nacional da Bahia S.A.	PN	P	C	2			2
161	A	Banco Nacional S.A.	PN	G	M	338	621		959
162	A	Banco Norches S.A.	PNPE	P	M	6			6
163	A	Banco Noroeste S.A.	PN	G	M	75	108		183

NOVEMBRO / 93									
ASSOC:		NOME DA INSTITUICAO		PROP. CAPITAL	PORTE	TIPO	AGENCIAS: PAB TOTAL		
164	A	Banco OX S.A.	PN	P	N	1		1	
165	A	Banco Omega S.A.	PN	P	N	4		4	
166		Banco Open S.A.	PN	P	N	2		2	
167	A	Banco Operador S.A.	PN	P	N	3	1	4	
168		Banco Ourinvest S.A.	PN	P	N	1		1	
169	A	Banco Pactual S.A.	PN	P	N	2		2	
170	A	Banco Panamericano S.A.	PN	P	N	2	1	3	
171	A	Banco Patente S.A.	PN	P	N	2		2	
172		Banco Paulista S.A.	PN	P	N	3	4	7	
173		Banco PEBB S.A.	PN	P	N	2		2	
174	A	Banco Pecunia S.A.	PN	P	N	3		3	
175		Banco Performance S.A.	PN	P	N	1		1	
176	A	Banco Planibanc S.A.	PNPE	P	C	1		1	
177	A	Banco Pontual S.A.	PN	P	N	6	3	9	
178	A	Banco Porto Real S.A.	PN	P	N	11	3	14	
179		Banco Porto Seguro S.A.	PN	P	N	1		1	
180	A	Banco Portugues do Atlantico - Brasil - S.A.	PNCE	N	N	2		2	
181		Banco Prime S.A.	PN	P	N	2		2	
182		Banco Primus S.A.	PN	P	N	2		2	
183		Banco Prosper S.A.	PN	P	N	2		2	
184	A	Banco Real S.A.	PN	G	C	553	1360	1913	
185		Banco Regional Malcon S.A.Com.e de Cred.ao Consumidor	PN	P	N	1		1	
186		Banco Rendimento S.A.	PN	P	N	1		1	
187		Banco Rosa S.A.	PN	P	N	3		3	
188	A	Banco Rural S.A.	PN	N	N	42	35	77	
189		Banco Safin S.A.	PN	P	N	1		1	
190	A	Banco Safra S.A.	PN	G	N	64	14	78	
191	A	Banco Santista S.A.	PNPE	P	N	1		1	
192		Banco Santos Neves S.A.	PN	P	N	2		2	
193		Banco Santos S.A.	PN	P	N	0		0	
194	A	Banco Sao Jorge S.A.	PN	P	C	2		2	
195	A	Banco Schahin Cary S.A.	PN	P	N	2		2	
196		Banco Segmento S.A.	PN	P	N	1		1	
197		Banco Seller S.A.	PN	P	N	1		1	
198	A	Banco Sistema S.A.	PN	P	N	3		3	
199	A	Banco Sofisa S.A.	PN	P	N	1		1	
200	A	Banco Sogeral S.A.	PNPE	N	N	7		7	
201	A	Banco SRL S.A.	PNPE	P	N	7		7	
202		Banco Sterling S.A.	PNPE	P	N	1		1	
203		Banco Stock S.A.	PN	P	N	2		2	
204	A	Banco Sudameris Brasil S.A.	PNCE	G	N	97	111	208	
205	A	Banco Sul America S.A.	PNPE	P	N	2		2	
206	A	Banco Sumitomo Brasileiro S.A.	PNCE	G	N	3		3	
207		Banco Technicorp S.A.	PN	P	N	1		1	
208	A	Banco Tendencia S.A.	PN	P	N	1		1	
209		Banco Total S.A.	PN	P	N	1		1	
210		Banco Triangulo S.A.	PN	P	N	2	1	3	
211		Banco Tricury S.A.	PN	P	N	1		1	
212	A	Banco Union S.A. C.A.	E	N	C	1		1	
213		Banco Universal S.A.	PN	P	C	1		1	
214	A	Banco Varig S.A.	PN	P	N	3	5	8	
215		Banco Vega S.A.	PN	P	N	1		1	
216		Banco Vetor S.A.	PN	P	N	1		1	
217	A	Banco Votorantim S.A.	PN	P	N	2		2	
218		Banco VR S.A.	PN	P	N	7		7	

NOVEMBRO / 93

ASSOC		NOME DA INSTITUICAO	PROP. CAPITAL	PORTE	TIPO	AGENCIAS	PAB	TOTAL
219		BANCIOP-Banco Comercial e de Investimento S.A.	PN	P	M	1		1
220	A	BANESTES S.A.-Banco do Estado do Espirito Santo	PE	G	M	97	110	207
221	A	BANESTO - Banco Uruguay S.A.	E	P	C	1		1
222	A	BANFORT-Banco Fortaleza S.A.	PN	M	C	16	2	18
223		BFC Banco S.A.	PN	P	M	2		2
224		BIG S.A. - Banco Irmãos Guimaraes	PN	P	M	2		2
225	A	BNG-Banco Comercial S.A.	PN	M	C	3		3
226		Brasbanco S.A. - Banco Comercial	PN	P	M	4	4	8
227	A	BRB-Banco de Brasília S.A.	PE	M	M	51	57	108
228		Caixa Economica Estadual do Rio Grande do Sul	PE	G	CX	142	65	207
229	A	Caixa Economica Federal	PF	G	CX	1787	369	2156
230	A	Centro Hispano Banco	E	P	C	1		1
231	A	Citibank N.A.	E	G	C	20	32	32
232		Continental Banco S.A.	PNPE	P	M	1		1
233	A	Deutsche Bank Aktiengesellschaft (Banco Alemão)	E	M	C	5		5
234	A	Deutsch-Sudamerikanische Bank Aktiengesellschaft	E	P	C	1		1
235	A	Excel Banco S.A.	PN	P	M	4	1	5
236	A	Internationale Nederlanden Bank N.V.	E	P	C	1		1
237	A	Lloyds Bank PLC	E	G	C	11	2	13
238	A	Mil Banco S.A.	PN	P	M	6	1	7
239	A	Morgan Guaranty Trust Company of New York	E	P	C	2		2
240	A	Multi Banco S.A.	PNCE	P	M	2		2
241	A	Mossa Caixa - Mossó Banco S.A.	PE	G	M	496	100	596
242	A	Parana Banco S.A.	PN	P	M	8		8
243	A	The First National Bank of Boston	E	G	C	20	12	32
244	A	Unibanco-União de Bancos Brasileiros S.A.	PN	G	M	447	260	707
		TOTAL				17175	13109	30284

LEGENDA / RESUMO

TIPO -&gt; M - MULTIPLO

205

A -&gt; ASSOCIADO

141

C - COMERCIAL

37

CX - CAIXA ECONOMICA

2

PROP. DE CAPITAL -&gt; PF - PUBLICO FEDERAL

5

PORTE -&gt; P - PEQUENO

164

PE - PUBLICO ESTADUAL

25

M - MEDIO

37

PN - PRIVADO NACIONAL

145

G - GRANDE

43

PNCE - PRIVADO NACIONAL COM CONTROLE ESTRANGEIRO

18

PNPE - PRIVADO NACIONAL COM PARTICIPACAO ESTRANGEI

32

E - ESTRANGEIRO

19

FONTE: - MAPA VII DO BANCO CENTRAL DO BRASIL DE NOV/93 - (Relação de bancos, agências e postos)

- MNI - Manual de Normas de Instruções - Fev/90 (Porte)

- PCIF700 - SISBACEN - NOV/93

**ANEXO II**

**RELAÇÃO DOS BANCOS NO BRASIL**

**POR CRITÉRIO DE PORTE**

**( FONTE: AUSTIN ASIS )**

**PORTE**

A conceituação de Porte de organização pode ser balizada por diversos aspectos: receitas, patrimônio, número de funcionários. É nossa opinião que, em uma economia capitalista, as organizações devam ser mensuradas, quanto ao tamanho, pelo capital total investido, ou seja, por seu ativo total. É este, portanto, o elemento utilizado para avaliação do Porte.

Para quantificação, as instituições são classificadas por ordem decrescente do ativo total. A partir daí calcula-se a participação de cada instituição em relação ao total, a seguir o percentual acumulado, ou seja, o grau de concentração do sistema. O grupo que representa 80% do setor são considerados como de grande porte; o grupo que representa de 81% a 95%, são considerados de médio porte e o último grupo representando de 96% até 100%, são os de pequeno porte.

Assim sendo, obtivemos as seguintes faixas:

Ativo Total maior que US\$ 1.600.000 mil	=>	Grande Porte
Ativo maior que US\$ 340.000 mil e menor que US\$ 1.600.000 mil	=>	Médio Porte
Ativo Total menor que US\$ 340.000 mil	=>	Pequeno Porte

A seguir apresentamos a classificação das Instituições por Porte.

**Bancos Comerciais e Múltiplos de Grande Porte**

- BANCO BAMERINDUS DO BRASIL S/A
- BANCO BRADESCO S/A
- BANCO DE CREDITO NACIONAL S/A
- BANCO DE CREDITO REAL DE MINAS GERAIS S/A
- BANCO DO BRASIL S/A
- BANCO DO ESTADO DE MINAS GERAIS S/A
- BANCO DO ESTADO DE SAO PAULO S/A
- BANCO DO ESTADO DO PARANA S/A
- BANCO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO S/A
- BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S/A
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A
- BANCO ECONOMICO S/A
- BANCO FRANCES E BRASILEIRO S/A
- BANCO ITAU S/A
- BANCO NACIONAL S/A
- BANCO REAL S/A
- BANCO SAFRA S/A
- BANCO SUDAMERIS BRASIL S/A
- CAIXA ECONOMICA FEDERAL
- CITIBANK, N.A.
- LLOYDS BANK PLC
- NOSSA CAIXA NOSSO BANCO S/A
- UNIBANCO UNIAO DE BANCOS BRASILEIROS S/A

## **Bancos Comerciais e Múltiplos de Médio Porte**

BANCO ABC ROMA S/A  
BANCO AMERICA DO SUL S/A  
BANCO APLICAP S/A  
BANCO BANDEIRANTES S/A  
BANCO BANORTE S/A  
BANCO BBA CREDITANSTALT S/A  
BANCO BMC S/A  
BANCO BMG S/A  
BANCO BNL DO BRASIL S/A  
BANCO BOAVISTA S/A  
BANCO BOZANO, SIMONSEN S/A  
BANCO CHASE MANHATTAN S/A  
BANCO CREDIBANCO S/A  
BANCO CREDIT COMMERCIAL DE FRANCE S/A  
BANCO CREFISUL S/A  
BANCO DA AMAZONIA S/A  
BANCO DE BOSTON S/A  
BANCO DE MONTREAL S/A MONTREALBANK  
BANCO DE TOKYO S/A  
BANCO DO ESTADO DA BAHIA S/A  
BANCO DO ESTADO DE PERNAMBUCO S/A  
BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S/A  
BANCO DO ESTADO DO CEARA S/A - BEC  
BANCO DO ESTADO DO PARA S/A  
BANCO EUROPEU P/ A AMERICA LATINA S/A  
BANCO FIBRA S/A  
BANCO GARANTIA S/A  
BANCO GERAL DO COMERCIO S/A  
BANCO HOLANDES S/A  
BANCO ICATU S/A  
BANCO ITAMARATI S/A  
BANCO MARKA S/A  
BANCO MERCANTIL DE SAO PAULO S/A  
BANCO MERCANTIL DO BRASIL S/A  
BANCO MERIDIONAL DO BRASIL S/A  
BANCO MULTIPLIC S/A  
BANCO NORCHEM S/A  
BANCO NOROESTE S/A  
BANCO OPERADOR S/A  
BANCO PACTUAL S/A  
BANCO PATENTE S/A  
BANCO PONTUAL S/A  
BANCO ROSA S/A  
BANCO RURAL S/A  
BANCO SOGERAL S/A  
BANCO STOCK S/A  
BANCO SUL AMERICA S/A  
BANCO SUMITOMO BRASILEIRO S/A  
BANCO VOTORANTIM S/A  
BANCOCIDADE S/A  
BANESTES S/A BANCO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO  
BICBANCO BANCO INDUSTRIAL E COMERCIAL S/A  
BRB-BANCO DE BRASILIA S/A  
DEUTSCH - SUDAMERIKANISCHE BANK


DEUTSCHE BANK AKTIENGESELLSCHAFT  
EXCEL BANCO S/A  
MORGAN GUARANTY TRUST COMPANY OF NEW YORK  
THE FIRST NATIONAL BANK OF BOSTON

**Bancos Comerciais e Múltiplos de Pequeno Porte**

BANCO A. J. RENNER S/A  
BANCO ADOLPHO OLIVEIRA & ASSOCIADOS S/A  
BANCO AGRIMISA S/A  
BANCO AGROINVEST S/A  
BANCO AMERICAN EXPRESS S/A  
BANCO ANTONIO DE QUEIROZ S/A  
BANCO ARAUCARIA S/A  
BANCO ARBI S/A  
BANCO ASB S/A  
BANCO ATLANTIS S/A  
BANCO AUGUSTA INDL E COML S/A - INCOBANCO  
BANCO AUTOLATINA S/A  
BANCO BANCRED S/A  
BANCO BATTISTELLA S/A  
BANCO BHM S/A  
BANCO BM&S S/A  
BANCO BOREAL S/A  
BANCO BRASEG S/A  
BANCO BRASILEIRO - IRAQUIANO S/A  
BANCO BRASILEIRO COMERCIAL S/A - BBC  
BANCO CACIQUE S/A  
BANCO CAMBIAL S/A  
BANCO CAPITALTEC S/A  
BANCO CEDULA S/A  
BANCO CINDAM S/A  
BANCO CITIBANK S/A  
BANCO CLASSICO S/A  
BANCO COMERCIAL BANCESA S/A  
BANCO CREDIPLAN S/A  
BANCO CRUZEIRO DO SUL S/A  
BANCO DA BAHIA S/A  
BANCO DAYCOVAL S/A  
BANCO DE CREDITO DE SAO PAULO S/A  
BANCO DE CREDITO REAL DO RIO GRANDE DO SUL S/A  
BANCO DE LA NACION ARGENTINA  
BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY  
BANCO DE SANTANDER S/A  
BANCO DESTAK S/A  
BANCO DIBENS S/A  
BANCO DIGIBANCO S/A  
BANCO DIME S/A  
BANCO DIMENSAO S/A  
BANCO DIVISA S/A  
BANCO DO ESTADO DE ALAGOAS S/A  
BANCO DO ESTADO DE GOIAS S/A  
BANCO DO ESTADO DE MATO GROSSO S/A  
BANCO DO ESTADO DE RONDONIA S/A

BANCO DO ESTADO DE SERGIPE S/A  
BANCO DO ESTADO DO ACRE S/A  
BANCO DO ESTADO DO AMAZONAS S/A  
BANCO DO ESTADO DO MARANHÃO S/A  
BANCO DO PROGRESSO S/A  
BANCO DRACMA S/A  
BANCO EMPRESARIAL S/A  
BANCO EUROINVEST S/A - EUROBANCO  
BANCO EXTERIOR DE ESPANA S/A  
BANCO FATOR S/A  
BANCO FENICIA S/A  
BANCO FIAT S/A  
BANCO FICRISA AXELRUD S/A  
BANCO FICSA S/A  
BANCO FINANCIAL PORTUGUES  
BANCO FINANSINOS S/A  
BANCO FININVEST S/A  
BANCO GARAVELO S/A  
BANCO GENERAL MOTORS S/A  
BANCO GRAPHUS S/A  
BANCO GUANABARA S/A  
BANCO GULFINVEST S/A  
BANCO HERCULES S/A  
BANCO HKB S/A  
BANCO INDUSCRED S/A  
BANCO INDUSVAL S/A  
BANCO INTER-ATLANTICO S/A  
BANCO INTERCAP S/A  
BANCO INTERIOR DE SAO PAULO S/A  
BANCO INTERPACIFICO S/A  
BANCO INTERPART S/A  
BANCO INTERUNION S/A  
BANCO INVESTCORP S/A  
BANCO INVESTCRED S/A  
BANCO INVESTOR S/A  
BANCO IOCHPE S/A  
BANCO LAVRA S/A  
BANCO LIBERAL S/A  
BANCO LLOYDS S/A  
BANCO LOSANGO S/A  
BANCO LUSO BRASILEIRO S/A  
BANCO MAPPIN S/A  
BANCO MARTINELLI S/A  
BANCO MATONE S/A  
BANCO MATRIX S/A  
BANCO MAXINVEST S/A  
BANCO MERCANTIL DE DESCONTOS S/A  
BANCO MERCANTIL S/A  
BANCO MISASI S/A  
BANCO MITSUBISHI BRASILEIRO S/A  
BANCO OK S/A  
BANCO OMEGA S/A  
BANCO OPEN S/A  
BANCO OURINVEST S/A  
BANCO PANAMERICANO S/A  
BANCO PAO DE ACUCAR S/A  
BANCO PAULISTA S/A

BANCO PEBB S/A  
BANCO PECUNIA S/A  
BANCO PERFORMANCE S/A  
BANCO PLANIBANC S/A  
BANCO PORTO REAL S/A  
BANCO PORTO SEGURO S/A  
BANCO PRIME S/A  
BANCO PRIMUS S/A  
BANCO PROSPER S/A  
BANCO REGIONAL MALCON S/A  
BANCO RENDIMENTO S/A  
BANCO SAFIN S/A  
BANCO SANTISTA S/A  
BANCO SANTOS NEVES S/A  
BANCO SANTOS S/A  
BANCO SAO JORGE S/A  
BANCO SCHAHIN CURY S/A  
BANCO SEGMENTO S/A  
BANCO SELLER S/A  
BANCO SISTEMA S/A  
BANCO SOFISA S/A  
BANCO SRL S/A  
BANCO STERLING S/A  
BANCO TECNICORP S/A  
BANCO TENDENCIA S/A  
BANCO TOTAL S/A  
BANCO TRIANGULO S/A  
BANCO TRICURY S/A  
BANCO UNION S/A C.A. - SUCURSAL SAO PAULO  
BANCO UNIVERSAL S/A  
BANCO VARIG S/A  
BANCO VEGA S/A  
BANCO VETOR S/A  
BANCO VR S/A  
BANCORP BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTO S/A  
BANESTO BANCO URUGUAY S/A  
BANFORT BANCO FORTALEZA S/A  
BFC BANCO S/A  
BIG S/A BANCO IRMAOS GUIMARAES  
BMG BANCO COMERCIAL S/A  
BRASBANCO S/A BANCO COMERCIAL  
CENTRO HISPANO BANCO  
CONTINENTAL BANCO S/A  
INTERNATIONALE NEDERLANDEN BANK N.V.  
MILBANCO S/A  
MULTI BANCO S/A  
PARANA BANCO S/A  
ROYAL BANK OF CANADA (BRASIL) S/A



**ANEXO III**

**RELAÇÃO DOS BANCOS NO BRASIL**

**POR ORIGEM DE CAPITAL**

**( FONTE: AUSTIN ASIS )**

## **ORIGEM DE CAPITAL**

A classificação das Instituições por Origem de Capital é decorrente da conceituação da maioria do Capital Social:

Federais - Se mais de 51% do Capital for da União

Estaduais - Se mais de 51% do Capital for dos Estados

Privados Nacionais - Se mais de 51% do Capital for de Residentes no País

Estrangeiros - Se mais de 51% do Capital for de Residentes no Exterior

Associados a Estrangeiros - Se mais de 51% do Capital for de Residentes no País, mas a Instituição é associada a Grupo Estrangeiro.

A seguir apresentamos a classificação das Instituições por Origem de Capital.

### **Bancos Comerciais e Múltiplos Oficiais Federais**

BANCO DA AMAZONIA S/A  
BANCO DE RORAIMA S/A  
BANCO DO BRASIL S/A  
BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A  
BANCO MERIDIONAL DO BRASIL S/A  
CAIXA ECONOMICA FEDERAL

### **Bancos Comerciais e Múltiplos Oficiais Estaduais**

BANCO AGRIMISA S/A  
BANCO DE CREDITO REAL DE MINAS GERAIS S/A  
BANCO DO ESTADO DA BAHIA S/A  
BANCO DO ESTADO DE ALAGOAS S/A  
BANCO DO ESTADO DE GOIAS S/A  
BANCO DO ESTADO DE MATO GROSSO S/A  
BANCO DO ESTADO DE MINAS GERAIS S/A  
BANCO DO ESTADO DE PERNAMBUCO S/A  
BANCO DO ESTADO DE RONDONIA S/A  
BANCO DO ESTADO DE RORAIMA S/A  
BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S/A  
BANCO DO ESTADO DE SÃO PAULO S/A  
BANCO DO ESTADO DE SERGIPE S/A  
BANCO DO ESTADO DO ACRE S/A  
BANCO DO ESTADO DO AMAPÁ S/A  
BANCO DO ESTADO DO CEARÁ S/A - BEC  
BANCO DO ESTADO DO MARANHÃO S/A  
BANCO DO ESTADO DO PARÁ S/A  
BANCO DO ESTADO DO PARANÁ S/A  
BANCO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO S/A  
BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S/A

BANESTES S/A BANCO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO  
BRB-BANCO DE BRASILIA S/A  
NOSSA CAIXA NOSSO BANCO S/A

**Bancos Comerciais e Múltiplos Privados Nacionais**

AGROBANCO BANCO COMERCIAL S/A  
BANCO A. J. RENNER S/A  
BANCO ADOLPHO OLIVEIRA & ASSOCIADOS S/A  
BANCO AGROINVEST S/A  
BANCO AMERICA DO SUL S/A  
BANCO AMERICAN EXPRESS S/A  
BANCO ANTONIO DE QUEIROZ S/A  
BANCO APLICAP S/A  
BANCO ARAUCARIA S/A  
BANCO ARBI S/A  
BANCO ASB S/A  
BANCO ATLANTIS S/A  
BANCO AUGUSTA INDL E COML S/A - INCOBANCO  
BANCO AUTOLATINA S/A  
BANCO BAMERINDUS DO BRASIL S/A  
BANCO BANCRED S/A  
BANCO BANDEIRANTES S/A  
BANCO BANORTE S/A  
BANCO BATTISTELLA S/A  
BANCO BM&S S/A  
BANCO BMC S/A  
BANCO BMG S/A  
BANCO BOAVISTA S/A  
BANCO BOREAL S/A  
BANCO BOZANO, SIMONSEN S/A  
BANCO BRADESCO S/A  
BANCO BRASEG S/A  
BANCO BRASILEIRO COMERCIAL S/A - BBC  
BANCO CACIQUE S/A  
BANCO CAMBIAL S/A  
BANCO CAPITALTEC S/A  
BANCO CEDULA S/A  
BANCO CINDAM S/A  
BANCO CLASSICO S/A  
BANCO COMERCIAL BANCESA S/A  
BANCO CREDIPLAN S/A  
BANCO CREDIT COMMERCIAL DE FRANCE S/A  
BANCO CRUZEIRO DO SUL S/A  
BANCO DA BAHIA S/A  
BANCO DAYCOVAL S/A  
BANCO DE CREDITO DE SAO PAULO S/A  
BANCO DE CREDITO NACIONAL S/A  
BANCO DE CREDITO REAL DO RIO GRANDE DO SUL S/A  
BANCO DESTAK S/A  
BANCO DIBENS S/A  
BANCO DIGIBANCO S/A  
BANCO DIME S/A  
BANCO DIMENSAO S/A  
BANCO DIVISA S/A

BANCO DO PROGRESSO S/A  
BANCO DRACMA S/A  
BANCO ECONOMICO S/A  
BANCO EMPRESARIAL S/A  
BANCO EUROINVEST S/A - EUROBANCO  
BANCO F. BARRETTO S/A  
BANCO FATOR S/A  
BANCO FENICIA S/A  
BANCO FIAT S/A  
BANCO FIBRA S/A  
BANCO FICRISA AXELRUD S/A  
BANCO FICSA S/A  
BANCO FINANSINOS S/A  
BANCO FININVEST S/A  
BANCO GARANTIA S/A  
BANCO GARAVELO S/A  
BANCO GERAL DO COMERCIO S/A  
BANCO GRAPHUS S/A  
BANCO GUANABARA S/A  
BANCO GULFINVEST S/A  
BANCO HERCULES S/A  
BANCO HOLANDES S/A  
BANCO ICATU S/A  
BANCO INDUSCRED S/A  
BANCO INDUSVAL S/A  
BANCO INTERCAP S/A  
BANCO INTERIOR DE SAO PAULO S/A  
BANCO INTERPACIFICO S/A  
BANCO INTERPART S/A  
BANCO INTERUNION S/A  
BANCO INVESTCORP S/A  
BANCO INVESTCRED S/A  
BANCO INVESTOR S/A  
BANCO IOCHPE S/A  
BANCO ITAMARATI S/A  
BANCO ITAU S/A  
BANCO LAVRA S/A  
BANCO LIBERAL S/A  
BANCO LUSO BRASILEIRO S/A  
BANCO MAPPIN S/A  
BANCO MARKA S/A  
BANCO MARTINELLI S/A  
BANCO MATONE S/A  
BANCO MATRIX S/A  
BANCO MAXINVEST S/A  
BANCO MERCANTIL DE DESCONTOS S/A  
BANCO MERCANTIL DE SAO PAULO S/A  
BANCO MERCANTIL DO BRASIL S/A  
BANCO MERCANTIL S/A  
BANCO MISASI S/A  
BANCO MULTIPLIC S/A  
BANCO NACIONAL DA BAHIA S/A  
BANCO NACIONAL S/A  
BANCO NOROESTE S/A  
BANCO OK S/A  
BANCO OMEGA S/A  
BANCO OPEN S/A

BANCO OPERADOR S/A  
BANCO OURINVEST S/A  
BANCO PACTUAL S/A  
BANCO PANAMERICANO S/A  
BANCO PAO DE ACUCAR S/A  
BANCO PATENTE S/A  
BANCO PAULISTA S/A  
BANCO PEBB S/A  
BANCO PECUNIA S/A  
BANCO PERFORMANCE S/A  
BANCO PONTUAL S/A  
BANCO PORTO REAL S/A  
BANCO PORTO SEGURO S/A  
BANCO PRIME S/A  
BANCO PRIMUS S/A  
BANCO PROSPER S/A  
BANCO REAL S/A  
BANCO REGIONAL MALCON S/A  
BANCO RENDIMENTO S/A  
BANCO ROSA S/A  
BANCO RURAL S/A  
BANCO SAFIN S/A  
BANCO SAFRA S/A  
BANCO SANTISTA S/A  
BANCO SANTOS NEVES S/A  
BANCO SANTOS S/A  
BANCO SAO JORGE S/A  
BANCO SCHAHIN CURY S/A  
BANCO SEGMENTO S/A  
BANCO SELLER S/A  
BANCO SISTEMA S/A  
BANCO SOFISA S/A  
BANCO SRL S/A  
BANCO STERLING S/A  
BANCO STOCK S/A  
BANCO SUDAMERIS BRASIL S/A  
BANCO TECNICORP S/A  
BANCO TENDENCIA S/A  
BANCO TOTAL S/A  
BANCO TRIANGULO S/A  
BANCO TRICURY S/A  
BANCO TRIPLIK  
BANCO UNIVERSAL S/A  
BANCO VARIG S/A  
BANCO VEGA S/A  
BANCO VETOR S/A  
BANCO VOTORANTIM S/A  
BANCO VR S/A  
BANCORP BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTO S/A  
BANFORT BANCO FORTALEZA S/A  
BFC BANCO S/A  
BICBANCO BANCO INDUSTRIAL E COMERCIAL S/A  
BIG S/A BANCO IRMAOS GUIMARAES  
BMG BANCO COMERCIAL S/A  
BRASBANCO S/A BANCO COMERCIAL  
EXCEL BANCO S/A  
MILBANCO S/A

MULTI BANCO S/A  
PARANA BANCO S/A  
UNIBANCO UNIAO DE BANCOS BRASILEIROS S/A

#### **Bancos Comerciais e Múltiplos Privados Estrangeiros**

BANCO CITIBANK S/A  
BANCO DE BOSTON S/A  
BANCO DE LA NACION ARGENTINA  
BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY  
BANCO DE MONTREAL S/A MONTREALBANK  
BANCO DE SANTANDER S/A  
BANCO DE TOKYO S/A  
BANCO EUROPEU P/ A AMERICA LATINA S/A  
BANCO EXTERIOR DE ESPANA S/A  
BANCO FINANCIAL PORTUGUES  
BANCO LLOYDS S/A  
BANCO SUMITOMO BRASILEIRO S/A  
BANCO UNION S/A C.A. - SUCURSAL SAO PAULO  
BANESTO BANCO URUGUAY S/A  
CENTRO HISPANO BANCO  
CITIBANK, N.A.  
DEUTSCH - SUDAMERIKANISCHE BANK  
DEUTSCHE BANK AKTIENGESELLSCHAFT  
INTERNATIONALE NEDERLANDEN BANK N.V.  
LLOYDS BANK PLC  
MORGAN GUARANTY TRUST COMPANY OF NEW YORK  
ROYAL BANK OF CANADA (BRASIL) S/A  
THE FIRST NATIONAL BANK OF BOSTON

#### **Bancos Comerciais e Múltiplos Associados a Estrangeiros**

BANCO ABC ROMA S/A  
BANCO BBA CREDITANSTALT S/A  
BANCO BHM S/A  
BANCO BNL DO BRASIL S/A  
BANCO BRASILEIRO - IRAQUIANO S/A  
BANCO CHASE MANHATTAN S/A  
BANCO CREDIBANCO S/A  
BANCO CREFISUL S/A  
BANCO FRANCES E BRASILEIRO S/A  
BANCO GENERAL MOTORS S/A  
BANCO HKB S/A  
BANCO INTER-ATLANTICO S/A  
BANCO LOSANGO S/A  
BANCO MITSUBISHI BRASILEIRO S/A  
BANCO NORCHEM S/A  
BANCO PLANIBANC S/A  
BANCO SOGERAL S/A  
BANCO SUL AMERICA S/A  
BANCOCIDADE S/A  
CONTINENTAL BANCO S/A

**ANEXO IV**

**RANKING GERAL POR ATIVO**

**( FONTE: AUSTIN ASIS)**

RANKING GERAL  
 CONTA : ATIVO TOTAL (Valores em US\$ Mil)

Nome	06/92		06/93	
	Valor	%	Valor	%
1 BANCO DO BRASIL S/A	60,828,827	32.09	62,414,277	27.72
2 BANCO BRADESCO S/A	11,979,342	6.32	15,133,662	6.72
3 BANCO DO ESTADO DE SAO PAULO S/A	12,663,846	6.68	14,729,402	6.54
4 BANCO ITAU S/A	9,469,718	5.00	11,151,020	4.95
5 BANCO BAHIA S/A	7,169,369	3.78	10,275,014	4.56
6 BANCO NACIONAL S/A	4,666,831	2.46	7,437,726	3.30
7 UNIBANCO UNIAO DE BANCOS BRASILEIROS S/A	5,732,131	3.02	6,197,172	2.75
8 BANCO REAL S/A	3,597,008	1.90	4,602,902	2.04
9 BANCO ECONOMICO S/A	4,140,595	2.18	4,401,593	1.96
10 BANCO SAFRA S/A	2,880,249	1.52	4,247,730	1.89
11 BANCO DE CREDITO NACIONAL S/A	2,596,144	1.37	4,216,717	1.87
12 BOSSA CAIXA BOSSO BANCO S/A		0.00	4,031,501	1.79
13 BANCO FRANCES E BRASILEIRO S/A	3,138,471	1.66	3,415,777	1.52
14 BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A	2,212,378	1.17	2,868,122	1.27
15 LLOYDS BANK PLC	2,649,710	1.50	2,642,175	1.17
16 CITIBANK, N.A.	2,617,742	1.38	2,294,290	1.02
17 BANCO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO S/A	1,798,303	0.95	2,142,260	0.95
18 BANCO SUDAMERIS BRASIL S/A	2,137,357	1.13	2,087,203	0.93
19 BANCO DO ESTADO DE MINAS GERAIS S/A	1,247,596	0.66	1,813,442	0.81
20 BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S/A	1,529,963	0.81	1,726,896	0.77
21 BANCO DO ESTADO DO PARANA S/A	1,478,263	0.78	1,617,193	0.72
22 BANCO DE CREDITO REAL DE MINAS GERAIS S/A	1,344,790	0.71	1,606,701	0.71
23 BANCO HOLANDES S/A		0.00	1,570,833	0.70
24 BANCO BOZANO, SIMONSEN S/A	890,626	0.47	1,561,124	0.69
25 BANCO MERCANTIL DE SAO PAULO S/A	2,043,714	1.08	1,427,755	0.63
26 BANCO NOROESTE S/A	1,101,634	0.58	1,408,049	0.63
27 BANCO MULTIPLO S/A	1,387,483	0.73	1,398,254	0.62
28 BANCO CHASE MANHATTAN S/A	1,557,312	0.82	1,351,397	0.60
29 BANCO BNC S/A	883,170	0.47	1,326,035	0.59
30 BANCO BANORTE S/A	1,391,762	0.73	1,311,603	0.58
31 BANCO AMERICA DO SUL S/A	1,256,719	0.66	1,300,616	0.58
32 BANCO MERIDIONAL DO BRASIL S/A	1,075,452	0.57	1,248,515	0.55
33 THE FIRST NATIONAL BANK OF BOSTON	2,990,778	1.58	1,227,109	0.55
34 BANCO BANDEIRANTES S/A	803,687	0.42	1,126,734	0.50
35 BANCO CIDADE S/A	758,406	0.40	1,021,791	0.45
36 BANCO BOAVISTA S/A	979,311	0.52	1,013,733	0.45
37 BANCO OPERADOR S/A	36,156	0.02	920,027	0.41
38 BANCO ITAUNATI S/A	361,608	0.19	915,289	0.41
39 BANCO VOTORANTIN S/A	417,871	0.22	906,928	0.40
40 BANCO CREDITBANCO S/A	909,201	0.48	906,088	0.40
41 BANCO ICATU S/A	592,212	0.31	903,361	0.40
42 BANCO CREDIT COMMERCIAL DE FRANCE S/A	736,501	0.39	861,814	0.38
43 BANCO APLICAP S/A	325,337	0.17	840,250	0.37
44 EXCEL BANCO S/A	372,192	0.20	793,072	0.35
45 BANCO NORCHEN S/A	670,874	0.35	739,307	0.33
46 BANCO PACTUAL S/A	454,842	0.24	711,331	0.32
47 BRB-BANCO DE BRASILIA S/A	546,443	0.29	705,147	0.31
48 BANCO SOGERAL S/A	932,046	0.49	702,721	0.31
49 BANCO DO ESTADO DA BAHIA S/A	527,909	0.28	695,484	0.31
50 BANCO CREFISUL S/A	680,349	0.36	690,248	0.31
51 BANCO DE BOSTON S/A	612,369	0.32	683,059	0.30
52 BANCO MERCANTIL DO BRASIL S/A	765,744	0.40	682,700	0.30
53 MORGAN GUARANTY TRUST COMPANY OF NEW YORK	509,445	0.27	675,365	0.30
54 BICBANCO BANCO INDUSTRIAL E COMERCIAL S/A	416,016	0.22	617,343	0.27
55 BANCO GERAL DO COMERCIO S/A	438,931	0.23	608,774	0.27
56 BANCO BSA CREDITANSTALT S/A	632,104	0.33	566,384	0.25
57 BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S/A	493,628	0.26	561,335	0.25
58 BANESTES S/A BANCO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO	522,862	0.28	549,592	0.24
59 BANCO DO ESTADO DE PERNAMBUCO S/A	519,710	0.27	534,105	0.24
60 BANCO STOCK S/A	142,656	0.08	519,252	0.23
61 BANCO EUROPEU P/ A AMERICA LATINA S/A	405,623	0.21	508,546	0.23
62 BANCO PONTUAL S/A	252,915	0.13	495,813	0.22
63 BANCO MARKA S/A	564,143	0.30	488,999	0.22
64 BANCO BNC S/A	289,790	0.15	464,645	0.21
65 BANCO DE TOKYO S/A	517,406	0.27	462,595	0.21
66 BANCO RURAL S/A	363,642	0.19	452,851	0.20
67 BANCO SUNITOMO BRASILEIRO S/A	387,508	0.20	424,739	0.19
68 BANCO ABC ROMA S/A	234,606	0.12	412,448	0.18
69 BANCO DO ESTADO DO CEARA S/A - BEC	491,322	0.26	407,319	0.18
70 BANCO PATENTE S/A	133,751	0.07	402,113	0.18

RANKING GERAL  
CONTA : ATIVO TOTAL (Valores em US\$ Mil)

Nome	Valor	06/92		06/93	
		%	% Acum.	%	% Acum.
71 DEUTSCHE BANK AKTIENGESELLSCHAFT	408,503	0.22	94.89	401,877	0.18
72 BANCO BNL DO BRASIL S/A	322,919	0.17	95.06	396,232	0.18
73 BANCO FIBRA S/A	228,363	0.12	95.18	375,825	0.17
74 BANCO SUL AMERICA S/A	315,816	0.17	95.35	367,626	0.16
75 BANCO GARANTIA S/A	170,511	0.09	95.44	363,648	0.16
76 BANCO DO ESTADO DO PARA S/A	366,088	0.19	95.63	361,076	0.16
77 BANCO ROSA S/A	274,652	0.14	95.78	351,495	0.16
78 DEUTSCH - SUDAMERIKANISCHE BANK	276,324	0.15	95.92	350,540	0.16
79 BANCO DO PROGRESSO S/A	509,678	0.27	96.19	338,673	0.15
80 BANCO MITSUBISHI BRASILEIRO S/A	255,474	0.13	96.33	333,600	0.15
81 BANCO INTER-ATLANTICO S/A	364,189	0.19	96.52	332,391	0.15
82 INTERNATIONALE NEDERLANDEN BANK N.V.	686,851	0.31	96.83	305,435	0.14
83 BANCO FININVEST S/A	103,240	0.05	96.88	303,194	0.13
84 BANCO LLOYDS S/A	57,788	0.03	96.91	295,872	0.13
85 BANCO GENERAL MOTORS S/A	203,745	0.11	97.02	293,874	0.13
86 BANCO DIBENS S/A	203,570	0.11	97.13	273,420	0.12
87 BANCO DIGIBANCO S/A	140,417	0.07	97.20	266,157	0.12
88 BANCO MERCANTIL DE DESCONTOS S/A	154,124	0.08	97.28	262,675	0.12
89 CONTINENTAL BANCO S/A	245,566	0.13	97.41	261,787	0.12
90 BANCO SRL S/A	194,405	0.10	97.51	258,754	0.11
91 BANCO BRASEG S/A	116,680	0.06	97.58	239,682	0.11
92 BANCO PERFORMANCE S/A	101,857	0.05	97.63	225,757	0.10
93 BANCO FIAT S/A	97,309	0.05	97.68	221,460	0.10
94 BANCO MERCANTIL S/A	123,909	0.07	97.75	218,761	0.10
95 BANCO COMERCIAL BANCESA S/A	172,228	0.09	97.84	216,616	0.10
96 BANCO OMEGA S/A	111,892	0.06	97.90	210,069	0.09
97 BANCO OPEN S/A	138,057	0.07	97.97	205,412	0.09
98 BANCO AGRITISA S/A	72,500	0.04	98.01	202,503	0.09
99 ROYAL BANK OF CANADA (BRASIL) S/A	127,945	0.07	98.07	199,356	0.09
100 BANCO DE SANTANDER S/A	73,281	0.04	98.11	191,366	0.08
101 BANCO AUTOLATINA S/A	117,407	0.06	98.18	185,730	0.08
102 BANCO CITIBANK S/A	36,333	0.02	98.19	178,575	0.08
103 MULTI BANCO S/A	157,639	0.08	98.28	177,751	0.08
104 BANCO DA BAHIA S/A	49,882	0.03	98.30	176,997	0.08
105 BANCO DO ESTADO DO MARANHÃO S/A	216,924	0.11	98.42	171,387	0.08
106 BANCO ARBI S/A	220,845	0.12	98.53	166,365	0.07
107 BANCO CITIDIAN S/A	122,027	0.06	98.60	160,116	0.07
108 BANCO REOINVESTIMENTO S/A		0.00	98.60	155,123	0.07
109 BNC BANCO COMERCIAL S/A	137,655	0.07	98.67	147,930	0.07
110 BANCO ANTONIO DE QUEIROZ S/A	80,932	0.04	98.71	137,506	0.06
111 BANCO INTERUNION S/A	16,785	0.01	98.72	133,062	0.06
112 BANCO GULFINVEST S/A	52,346	0.03	98.75	129,031	0.06
113 BANCO CACIQUE S/A	61,023	0.03	98.78	113,996	0.05
114 BANCO SISTENA S/A	50,101	0.03	98.81	109,036	0.05
115 BANCO IOCHPE S/A	32,820	0.02	98.83	105,239	0.05
116 BANCO MARTINELLI S/A	45,191	0.02	98.85	102,640	0.05
117 BANCO UNION S/A C.A. - SUCCURSAL SAO PAULO	66,246	0.03	98.89	96,264	0.04
118 BANCO GRAPHUS S/A	85,775	0.05	98.93	93,852	0.04
119 BANCO DIVISA S/A	13,999	0.01	98.94	92,468	0.04
120 BANCO FENICIA S/A	82,328	0.04	98.98	89,100	0.04
121 BANCO FINANCIAL PORTUGUES	59,086	0.03	99.01	87,835	0.04
122 BANCO PRINUS S/A	45,107	0.02	99.04	84,895	0.04
123 BANCO SANTOS S/A	4,397	0.00	99.04	83,213	0.04
124 BANCO DE CREDITO DE SAO PAULO S/A	61,103	0.03	99.07	83,198	0.04
125 BANCO INVESTCRED S/A	78,243	0.04	99.11	78,041	0.03
126 BANCO INVESTOR S/A	5,869	0.00	99.12	75,167	0.03
127 BANCO VARTIG S/A	62,566	0.03	99.15	74,924	0.03
128 BANCO ATLANTIS S/A		0.00	99.15	74,559	0.03
129 BANCO INVESTCORP S/A	125,666	0.07	99.22	74,281	0.03
130 BANCO LIBERAL S/A	16,416	0.01	99.22	72,067	0.03
131 BANCO HAPPIH S/A	29,289	0.02	99.24	68,921	0.03
132 BANCO DESTAK S/A	12,006	0.01	99.25	66,715	0.03
133 BANCO LOSANGO S/A	68,768	0.04	99.28	64,671	0.03
134 BFC BANCO S/A	39,396	0.02	99.30	64,348	0.03
135 BANCO PAULISTA S/A	123,835	0.07	99.37	62,138	0.03
136 BANCO INTERCAP S/A	35,609	0.02	99.39	61,079	0.03
137 BANCO CAPITALTEC S/A	98,497	0.05	99.44	56,535	0.03
138 BANCO DE CREDITO REAL DO RIO GRANDE DO SUL S/A	36,628	0.02	99.46	52,432	0.02
139 BANCO EUROINVEST S/A - EUROBANCO	30,491	0.02	99.47	50,397	0.02
140 BANESTO BANCO URUGUAY S/A	8,923	0.00	99.48	49,508	0.02

RANKING GERAL  
 CONTA : ATIVO TOTAL (Valores em US\$ Mil)

Nome	Valor	06/92 X	06/92 % Acum.	Valor	06/93 X	06/93 % Acum.
141 BANCO SOFISA S/A	9,398	0.00	99.48	45,003	0.02	99.46
142 BANCO PANAMERICANO S/A	33,345	0.02	99.50	44,180	0.02	99.48
143 BANCO PEBB S/A	68,994	0.04	99.54	43,516	0.02	99.50
144 BANCO SCHAHIN CURY S/A	24,712	0.01	99.55	43,427	0.02	99.52
145 BANCO LAMRA S/A	14,733	0.01	99.56	41,175	0.02	99.54
146 BANCO GUARABARA S/A	22,959	0.01	99.57	40,151	0.02	99.56
147 BANCO AGROINVEST S/A	13,774	0.01	99.58	39,232	0.02	99.58
148 BANCO TRIANGULO S/A	27,991	0.01	99.59	37,884	0.02	99.59
149 BANCO OURINVEST S/A	30,015	0.02	99.61	37,052	0.02	99.61
150 BANCO BRAS S/A	16,297	0.01	99.62	36,492	0.02	99.62
151 CENTRO HISPAÑO BANCO	33,010	0.02	99.63	35,951	0.02	99.64
152 BANCO PROSPER S/A	37,618	0.02	99.65	35,741	0.02	99.66
153 BANCO STERLING S/A	21,744	0.01	99.67	34,828	0.02	99.67
154 BANCO SANTISTA S/A	23,877	0.01	99.68	32,117	0.01	99.69
155 BANCO MATRIX S/A		0.00	99.68	31,941	0.01	99.70
156 RILBANCO S/A	16,866	0.01	99.69	29,760	0.01	99.71
157 BANCO BRASILEIRO - IRAQUIANO S/A	20,805	0.01	99.70	29,658	0.01	99.73
158 BANCO INDUSVAL S/A		0.00	99.70	28,405	0.01	99.74
159 BANCO DRYCOVAL S/A	15,197	0.01	99.71	26,466	0.01	99.75
160 BANCO ARAUCARIA S/A	29,164	0.02	99.72	24,259	0.01	99.76
161 BANCO BATTISTELLA S/A	20,196	0.01	99.73	23,920	0.01	99.77
162 BANCO ADOLPHO OLIVEIRA & ASSOCIADOS S/A	16,270	0.01	99.74	23,191	0.01	99.78
163 BANCO CAMBIAL S/A	25,946	0.01	99.75	22,866	0.01	99.79
164 BANCO VR S/A	21,205	0.01	99.77	22,655	0.01	99.80
165 PARANA BANCO S/A	16,080	0.01	99.77	21,807	0.01	99.81
166 BANCO PECUNIA S/A	14,746	0.01	99.78	20,634	0.01	99.82
167 BANCO AUGUSTA INDL E COML S/A - INCOBANCO	21,660	0.01	99.79	19,142	0.01	99.83
168 BANCO PORTO REAL S/A	3,174	0.00	99.80	18,552	0.01	99.84
169 BANCO DINE S/A	7,023	0.00	99.80	18,341	0.01	99.85
170 BANCO FICSA S/A	8,747	0.00	99.80	17,124	0.01	99.85
171 BANCO SELLER S/A	800	0.00	99.80	16,707	0.01	99.86
172 BANCO LUSO BRASILEIRO S/A	8,448	0.00	99.81	16,007	0.01	99.87
173 BANCO PRIME S/A	8,740	0.00	99.81	15,645	0.01	99.88
174 BANCO PLUMBANC S/A	33,649	0.02	99.83	15,220	0.01	99.88
175 BANCO HKB S/A	22,037	0.01	99.84	15,164	0.01	99.89
176 BANCO BOREAL S/A	11,902	0.01	99.85	14,968	0.01	99.90
177 BANCO YEGA S/A	12,360	0.01	99.86	14,381	0.01	99.90
178 BANCO TECHICORP S/A	11,777	0.01	99.86	13,809	0.01	99.91
179 BANCO A. J. REMNER S/A	7,749	0.00	99.87	13,513	0.01	99.91
180 BANCO DRACNA S/A	35,817	0.02	99.88	12,905	0.01	99.92
181 BANCO UNIVERSAL S/A		0.00	99.88	12,685	0.01	99.93
182 BANCO DIMENSÃO S/A	30,290	0.02	99.90	12,212	0.01	99.93
183 BANCO SÃO JORGE S/A	10,298	0.01	99.91	11,900	0.01	99.94
184 BANCO FICRISA AXELRUO S/A	11,043	0.01	99.91	11,485	0.01	99.94
185 BANCO BANCRED S/A	9,291	0.00	99.92	11,104	0.00	99.95
186 BANCO MATONE S/A	12,391	0.01	99.92	10,299	0.00	99.95
187 BANCO SEGMENTO S/A	7,405	0.00	99.93	10,276	0.00	99.96
188 BANCO BHM S/A	14,429	0.01	99.93	9,911	0.00	99.96
189 BANCO CEDULA S/A	16,884	0.01	99.94	8,939	0.00	99.96
190 BANCO REGIONAL NALCON S/A	7,906	0.00	99.95	8,286	0.00	99.97
191 BANCO EMPRESARIAL S/A	6,892	0.00	99.95	7,892	0.00	99.97
192 BANCO FATOR S/A	6,239	0.00	99.95	7,761	0.00	99.98
193 BANCO EXTERIOR DE ESPANA S/A	18,332	0.01	99.96	7,179	0.00	99.98
194 BANCO FINANSTROS S/A	4,076	0.00	99.97	6,254	0.00	99.98
195 BANCO MAXINVEST S/A	7,258	0.00	99.97	5,965	0.00	99.98
196 BANCO AMERICAN EXPRESS S/A	5,190	0.00	99.97	5,723	0.00	99.99
197 BANCO OK S/A	5,720	0.00	99.98	5,671	0.00	99.99
198 BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY	3,781	0.00	99.98	5,515	0.00	99.99
199 BANCO INTERPACIFICO S/A	31,180	0.02	99.99	4,682	0.00	99.99
200 BANCO INDUSCRED S/A	4,049	0.00	100.00	4,273	0.00	100.00
201 BANCORP BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTO S/A	2,577	0.00	100.00	3,880	0.00	100.00
202 BANCO SANTOS NEVES S/A	2,766	0.00	100.00	3,483	0.00	100.00
203 BANCO ASB S/A		0.00	100.00	2,029	0.00	100.00
204 BANCO SAFIN S/A	994	0.00	100.00	1,248	0.00	100.00
TOTAL	189,550,249	100.00	100.00	225,140,033	100.00	100.00

**ANEXO V**

**BALANÇO CONSOLIDADO**

**POR PORTE**

**( FONTE: AUSTIN ASIS )**

## BALANÇO CONSOLIDADO POR PORTE : GRANDE - VALORES EM US\$ MIL

Contas						*****	VARIACAO %			*****
	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>127,692,407</b>	<b>96,176,102</b>	<b>91,995,321</b>	<b>94,097,672</b>	<b>102,651,303</b>	<b>-19.6</b>	<b>6.7</b>	<b>11.6</b>	<b>9.1</b>	
Disponibilidades	631,303	790,313	612,430	3,152,562	5,024,581	695.9	535.8	720.4	59.4	
Aplicacoes Interf.de Liquidez	15,562,743	6,075,563	5,243,084	15,452,984	17,949,224	15.3	195.4	242.3	16.2	
Aplicacoes Mercado Aberto	13,617,784	3,180,087	1,797,452	10,340,451	11,036,571	-19.0	247.1	514.0	6.7	
Aplic.Depositos Interfinanc.	1,914,311	2,523,013	3,394,925	5,112,532	6,912,653	261.1	174.0	103.6	35.2	
Outras Aplicacoes	30,648	372,452	50,706	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Titulos e Valores Mobiliarios	30,093,283	16,789,933	4,324,414	9,618,317	12,019,682	-60.1	-28.4	177.9	25.0	
Relacoes Interfinanceiras	17,670,534	18,458,102	33,023,600	13,209,603	11,936,429	-32.5	-35.3	-63.9	-9.6	
Pagamentos e Receb. a Liq.	8,484,219	7,335,901	8,133,046	7,565,770	7,435,055	-12.4	1.4	-8.6	-1.7	
Creditos Vinculados	4,606,846	6,059,854	19,430,659	5,468,730	4,320,028	-6.2	-28.7	-77.8	-21.0	
Repasses Interfinanceiros	107,830	159,846	1,033,861	173,913	179,501	66.5	12.3	-82.6	3.2	
Correspondentes	4,471,638	4,902,499	4,426,032	1,188	1,844	-100.0	-100.0	-100.0	55.2	
Matriz e Cong.Ext.Moeda Nac.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Relacoes Interdependencias	1,580,843	988,316	305,090	201,940	194,950	-87.7	-80.3	-36.1	-3.5	
Operacoes de Credito	23,490,641	20,346,163	21,786,861	20,824,536	26,287,320	11.9	29.2	20.7	26.2	
Oper Credito - Setor Privado	10,005,732	16,208,317	16,255,415	15,988,578	20,992,831	109.8	29.5	29.1	31.3	
Oper Credito - Setor Publico	5,814,721	4,274,758	2,262,634	2,262,184	2,844,444	-51.1	-33.5	25.7	25.7	
Financ.Tits.e Vals.Mobiliari.	381,869	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Direitos Cred.Oper.Cred.Adq.	59,594	19,760	10,183	-10,517	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
(-)Oper.Cred.Cedidas Coobrig	-16,927	-13,294	-120,113	-56,675	-183,389	983.4	1279.5	52.7	223.6	
Coer.Cred Atraso/Liquidacao	397,045	31,936	3,764,534	2,900,139	3,284,475	727.2	10184.6	-12.8	13.3	
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-710,199	-719,108	-529,778	-259,173	-651,042	-8.3	-9.5	22.9	151.2	
Outros	7,558,805	543,793	143,985	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	60,623	0.0	0.0	0.0	0.0	
Oper Arrend/Subarrend a Rec	0	0	0	0	75,602	0.0	0.0	0.0	0.0	
(Rendas Aprop Arrend Merc)	0	0	0	0	-14,910	0.0	0.0	0.0	0.0	
Outros	0	0	0	0	-69	0.0	0.0	0.0	0.0	
Outros Creditos	38,470,461	32,266,094	26,229,685	31,431,347	28,899,424	-24.9	-10.4	10.2	-8.1	
Cred.por Avali Fiances Honr.	96,826	10,389	17,975	10,213	27,226	-71.9	162.1	51.5	166.6	
Carteira de Cambio	6,098,480	8,510,053	7,522,197	13,500,218	14,859,214	143.7	74.6	97.5	10.1	
Rendas a Receber	1,464,834	580,489	124,148	162,019	332,588	-77.3	-42.7	167.9	105.3	
Negociacao e Int.de Valores	1,234	378,089	392,940	601,385	850,512	68823.2	125.0	116.4	41.4	
Diversos	30,816,519	22,788,778	18,220,009	17,174,562	12,880,457	-58.2	-43.5	-29.3	-25.0	
Creditos Liquidacao Duvidosa	4,604	0	0	178	797	-82.7	0.0	0.0	347.8	
(-)Prov.p/Dutr.Cred.Liq.Duv.	-12,040	-1,705	-47,585	-17,231	-51,372	326.7	2913.0	8.0	198.1	
Outros Valores e Bens	192,596	461,614	470,153	206,379	279,068	44.9	-39.5	-40.6	35.2	
<b>REALIZAVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>27,224,413</b>	<b>64,378,834</b>	<b>41,979,834</b>	<b>37,467,585</b>	<b>47,712,443</b>	<b>75.3</b>	<b>-25.9</b>	<b>13.7</b>	<b>27.3</b>	
Aplic.Interf.de Liquidez	26,124	23,596	129,552	40,358	85,090	225.7	260.6	-34.3	110.8	
Tits.e Valores Mobiliarios	1,757,945	2,851,780	2,324,840	1,927,566	2,767,525	57.4	-3.0	19.0	43.6	
Relacoes Interfinanceiras	1,158,153	24,354,957	4,512,698	939,665	737,470	-36.3	-97.0	-83.7	-21.5	
Operacoes de Credito	21,816,885	23,022,299	20,021,840	20,966,361	25,087,333	15.0	9.0	25.3	19.7	
Oper Credito - Setor Privado	1,858,783	10,213,122	8,588,753	11,384,208	12,817,670	589.6	25.5	49.2	12.6	
Oper Credito - Setor Publico	9,799,617	11,523,754	9,707,272	9,563,677	12,206,331	24.6	5.9	25.7	27.6	
Financ.Tits.Vals.Mobiliarios	23,680	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Dir.Cred.Oper.Cred.Adquirid.	555,417	36,865	51,858	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
(-)Oper.Cred.Ced.Coobrigacao	0	0	0	-214	-8,029	0.0	0.0	0.0	3651.9	
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	308,604	692,595	1,148,564	585,571	606,339	96.5	-12.5	-47.2	3.5	
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-360,644	-989,211	-1,137,160	-566,882	-534,978	48.3	-45.9	-53.0	-5.6	
Outros	9,631,426	1,545,174	1,662,553	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	63,469	0.0	0.0	0.0	0.0	
Outros Creditos	2,454,365	14,094,226	14,985,277	13,584,436	18,954,471	672.3	34.5	26.5	39.5	
Outros Valores e Bens	10,940	31,974	5,624	9,195	17,081	56.1	-46.6	203.7	85.8	
<b>PERMANENTE</b>	<b>8,935,936</b>	<b>8,105,453</b>	<b>9,421,275</b>	<b>14,513,375</b>	<b>16,657,525</b>	<b>86.4</b>	<b>105.5</b>	<b>76.8</b>	<b>14.8</b>	
Investimentos	4,848,751	4,473,007	5,252,124	8,699,709	10,912,055	125.0	144.0	107.8	25.4	
Imobilizado de uso	3,760,321	3,251,234	3,564,037	5,203,418	5,091,148	35.4	56.6	42.8	-2.2	
Imobilizado de arrendamento	0	21,317	90,301	102,206	98,591	0.0	362.5	9.2	-3.5	
Diferido	326,863	359,894	514,812	508,040	555,730	70.0	54.4	7.9	9.4	
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>163,852,758</b>	<b>168,660,390</b>	<b>143,396,431</b>	<b>146,078,632</b>	<b>167,021,272</b>	<b>1.9</b>	<b>-1.0</b>	<b>16.5</b>	<b>14.3</b>	

## BALANÇO CONSOLIDADO POR PORTE : GRANDE - VALORES EM US\$ MIL

Contas						*****	VARIACAO %		*****
	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	132,142,640	102,059,621	99,867,210	101,740,733	113,188,890	-14.3	10.9	13.3	11.3
Depositos	38,661,798	28,544,306	35,423,084	42,450,097	51,516,047	33.2	80.5	45.4	21.4
Depositos a Vista	6,504,738	9,274,201	7,896,693	4,535,035	3,689,639	-43.3	-60.2	-53.3	-18.6
Depositos de Poupanca	20,858,923	6,849,810	9,486,919	10,754,148	14,531,125	-30.3	112.1	53.2	35.1
Depositos Interfinanceiros	3,367,208	2,784,737	3,691,275	4,788,056	8,715,530	158.8	213.0	136.1	82.0
Depositos a Prazo	7,930,927	9,635,556	14,348,196	22,372,856	24,579,752	209.9	155.1	71.3	9.9
Captaçao no Mercado Aberto	34,480,511	15,761,118	3,296,383	4,632,577	6,294,075	-81.7	-60.1	90.9	35.9
Carteira Propria	22,698,304	13,208,821	2,367,021	1,552,702	3,719,881	-83.6	-71.8	57.2	139.6
Carteira de Terceiros	11,782,206	2,552,297	929,361	3,079,875	2,574,193	-78.2	0.9	177.0	-16.4
Recursos Aceites,Em.End.Tits.	0	0	0	0	132,820	0.0	0.0	0.0	0.0
Recursos de Aceites Cambiais	143	481,044	239,170	284,296	121	-15.4	-100.0	-99.9	-100.0
Recursos de Letras Hipotecar	143	242,076	37,004	33	132,699	92696.5	-45.2	258.6	402018.2
Outros Recursos	0	238,967	202,166	284,262	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interfinanceiras	11,665,710	10,452,312	25,500,415	9,810,813	7,228,921	-38.0	-30.8	-71.7	-26.3
Recob.Pagamentos a Liquidar	8,175,795	7,113,373	7,142,352	7,695,941	7,044,926	-13.8	-1.0	-1.4	-8.5
Repasse Interfinanceiros	89,957	39,541	15,508,990	2,088,525	122,111	35.7	208.8	-99.2	-94.2
Correspondentes	3,399,957	3,299,397	2,848,996	26,346	61,883	-98.2	-98.1	-97.8	134.9
Matriz Cong.Ext.Moeda Nacion	0	0	75	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interdependencias	1,759,913	1,614,969	1,034,065	642,710	707,271	-59.8	-56.2	-31.6	10.0
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	94,044	1,548,144	2,011,571	618,460	74,215	-21.1	-95.2	-96.3	-88.0
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	0	1,505,321	886,770	26,517	146,185	0.0	-90.3	-83.5	451.3
Obrig.Empréstimos no Exterior	4,363,293	5,036,566	4,597,342	9,988,249	11,905,900	172.9	136.4	159.0	19.2
Repasse Pais-Inst.Oficiais	4,125,138	3,971,434	3,734,239	4,176,679	5,144,564	24.7	29.5	37.8	23.2
Banco Central	26,473	2,941,951	2,404,491	2,177,145	2,198,657	8205.3	-25.3	-8.6	1.0
CEF	491,673	410,108	673,761	898,606	1,000,993	103.6	144.1	48.6	11.4
BNDES	39,270	44,535	93,105	119,355	238,141	506.4	434.7	155.8	99.5
Banco do Brasil	0	0	44	209	121	0.0	0.0	175.0	-42.1
FINAME	389,005	502,102	432,355	518,581	742,701	90.9	47.9	71.8	43.2
Outras Instituicoes	3,178,716	72,737	130,480	462,781	963,950	-69.7	1225.3	638.8	108.3
Repasse no Exterior	701,530	451,212	321,879	469,800	1,580,651	125.3	250.3	391.1	236.5
Outras Obrigacoes	36,290,557	32,693,190	22,822,288	28,640,530	28,458,242	-21.6	-13.0	24.7	-0.6
Cobranca Arrec.Tributos Ass.	1,360,126	1,295,089	955,373	716,278	764,715	-43.8	-41.0	-20.0	6.8
Creditos de Arrend.Cedidos	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Sociais e Estatutarias	165,160	346,241	197,381	210,821	254,743	54.2	-26.4	29.1	20.8
Fiscais e Previdenciarias	819,153	1,632,373	763,177	1,551,147	1,163,590	42.0	-28.7	52.5	-25.0
Negociacao e Inter. Valores	4,759	252,992	321,997	1,209,519	2,889,363	60613.7	1042.1	797.3	138.9
Carteira de Cambio	1,570,855	3,117,924	1,903,214	7,463,002	8,675,989	452.3	178.3	355.9	16.3
Diversas	32,370,500	26,048,569	18,681,144	17,489,761	14,709,840	-54.6	-43.5	-21.3	-15.9
<b>EXIGIVEL A LONGO PRAZO</b>	18,005,932	54,895,721	31,510,414	28,420,807	36,495,515	102.7	-33.5	15.8	28.4
Depositos Interfinanceiros	2,401	153,270	55,900	36,159	1,421,557	59106.9	827.5	2443.0	3831.4
Depositos a Prazo	10,397	16,534	83,452	98,434	580,537	5483.7	3411.2	595.7	489.8
Relacoes Interfinanceiras	65,188	17,613,397	1,846,330	121,802	118,462	81.7	-99.3	-93.6	-2.7
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	306,597	1,016,494	423,598	277,499	336,703	9.8	-66.9	-20.5	21.3
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	0	2,844,741	86,123	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obrig.Empréstimos no Exterior	292,207	419,897	541,107	425,720	586,238	100.6	39.6	8.3	37.7
Repasse Pais-Inst.Oficiais	12,564,265	12,311,427	10,117,913	9,576,380	10,891,508	-13.3	-11.5	7.6	13.7
Repasse no Exterior	1,018,241	864,906	808,764	1,789,580	2,041,401	100.5	136.0	152.4	14.1
Outras Obrigacoes	3,746,632	19,655,051	17,547,223	16,095,230	20,519,106	447.7	4.4	16.9	27.5
<b>RESULTADO DE EXERC.FUTUROS</b>	10,578	10,724	45,698	115,544	14,319	35.4	33.5	-68.7	-87.6
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	13,693,607	11,694,323	11,973,107	15,801,548	17,322,546	26.5	48.1	44.7	9.6
Capital	3,808,103	1,537,593	3,425,687	3,367,091	2,862,747	-24.8	85.2	-16.4	-15.0
.de domiciliados no Pais	3,744,342	1,569,147	3,318,899	3,256,791	2,732,862	-27.0	74.2	-17.7	-16.1
.de domiciliados no Exterior	97,816	58,580	106,788	110,300	129,884	32.8	121.7	21.6	17.8
(-)Capital a Realizar	-34,055	0	-11,743	-2,745	-66,608	95.6	0.0	467.2	2326.5
Correcao Monetaria do Capital	5,036,167	5,403,376	3,627,925	8,289,318	9,208,986	82.9	70.4	153.8	11.1
Reservas	4,405,705	3,898,628	4,155,824	5,187,069	5,978,069	35.7	53.3	43.8	15.2
Lucros ou Prejuizos Acumul.	453,767	769,649	786,723	-1,023,542	-646,859	-242.6	-184.0	-182.2	-36.8
(-)Acoes em Tesouraria	-10,136	-5,059	-11,310	-15,643	-13,788	36.0	172.5	21.9	-11.9
<b>PASSIVO TOTAL</b>	163,852,758	168,660,390	143,396,431	146,078,632	167,021,272	1.9	-1.0	16.5	14.3

## BALANÇO CONSOLIDADO POR PORTE : MEDIO - VALORES EM US\$ MIL

Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	22,779,243	19,921,319	20,848,909	28,475,974	33,358,503	46.4	67.5	60.0	17.1
Disponibilidades	143,513	145,735	96,984	1,292,836	820,942	472.0	463.3	746.5	-36.5
Aplicacoes Interf.de Liquidez	7,174,735	4,058,624	4,880,313	9,853,580	13,980,569	94.9	244.5	186.5	41.9
Aplicacoes Mercado Aberto	5,384,669	1,726,044	2,207,499	6,053,904	7,628,018	41.7	341.9	245.6	26.0
Aplic.Depositos Interfinanc.	1,787,434	2,201,514	2,671,949	3,690,621	5,823,806	225.8	164.5	118.0	57.8
Outras Aplicacoes	2,631	131,065	864	109,054	528,745	19996.7	303.4	61097.3	384.8
Titulos e Valores Mobiliarios	4,362,221	3,196,423	1,223,447	2,182,256	2,843,493	-34.8	-11.0	132.4	30.3
Relacoes Interfinanceiras	2,800,357	3,823,863	4,818,050	2,440,534	2,172,763	-22.4	-43.2	-54.9	-11.0
Pagamentos e Receb. a Liq.	1,772,247	2,007,158	1,470,794	1,680,605	1,530,644	-13.6	-23.7	4.1	-8.9
Creditos Vinculados	450,607	954,430	2,269,635	682,625	527,748	17.1	-44.7	-76.7	-22.7
Repasse Interfinanceiros	75,434	22,717	140,395	68,731	97,027	28.6	327.1	-30.9	41.2
Correspondentes	502,067	839,558	937,225	2,892	17,333	-96.5	-97.9	-98.2	499.3
Matriz e Cong.Ext.Moeda Nac.	0	0	0	5,678	9	0.0	0.0	0.0	-99.8
Relacoes Interdependencias	341,751	455,049	147,495	38,300	31,071	-90.9	-93.2	-78.9	-18.9
Operacoes de Credito	5,373,327	5,059,704	6,231,789	5,039,341	7,171,309	33.5	41.7	15.1	42.3
Oper Credito - Setor Privado	3,901,552	4,052,608	5,557,506	4,487,729	6,569,776	68.4	62.1	18.2	46.4
Oper Credito - Setor Publico	1,159,744	647,330	514,637	336,576	496,772	-57.2	-23.3	-3.5	47.6
Financ.Tits.e Vals.Mobiliari.	202	771	254	506	455	125.2	-41.0	79.1	-10.1
Direitos Cred.Oper.Cred.Adq.	156,750	35,329	117,006	224,425	77,315	-50.7	118.8	-33.9	-65.5
(-)Oper.Cred.Cedidas Coobrig	-73,605	-8,798	-83,458	-90,613	-116,779	58.7	1227.3	39.9	28.9
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	1,895	106,634	166,742	78,060	55,602	2834.1	-47.9	-66.7	-28.8
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-42,003	-53,148	-71,758	-45,897	-34,285	-18.4	-35.5	-52.2	-25.3
Outros	270,345	278,976	30,858	48,553	122,452	-54.7	-56.1	296.8	152.2
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	21,069	0.0	0.0	0.0	0.0
Oper Arrend/Subarrend e Rec	0	0	0	0	44,696	0.0	0.0	0.0	0.0
(Rendas Aprop Arrend Merc)	0	0	0	0	-23,947	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros	0	0	0	0	321	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Outros Creditos</b>	2,534,903	3,105,890	3,378,201	7,556,060	6,150,945	142.7	98.0	82.1	-18.6
Cred.por Avals Fiancias Honr.	5,486	4,664	38,592	219	215,142	3821.7	4512.8	457.5	98138.4
Carteira de Cambio	1,552,032	2,156,092	2,090,897	5,678,899	4,698,835	202.8	117.9	124.7	-17.3
Rendas a Receber	44,993	40,054	30,309	25,378	70,731	57.2	76.6	133.4	178.7
Negociacao e Int.de Valores	236,376	378,114	769,188	1,228,030	414,597	75.4	9.6	-46.1	-66.2
Diversos	683,270	534,709	458,770	627,860	757,919	10.9	41.7	65.2	20.7
Creditos Liquidacao Duvidosa	7,552	948	2,435	890	0	0.0	0.0	0.0	0.0
(-)Prov.p/Outr.Cred.Liq.Duv.	-8,156	-8,692	-11,992	-5,217	-6,281	-23.0	-27.7	-47.6	20.4
Outros Valores e Bens	48,433	76,027	72,626	73,065	166,338	243.4	118.8	129.0	127.7
<b>REALIZAVEL A LONGO PRAZO</b>	2,800,100	8,458,513	4,340,151	4,144,202	4,583,243	63.7	-45.8	5.6	10.6
Aplic.Interf.de Liquidez	18,077	62,753	40,456	54,013	61,848	242.1	-1.4	52.9	14.5
Tits.e Valores Mobiliarios	401,960	667,059	367,024	275,040	408,051	1.5	-38.8	11.2	48.4
Relacoes Interfinanceiras	22,590	3,463,054	594,024	193,236	198,958	780.7	-94.3	-66.5	3.0
Operacoes de Credito	2,214,080	3,999,999	3,107,889	3,311,029	3,368,743	52.2	-15.8	8.4	1.7
Oper Credito - Setor Privado	486,748	1,938,405	1,798,143	2,289,965	2,648,042	444.0	36.6	47.3	15.6
Oper Credito - Setor Publico	1,308,374	2,036,941	1,430,267	1,010,249	739,398	-43.5	-63.7	-48.3	-26.8
Financ.Tits.Vals.Mobiliarios	7,923	1,208	1,338	1,724	455	-94.3	-62.3	-66.0	-73.6
Dir.Cred.Oper.Cred.Adquirid.	107,853	13,722	9	3,659	0	0.0	0.0	0.0	0.0
(-)Oper.Cred.Ced.Coobrigacao	-2,006	-1,508	-587	-4,110	-24,269	1080.4	1509.4	4034.4	490.5
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	47,534	107,261	139,914	92,006	64,397	35.5	-40.0	-54.0	-30.0
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-81,817	-145,855	-140,499	-87,924	-71,421	-12.7	-51.0	-49.2	-18.8
Outros	339,519	49,822	-120,696	5,458	12,140	-96.4	-75.6	-110.1	122.4
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	16,236	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros Creditos	140,240	198,846	190,828	293,428	513,548	266.2	158.3	169.1	75.0
Outros Valores e Bens	3,150	66,799	39,928	17,453	15,857	403.4	-76.3	-60.3	-9.1
<b>PERMANENTE</b>	1,579,003	1,805,827	1,984,095	2,867,854	3,062,514	94.0	69.6	54.4	6.8
Investimentos	1,010,126	1,067,906	1,014,539	1,501,684	1,775,446	75.8	66.3	75.0	18.2
Imobilizado de uso	507,202	651,693	726,580	1,066,127	1,006,764	98.5	54.5	38.6	-5.6
Imobilizado de arrendamento	0	17,637	144,855	159,780	133,174	0.0	655.1	-8.1	-16.7
Diferido	61,673	68,590	98,120	140,261	147,129	138.6	114.5	49.9	4.9
<b>ATIVO TOTAL</b>	27,158,346	30,185,659	27,173,156	35,488,030	41,004,262	51.0	35.8	50.9	15.5

## BALANÇO CONSOLIDADO POR PORTE : NEO10 - VALORES EM US\$ MIL

Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	*****	VARIACAO %		*****
						93/89	93/90	93/91	93/92
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>22,428,932</b>	<b>20,728,772</b>	<b>21,404,973</b>	<b>28,443,945</b>	<b>33,109,119</b>	<b>47.6</b>	<b>59.7</b>	<b>54.7</b>	<b>16.4</b>
Depositos	6,359,344	7,030,816	9,040,242	11,307,925	14,880,137	134.0	111.6	64.6	31.6
Depositos a Vista	732,440	1,660,506	1,003,754	562,394	440,529	-39.9	-73.5	-56.1	-21.7
Depositos de Poupanca	699,960	453,721	714,616	1,141,794	1,513,764	116.3	233.6	111.8	32.6
Depositos Interfinanceiros	1,900,165	1,928,610	2,840,941	2,727,095	4,775,322	151.3	147.6	68.1	75.1
Depositos a Prazo	3,026,777	2,987,977	4,480,929	6,876,640	8,150,521	169.3	172.8	81.9	18.5
Captao no Mercado Aberto	8,275,412	3,872,312	2,158,401	3,414,887	4,773,794	-42.3	23.3	121.2	39.8
Carteira Propria	3,504,859	2,426,909	414,564	248,128	838,127	-76.1	-65.5	102.2	237.8
Carteira de Terceiros	4,770,553	1,445,402	1,743,836	3,166,758	3,935,666	-17.5	172.3	125.7	24.3
Recursos Aceites,Em.End.Tits.	0	0	0	0	60,342	0.0	0.0	0.0	0.0
Recursos de Aceites Cambiais	7,971	11,608	49,272	135,877	188	-97.6	-98.4	-99.6	-99.9
Recursos de Letras Hipotecar	7,971	7,509	22,259	209	60,154	654.7	701.1	170.2	28681.8
Outros Recursos	0	4,098	27,013	135,667	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interfinanceiras	2,257,090	2,684,611	4,268,689	1,800,090	1,716,203	-24.0	-36.1	-59.8	-4.7
Recob.Pagamentos a Liquidar	1,895,625	2,081,758	1,573,059	1,510,742	1,591,144	-16.1	-23.6	1.1	5.3
Repasse Interfinanceiros	34,650	25,988	1,879,511	276,187	108,631	213.5	318.0	-94.2	-60.7
Correspondentes	319,595	576,864	816,119	13,161	16,427	-94.9	-97.2	-98.0	24.8
Matriz Cong.Ext.Moeda Nacion	7,218	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interdependencias	501,344	679,698	150,408	172,550	108,836	-78.3	-84.0	-27.6	-36.9
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	9,806	553,823	191,808	52,375	138,894	1316.4	-74.9	-27.6	165.2
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	980	386,449	0	19,952	332	-66.1	-99.9	0.0	-98.3
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	2,012,338	2,047,571	2,244,904	4,191,501	3,903,149	94.0	90.6	73.9	-6.9
Repasse Pais-Inst.Oficiais	281,591	459,961	377,343	257,644	334,777	18.9	-27.2	-11.3	29.9
Banco Central	12,617	5,767	1,778	6,227	2,324	-81.6	-59.7	30.7	-62.7
CEF	105,236	194,747	194,444	55,323	63,384	-39.8	-67.5	-67.4	14.6
BNDES	52,848	85,050	59,541	67,480	127,762	141.8	50.2	114.6	89.3
Banco do Brasil	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
FINAME	106,187	151,495	111,765	117,307	119,001	12.1	-21.4	6.5	1.4
Outras Instituicoes	4,701	22,901	9,813	11,305	22,303	374.4	-2.6	127.3	97.3
Repasse no Exterior	381,446	158,954	104,853	249,015	747,775	96.0	370.4	613.2	200.3
Outras Obrigacoes	2,341,605	2,842,964	2,819,049	6,842,123	6,444,874	175.2	126.7	128.6	-5.8
Cobranca Arrec.Tributos Ass.	218,465	192,321	289,564	302,682	100,494	-54.0	-47.7	-65.3	-66.8
Creditos de Arrend.Cadidos	0	0	2,926	0	683	0.0	0.0	-76.7	0.0
Sociais e Estatutarias	107,713	87,937	51,946	54,527	70,290	-34.7	-20.1	35.3	28.9
Fiscais e Previdenciarias	338,392	449,107	224,117	257,291	232,996	-31.1	-48.1	4.0	-9.4
Negociacao e Inter. Valores	244,979	514,241	1,309,024	2,155,001	1,293,842	428.1	151.6	-1.2	-40.0
Carteira de Cambio	233,798	533,040	247,722	3,170,148	3,146,187	1245.7	490.2	1170.0	-0.8
Diversas	1,198,255	1,066,316	693,747	902,473	1,600,380	33.6	50.1	130.7	77.3
<b>EXIGIVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>2,135,019</b>	<b>6,691,484</b>	<b>3,206,347</b>	<b>3,267,526</b>	<b>3,565,591</b>	<b>67.0</b>	<b>-46.7</b>	<b>11.2</b>	<b>9.1</b>
Depositos Interfinanceiros	0	37,245	12,351	27,316	24,197	0.0	-35.0	95.9	-11.4
Depositos a Prazo	4,316	32,252	68,326	103,596	156,669	3530.0	385.8	129.3	51.2
Relacoes Interfinanceiras	20,016	2,665,445	71,923	36,366	136,377	581.3	-94.9	89.6	275.0
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	90,486	253,926	279,722	106,109	182,420	101.6	-28.2	-34.8	71.9
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	0	0	0	0	12,590	0.0	0.0	0.0	0.0
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	21,392	12,413	138,360	585,862	530,798	2381.3	4175.1	283.6	-9.4
Repasse Pais-Inst.Oficiais	1,499,121	2,456,264	1,746,780	1,406,340	1,193,240	-16.5	-51.4	-31.7	-15.2
Repasse no Exterior	458,728	406,714	238,174	530,579	872,765	90.3	114.6	266.4	64.5
Outras Obrigacoes	110,755	827,220	650,706	471,355	456,532	312.2	-44.8	-29.8	-3.1
<b>RESULTADO DE EXERC.FUTUROS</b>	<b>7,123</b>	<b>7,767</b>	<b>9,850</b>	<b>170,341</b>	<b>15,023</b>	<b>110.9</b>	<b>93.4</b>	<b>52.5</b>	<b>-91.2</b>
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>2,587,271</b>	<b>2,757,635</b>	<b>2,551,985</b>	<b>3,606,216</b>	<b>4,314,527</b>	<b>66.8</b>	<b>56.5</b>	<b>69.1</b>	<b>19.6</b>
Capital	732,203	351,299	716,069	968,589	803,330	9.7	128.7	12.2	-17.1
.de domiciliados no Pais	610,251	304,952	645,301	858,219	702,792	15.2	130.5	8.9	-18.1
.de domiciliados no Exterior	130,181	69,851	143,586	123,964	100,537	-22.8	43.9	-30.0	-18.9
(-)Capital a Realizar	-10,041	14,534	-6,629	-9,150	18,743	-206.7	29.0	-382.7	-304.8
Correcao Monetaria do Capital	975,350	1,188,824	737,670	1,837,544	2,179,388	123.4	83.3	195.4	18.6
Reservas	633,786	815,690	839,778	804,800	1,074,617	69.6	31.7	28.0	33.5
Lucros ou Prejuizos Acumul.	247,759	363,840	192,405	-7,989	239,045	-3.5	-34.3	24.2	-3092.2
(-)Acoes em Tesouraria	-16	-59	-127	-1,172	-598	3637.5	913.6	370.9	-49.0
<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>27,158,346</b>	<b>30,185,659</b>	<b>27,173,156</b>	<b>35,488,030</b>	<b>41,004,262</b>	<b>51.0</b>	<b>35.8</b>	<b>50.9</b>	<b>15.5</b>

## BALANÇO CONSOLIDADO POR PORTE : PEQUENO - VALORES EM US\$ MIL

Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>7,292,533</b>	<b>4,702,346</b>	<b>4,926,245</b>	<b>6,596,128</b>	<b>9,482,141</b>	<b>30.0</b>	<b>101.6</b>	<b>92.5</b>	<b>43.8</b>
Disponibilidades	58,642	53,560	32,860	86,696	- 93,860	60.1	75.2	185.6	8.3
Aplicacoes Interf.de Liquidez	2,792,703	1,146,933	1,192,506	2,436,405	3,259,395	16.7	184.2	173.3	33.8
Aplicacoes Mercado Aberto	2,201,943	638,301	376,169	1,302,120	1,388,593	-36.9	117.5	269.1	6.6
Aplic.Depositos Interfinanc.	590,759	499,644	816,337	999,501	1,660,888	181.1	232.4	103.5	66.2
Outras Aplicacoes	0	8,987	0	134,763	209,912	0.0	2235.7	0.0	55.7
Titulos e Valores Mobiliarios	2,255,398	1,020,878	539,915	476,213	1,757,850	-22.1	72.2	225.6	269.1
Relacoes Interfinanceiras	436,896	483,880	724,454	434,725	410,554	-6.0	-15.2	-43.3	-5.6
Pagamentos e Receb. a Liq.	313,364	220,665	328,314	299,117	321,308	2.5	45.6	-2.1	7.4
Creditos Vinculados	33,815	156,714	317,420	71,874	31,744	-6.1	-79.7	-90.0	-55.8
Repasseos Interfinanceiros	46,459	50,226	21,735	58,657	54,725	17.8	9.0	151.8	-6.7
Correspondentes	43,255	56,273	56,984	5,076	2,657	-93.9	-95.3	-95.3	-47.7
Matriz e Cong.Ext.Noeda Nac.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interdependencias	22,788	56,908	128,851	66,270	89,708	293.7	57.6	-30.4	35.4
Operacoes de Credito	1,211,636	1,296,115	1,448,297	1,657,111	2,422,126	99.9	86.9	67.2	46.2
Oper Credito - Setor Privado	977,853	1,168,812	1,301,709	1,553,610	2,291,438	134.3	96.0	76.0	47.5
Oper Credito - Setor Publico	221,979	127,036	60,476	75,363	110,305	-50.3	-13.2	82.4	46.4
Financ.Tits.e Vals.Mobiliari.	2,676	3,866	34	6,876	14,031	424.3	262.9	41167.6	104.1
Direitos Cred.Oper.Cred.Adq.	19,625	22,415	91,690	40,465	61,614	214.0	174.9	-32.8	52.3
(-)Oper.Cred.Cedidas Coobrig	-35,288	-40,380	-49,099	-53,871	-69,518	97.0	72.2	41.6	29.0
Oper.Cred.Atraso/Liquidacao	7,649	5,704	45,711	35,563	43,648	470.6	665.2	-4.5	22.7
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-20,667	-15,850	-30,107	-30,520	-47,083	127.8	197.1	56.4	54.3
Outros	26,584	24,509	27,859	29,622	17,691	-33.5	-27.8	-36.5	-40.3
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	2,186	3,849	0.0	0.0	0.0	76.1
Oper Arrend/Subarrend a Rec	0	0	0	0	5,682	0.0	0.0	0.0	0.0
(Rendas Aprop Arrend Merc)	0	0	0	-500	-3,766	0.0	0.0	0.0	653.2
Outros	0	0	0	2,686	1,933	0.0	0.0	0.0	-28.0
Outros Creditos	500,492	619,965	833,897	1,398,843	1,398,451	179.4	125.6	67.7	0.0
Cred.por Avalis Fiancas Honr.	15	0	0	355	216	1340.0	0.0	0.0	-39.2
Carteira de Cambio	230,836	369,584	456,146	939,032	792,370	243.3	114.4	73.7	-15.6
Rendas a Receber	3,148	5,562	11,371	15,925	12,467	296.0	124.1	9.6	-21.7
Negociacao e Int.de Valores	87,317	123,260	211,816	310,023	368,492	322.0	199.0	74.0	18.9
Diversos	180,348	122,336	155,681	135,154	225,458	25.0	84.3	44.8	66.8
Creditos Liquidacao Duvidosa	884	338	366	11	241	-72.7	-28.7	-34.2	2090.9
(-)Prov.p/Outr.Cred.Liq.Duv.	-2,057	-1,115	-1,485	-1,658	-795	-61.4	-28.7	-46.5	-52.1
Outros Valores e Bens	13,975	24,103	25,484	37,675	46,345	231.6	92.3	81.9	23.0
<b>REALIZAVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>363,169</b>	<b>828,157</b>	<b>479,740</b>	<b>473,929</b>	<b>535,306</b>	<b>47.4</b>	<b>-35.4</b>	<b>11.6</b>	<b>13.0</b>
Aplic.Interf.de Liquidez	723	7,817	14,771	17,870	11,700	1518.3	49.7	-20.8	-34.5
Tits.e Valores Mobiliarios	66,096	137,570	84,689	116,957	53,200	-19.5	-61.3	-37.2	-54.5
Relacoes Interfinanceiras	14,235	365,347	73,156	20,769	46,214	224.7	-87.4	-36.8	122.5
Operacoes de Credito	246,760	251,187	244,237	246,925	303,314	22.9	20.8	24.2	22.8
Oper Credito - Setor Privado	74,311	69,397	93,277	128,335	208,968	181.2	201.1	124.0	62.8
Oper Credito - Setor Publico	169,838	155,903	125,330	92,420	80,991	-52.3	-48.1	-35.4	-12.4
Financ.Tits.Vals.Mobiliarios	0	0	1,405	9,727	948	0.0	0.0	-32.5	-90.3
Dir.Cred.Oper.Cred.Adquirid.	96	23,553	22,453	13,703	9,808	10116.7	-58.4	-56.3	-28.4
(-)Oper.Cred.Ced.Coobrig	0	0	0	34	-44	0.0	0.0	0.0	-225.4
Oper.Cred.Atraso/Liquidacao	12,339	9,811	43,547	21,116	19,998	62.1	103.8	-54.1	-5.3
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-13,033	-24,361	-43,647	-22,545	-20,246	55.3	-16.9	-53.6	-10.2
Outros	3,207	16,883	1,870	4,133	2,888	-9.9	-82.9	54.4	-30.1
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	1,078	424	0.0	0.0	0.0	-60.7
Outros Creditos	33,136	63,000	59,614	68,728	113,301	241.9	79.8	90.1	64.9
Outros Valores e Bens	2,216	3,233	3,271	1,599	7,150	222.7	121.2	118.6	347.2
<b>PERMANENTE</b>	<b>302,861</b>	<b>350,232</b>	<b>395,244</b>	<b>604,382</b>	<b>659,080</b>	<b>117.6</b>	<b>88.2</b>	<b>66.8</b>	<b>9.1</b>
Investimentos	111,348	132,915	169,908	279,842	333,902	199.9	151.2	96.5	19.3
Imobilizado de uso	164,767	174,774	175,824	274,565	274,372	66.5	57.0	56.0	-0.1
Imobilizado de arrendamento	0	20,209	25,654	16,770	21,715	0.0	7.5	-15.4	29.5
Diferido	26,746	22,332	23,856	33,204	29,090	8.8	30.3	21.9	-12.4
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>7,958,565</b>	<b>5,880,736</b>	<b>5,801,231</b>	<b>7,674,440</b>	<b>10,676,528</b>	<b>34.2</b>	<b>81.6</b>	<b>84.0</b>	<b>39.1</b>

## BALANÇO CONSOLIDADO POR PORTE : PEQUENO - VALORES EM US\$ MIL

Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	*****	VARIACAO %		*****
						93/89	93/90	93/91	93/92
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	6,789,121	4,362,749	4,565,098	6,126,209	8,792,189	29.5	101.5	92.6	43.5
Depositos	1,196,120	1,405,496	1,947,262	2,685,983	4,094,891	242.3	191.3	110.3	52.5
Depositos a Vista	79,705	148,817	200,139	135,565	128,490	61.2	-13.7	-35.8	-5.2
Depositos de Poupanca	3,620	11,031	18,528	36,586	44,786	1137.2	306.0	141.7	22.4
Depositos Interfinanceiros	431,258	627,501	781,303	1,212,498	1,613,130	274.1	157.1	106.5	33.0
Depositos a Prazo	681,536	618,146	947,291	1,301,333	2,308,484	238.7	273.5	143.7	77.4
Captaao no Mercado Aberto	3,833,559	1,134,315	440,809	827,542	1,596,673	-58.4	40.8	262.2	92.9
Carteira Propria	1,976,025	669,797	165,146	83,270	1,039,854	-47.4	55.2	529.7	1148.8
Carteira de Terceiros	1,857,534	464,517	275,429	744,272	556,818	-70.0	19.9	102.2	-25.2
Recursos Aceitos,Em.End.Tits.	0	0	0	1,661	26,670	0.0	0.0	0.0	1505.7
Recursos de Aceitos Cambiais	104,205	107,190	30,995	4,491	26,670	-74.4	-75.1	-14.0	493.9
Recursos de Letras Hipotecar	104,205	102,461	30,661	2,425	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros Recursos	0	4,728	333	404	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interfinanceiras	330,334	305,039	469,538	284,781	398,989	20.8	30.8	-15.0	40.1
Recob.Pagamentos a Liquidar	295,735	258,632	281,702	261,715	360,446	21.9	39.4	28.0	37.7
Repasse Interfinanceiros	12,901	6,662	155,613	21,804	34,806	169.8	422.5	-77.6	59.6
Correspondentes	21,696	39,743	32,221	1,261	3,736	-82.8	-90.6	-88.4	196.3
Matriz Cong.Ext.Moeda Nacion	0	1	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interdependencias	31,113	73,098	129,516	93,152	90,807	191.9	24.2	-29.9	-2.5
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	19,502	156,534	7,193	86,519	96,891	396.8	-38.1	1247.0	12.0
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	145,126	10,350	3,183	1,480	6,302	-95.7	-39.1	98.0	325.8
Obrig.Emprestimos no Exterior	284,447	412,369	455,142	587,554	694,615	144.2	68.4	52.6	18.2
Repasse Pais-Inst.Oficiais	31,477	27,208	21,585	35,315	61,405	95.1	125.7	184.5	73.9
Banco Central	4,710	3,121	410	278	354	-92.5	-88.7	-13.7	27.3
CEF	6,472	9,907	6,514	7,653	5,330	-17.6	-46.2	-18.2	-30.4
BNDES	3,882	5,802	3,227	3,711	9,146	135.6	57.6	183.4	146.5
Banco do Brasil	0	1,347	0	12	0	0.0	0.0	0.0	0.0
FINAME	15,412	5,786	7,993	23,416	45,701	196.5	689.9	471.8	95.2
Outras Instituicoes	1,000	1,243	3,438	242	872	-12.8	-29.8	-74.6	260.3
Repasse no Exterior	61,555	50,482	106,580	41,700	70,092	13.9	38.8	-34.2	68.1
Outras Obrigacoes	751,678	680,663	953,290	1,477,687	1,654,849	120.2	143.1	73.6	12.0
Cobranca Arrec.Tributos Ass.	41,859	35,457	59,923	66,115	17,779	-57.5	-49.9	-70.3	-73.1
Creditos de Arrend.Cedidos	0	0	0	0	4,742	0.0	0.0	0.0	0.0
Sociais e Estatutarias	45,553	12,230	14,947	6,282	8,404	-81.6	-31.3	-43.8	33.8
Fiscais e Previdenciarias	94,107	82,834	70,682	87,816	52,388	-44.3	-36.8	-25.9	-40.3
Negociacao e Inter. Valores	125,471	141,895	467,756	395,426	725,352	478.1	411.2	55.1	83.4
Carteira de Cambio	25,746	81,361	73,618	648,384	520,613	1922.1	539.9	607.2	-19.7
Diversas	418,939	326,883	266,361	273,662	325,568	-22.3	-0.4	22.2	19.0
<b>EXIGIVEL A LONGO PRAZO</b>	298,828	671,979	359,478	341,439	453,775	51.9	-32.5	26.2	32.9
Depositos Interfinanceiros	0	15,292	39,679	7,797	17,887	0.0	17.0	-54.9	129.4
Depositos a Prazo	805	1,006	6,899	12,828	31,907	3863.6	3071.7	362.5	148.7
Relacoes Interfinanceiras	994	187,793	12,022	85	4,633	366.1	-97.5	-61.5	5350.6
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	1,150	69,138	3,131	4,466	7,295	534.3	-89.4	133.0	63.3
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	307	0	27	2,792	947	208.5	0.0	3407.4	-66.1
Obrig.Emprestimos no Exterior	8,594	41,161	11,304	5,417	51,560	500.0	25.3	356.1	851.8
Repasse Pais-Inst.Oficiais	122,453	133,293	96,112	111,661	118,895	-2.9	-10.8	23.7	5.5
Repasse no Exterior	130,537	125,402	108,954	83,895	117,246	-10.2	-6.5	7.6	39.8
Outras Obrigacoes	33,944	98,889	81,347	112,494	103,401	204.6	4.6	27.1	-8.1
<b>RESULTADO DE EXERC.FUTUROS</b>	962	1,385	21,189	17,297	3,346	247.8	141.6	-84.2	-80.7
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	869,652	844,622	855,464	1,189,494	1,427,217	64.1	69.0	66.8	20.0
Capital	320,798	147,068	348,089	426,067	356,485	11.1	142.4	2.4	-16.3
.de domiciliados no Pais	254,967	135,533	300,495	310,062	318,269	24.8	134.8	5.9	2.6
.de domiciliados no Exterior	65,481	33,123	51,091	57,733	38,216	-41.6	15.4	-25.2	-33.8
(-)Capital a Realizar	-15,513	-3,646	-10,315	351	-3,981	-74.3	9.2	-61.4	-1234.2
Correcao Monetaria do Capital	396,882	490,697	376,892	936,433	1,059,250	166.9	115.9	181.0	13.1
Reservas	102,226	128,411	141,880	115,856	114,434	11.9	-10.9	-19.3	-1.2
Lucros ou Prejuizos Acumul.	65,707	60,909	-3,352	-230,149	-96,522	-246.9	-258.5	2779.5	-58.1
(-)Acoes em Tesouraria	-99	-407	-1,226	-793	-2,449	2373.7	501.7	99.8	208.8
<b>PASSIVO TOTAL</b>	7,958,565	5,880,736	5,801,231	7,674,440	10,676,528	34.2	81.6	84.0	39.1

**ANEXO VI**

**BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM**

**( FONTE: AUSTIN ASIS )**

## BALANCO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : OFICIAL FEDERAL - VALORES EM US\$ MIL

Contas						*****	VARIACAO %			*****
	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>60,791,974</b>	<b>45,333,976</b>	<b>40,699,728</b>	<b>38,761,536</b>	<b>33,214,440</b>	<b>-45.4</b>	<b>-26.7</b>	<b>-18.4</b>	<b>-14.3</b>	
Disponibilidades	357,151	386,609	274,041	1,040,569	1,730,971	384.7	347.7	531.6	66.3	
Aplicacoes Interf.de Liquidez	1,853,723	514,411	104,554	1,998,222	749,140	-59.6	45.6	616.5	-62.5	
Aplicacoes Mercado Aberto	1,768,130	423,461	42,367	1,603,716	439,254	-75.2	3.7	936.8	-72.6	
Aplic.Depositos Interfinanc.	85,592	90,950	62,186	394,505	309,885	262.0	240.7	398.3	-21.4	
Outras Aplicacoes	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Titulos e Valores Mobiliarios	6,667,480	5,397,960	1,681,850	1,860,980	1,917,733	-71.2	-64.5	14.0	3.0	
Relacoes Interfinanceiras	5,898,424	4,808,784	9,836,739	4,199,576	3,025,819	-48.7	-37.1	-69.2	-27.9	
Pagamentos e Receb. a Liq.	2,423,618	1,699,748	3,075,550	2,648,607	1,815,022	-25.1	6.8	-41.0	-31.5	
Creditos Vinculados	846,871	1,189,423	4,692,065	1,428,878	1,086,699	28.3	-8.6	-76.8	-23.9	
Repasse Interfinanceiros	6,563	112,487	118,741	121,171	123,377	1779.9	9.7	3.9	1.8	
Correspondentes	2,621,371	1,807,124	1,950,382	918	720	-100.0	-100.0	-100.0	-21.6	
Matriz e Cong.Ext.Moeda Nac.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Relacoes Interdependencias	927,432	196,694	15,816	68,121	16,458	-98.2	-91.6	4.1	-75.8	
Operacoes de Credito	12,172,920	9,446,660	9,061,320	10,301,179	11,195,591	-8.0	18.5	23.6	8.7	
Oper Credito - Setor Privado	3,565,917	7,144,035	6,012,682	6,793,383	7,631,458	114.0	6.8	26.9	12.3	
Oper Credito - Setor Publico	3,419,489	2,538,676	751,215	1,189,059	883,678	-74.2	-65.2	17.6	-25.7	
Financ.Tits.e Vals.Mobiliari.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Direitos Cred.Oper.Cred.Adq.	1,864	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
(-)Oper.Cred.Cedidas Coobrig	0	0	-5,609	0	-4,230	0.0	0.0	-24.6	0.0	
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	397,045	0	2,479,568	2,454,309	2,850,978	618.0	0.0	15.0	16.2	
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-386,842	-236,850	-176,536	-135,573	-166,292	-57.0	-29.8	-5.8	22.7	
Outros	5,175,446	799	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	347	0.0	0.0	0.0	0.0	
Oper Arrend/Subarrend a Rec	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
(Rendas Aprop Arrend Merc)	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Outros	0	0	0	0	347	0.0	0.0	0.0	0.0	
Outros Creditos	32,849,351	24,518,323	19,655,396	19,218,679	14,473,775	-55.9	-41.0	-26.4	-24.7	
Cred.por Avals Fiancas Honr.	386	7,027	63	9,472	4,542	1076.7	-35.4	7109.5	-52.0	
Carteira de Cambio	2,500,382	2,731,465	2,642,133	3,281,997	2,975,251	19.0	8.9	12.6	-9.3	
Rendas a Receber	1,291,897	444,880	52,048	51,424	219,587	-83.0	-50.6	321.9	327.0	
Negociacao e Int.de Valores	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Diversos	29,055,207	21,335,103	16,962,531	15,875,854	11,274,399	-61.2	-47.2	-33.5	-29.0	
Creditos Liquidacao Duvidosa	4,326	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
(-)Prov.p/Outr.Cred.Liq.Duv.	-2,850	-153	-1,379	-69	-5	-99.8	-96.7	-99.6	-92.8	
Outros Valores e Bens	65,490	64,531	70,009	74,207	104,602	59.7	62.1	49.4	41.0	
<b>REALIZ/VEL A LONGO PRAZO</b>	<b>10,830,828</b>	<b>29,296,712</b>	<b>21,789,230</b>	<b>19,977,442</b>	<b>26,566,778</b>	<b>145.3</b>	<b>-9.3</b>	<b>21.9</b>	<b>33.0</b>	
Aplic.Interrf.de Liquidez	0	0	0	0	10,540	0.0	0.0	0.0	0.0	
Tits.e Valores Mobiliarios	679,913	1,702,496	868,569	758,951	426,031	-37.3	-75.0	-51.0	-43.9	
Relacoes Interfinanceiras	15,850	6,448,106	777,040	11,492	13,297	-16.1	-99.8	-98.3	15.7	
Operacoes de Credito	8,230,056	7,788,525	6,271,709	6,507,398	8,862,571	7.7	13.8	41.3	36.2	
Oper Credito - Setor Privado	954,835	3,158,018	2,478,647	4,000,966	4,645,183	386.5	47.1	87.4	16.1	
Oper Credito - Setor Publico	5,214,527	4,804,168	3,793,399	2,506,492	4,217,406	-19.1	-12.2	11.2	68.3	
Financ.Tits.Vals.Mobiliarios	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Dir.Cred.Oper.Cred.Adquirid.	95,257	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
(-)Oper.Cred.Ced.Coobrigacao	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	69,336	439,591	593,604	185,142	188,844	172.4	-57.0	-68.2	2.0	
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-79,990	-613,252	-593,942	-185,203	-188,863	136.1	-69.2	-68.2	2.0	
Outros	1,976,088	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Outros Creditos	1,904,709	13,355,415	13,871,910	12,699,600	17,254,337	805.9	29.2	24.4	35.9	
Outros Valores e Bens	298	2,168	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>PERMANENTE</b>	<b>2,708,253</b>	<b>2,688,947</b>	<b>2,779,373</b>	<b>5,377,678</b>	<b>6,749,694</b>	<b>149.2</b>	<b>151.0</b>	<b>142.8</b>	<b>25.5</b>	
Investimentos	1,614,392	1,682,514	1,809,590	3,915,794	5,292,210	227.8	214.5	192.5	35.2	
Imobilizado de uso	1,045,508	961,894	925,822	1,408,757	1,403,613	34.3	45.9	51.6	-0.4	
Imobilizado de arrendamento	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Diferido	48,353	44,538	43,960	53,127	53,870	11.4	21.0	22.5	1.4	
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>74,331,056</b>	<b>77,319,635</b>	<b>65,268,333</b>	<b>64,116,657</b>	<b>66,530,913</b>	<b>-10.5</b>	<b>-14.0</b>	<b>1.9</b>	<b>3.8</b>	

## BALANCO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : OFICIAL FEDERAL - VALORES EM US\$ MIL

Contas						*****	VARIACAO %			*****
	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92	
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	55,980,690	43,561,793	38,387,540	36,606,996	34,007,822	-39.3	-21.9	-11.4	-7.1	
Depositos	10,366,203	5,890,497	8,067,238	9,716,215	11,040,099	6.5	87.4	36.9	13.6	
Depositos a Vista	2,267,667	2,819,124	2,302,081	1,483,762	1,196,528	-47.2	-57.6	-48.0	-19.4	
Depositos de Poupanca	5,606,601	1,977,271	2,747,874	3,234,442	4,318,802	-23.0	118.4	57.2	33.5	
Depositos Interfinanceiros	577,824	98,485	435,914	306,755	520,167	-10.0	428.2	19.3	69.6	
Depositos a Prazo	1,914,109	995,615	2,581,367	4,691,254	5,004,599	161.5	402.7	93.9	6.7	
Captao no Mercado Aberto	6,238,784	5,586,401	1,203,545	875,343	410,500	-93.4	-92.7	-65.9	-53.1	
Carteira Propria	4,471,907	5,163,938	1,182,819	294,620	387,894	-91.3	-92.5	-67.2	31.7	
Carteira de Terceiros	1,766,876	422,462	20,725	580,723	22,605	-98.7	-94.6	9.1	-96.1	
Recursos Aceitas,Em.End.Tits.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Recursos de Aceitas Cambiais	0	0	0	22,633	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Recursos de Letras Hipotecar	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Outros Recursos	0	0	0	22,633	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Relacoes Interfinanceiras	4,239,334	2,765,409	7,099,991	3,186,501	1,908,277	-55.0	-31.0	-73.1	-40.1	
Receb.Pagamentos a Liquidar	2,175,617	1,698,581	2,449,714	2,634,103	1,899,353	-12.7	11.8	-22.5	-27.9	
Repasas Interfinanceiros	23,916	11,033	3,665,802	552,252	8,835	-63.1	-19.9	-99.8	-98.4	
Correspondentes	2,039,800	1,055,794	984,474	146	88	-100.0	-100.0	-100.0	-39.7	
Matriz Cong.Ext.Noeda Nacion	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Relacoes Interdependencias	243,988	191,724	587,498	106,548	247,634	1.5	29.2	-57.8	132.4	
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	51,474	98,961	41,320	28,754	32,411	-37.0	-67.2	-21.6	12.7	
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	0	155,944	0	0	2,110	0.0	-98.6	0.0	0.0	
Obrig.Empréstimos no Exterior	373,346	452,685	490,950	2,089,900	2,438,762	553.2	438.7	396.7	16.7	
Repasas Pais-Inst.Oficiais	3,182,221	3,067,467	2,600,439	2,725,969	3,418,770	7.4	11.5	31.5	25.4	
Banco Central	2,208	2,893,864	2,399,270	2,165,634	2,185,841	98896.4	-24.5	-8.9	0.9	
CEF	24,160	22,608	14,059	9,881	8,497	-64.8	-62.4	-39.6	-14.0	
BNDES	31,305	35,559	32,311	38,160	52,578	68.0	47.9	62.7	37.8	
Banco do Brasil	0	0	0	209	121	0.0	0.0	0.0	-42.1	
FINAME	77,857	104,147	94,894	141,329	226,568	191.0	117.5	138.8	60.3	
Outras Instituicoes	3,046,689	11,287	59,903	370,753	945,162	-69.0	8273.9	1477.8	154.9	
Repasas no Exterior	83,141	204,104	194,456	233,074	329,277	296.0	61.3	69.3	41.3	
Outras Obrigacoes	31,202,194	25,148,596	18,102,100	17,622,054	14,179,984	-54.6	-43.6	-21.7	-19.5	
Cobranca Arrec.Tributos Ass.	429,878	469,588	245,692	193,709	198,780	-53.8	-57.7	-19.1	2.6	
Creditos de Arrend.Cedidos	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Sociais e Estatutarias	22,607	65,727	53,403	67,191	41,793	84.9	-36.4	-21.7	-37.8	
Fiscais e Previdenciarias	168,901	567,073	197,016	492,789	221,417	31.1	-61.0	12.4	-55.1	
Negociacao e Inter. Valores	0	0	281	1,000	2,206	0.0	0.0	685.1	120.6	
Carteira de Cambio	777,788	1,216,450	1,159,757	2,356,553	2,074,982	166.8	70.6	78.9	-11.9	
Diversas	29,803,019	22,829,755	16,445,949	14,510,811	11,640,803	-60.9	-49.0	-29.2	-19.8	
<b>EXIGIVEL A LONGO PRAZO</b>	11,859,539	28,612,547	22,267,000	21,020,891	25,668,344	116.4	-10.3	15.3	22.1	
Depositos Interfinanceiros	0	55,573	24,480	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Depositos a Prazo	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Relacoes Interfinanceiras	16,913	389,125	684,846	51,868	63,558	275.8	-83.7	-90.7	22.5	
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	70,861	34,734	13,332	8,250	48,906	-31.0	40.8	266.8	492.8	
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	0	2,121,289	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Obrig.Empréstimos no Exterior	175,710	273,954	367,937	115,247	104,117	-40.7	-62.0	-71.7	-9.7	
Repasas Pais-Inst.Oficiais	7,780,666	6,073,285	5,032,095	5,134,960	6,353,264	-18.3	4.6	26.3	23.7	
Repasas no Exterior	262,430	368,155	357,507	418,574	560,675	113.6	52.3	56.8	33.9	
Outras Obrigacoes	3,552,937	19,296,430	15,786,801	15,291,981	18,537,821	421.8	-3.9	17.4	21.2	
<b>RESULTADO DE EXERC.FUTUROS</b>	653	1,330	542	904	1,126	72.4	-15.3	107.7	24.6	
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	6,490,173	5,143,964	4,613,249	6,487,865	6,853,621	5.6	33.2	48.6	5.6	
Capital	2,317,096	950,197	1,766,607	1,857,373	1,463,236	-36.9	54.0	-17.2	-21.2	
.de domiciliados no Pais	2,310,384	947,533	1,760,077	1,850,023	1,458,276	-36.9	53.9	-17.1	-21.2	
.de domiciliados no Exterior	6,711	2,664	6,530	7,349	4,960	-26.1	86.2	-24.0	-32.5	
(-)Capital a Realizar	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Correcao Monetaria do Capital	3,046,511	3,233,206	1,845,961	4,473,598	4,871,417	59.9	50.7	163.9	8.9	
Reservas	1,123,576	803,659	801,446	1,549,437	1,650,159	46.9	105.3	105.9	6.5	
Lucros ou Prejuizos Acumul.	2,988	156,901	199,233	-1,392,543	-1,131,192	-37957.8	-821.0	-667.8	-18.8	
(-)Acoes em Tesouraria	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>PASSIVO TOTAL</b>	74,331,056	77,319,635	65,268,333	64,116,657	66,530,913	-10.5	-14.0	1.9	3.8	

## BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : OFICIAL ESTADUAL - VALORES EM US\$ MIL

Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	*****	VARIACAO %		*****
						93/89	93/90	93/91	93/92
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	11,084,555	9,028,335	13,025,052	11,124,162	13,145,702	18.6	45.6	0.9	18.2
Disponibilidades	58,266	107,876	96,291	536,709	572,314	882.2	430.5	494.4	6.6
Aplicacoes Interf.de Liquidez	2,053,263	1,244,196	1,502,430	2,649,789	3,172,994	54.5	155.0	111.2	19.7
Aplicacoes Mercado Aberto	1,976,413	721,568	1,070,273	2,403,220	2,883,725	45.9	299.6	169.4	20.0
Aplic.Depositos Interfinanc.	76,849	468,327	381,449	246,568	289,268	276.4	-38.2	-24.2	17.3
Outras Aplicacoes	0	54,300	50,706	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Titulos e Valores Mobiliarios	2,341,327	1,309,628	1,514,224	1,473,958	1,848,387	-21.1	41.1	22.1	25.4
Relacoes Interfinanceiras	2,039,569	2,186,751	4,777,952	1,566,286	1,668,580	-18.2	-23.7	-65.1	6.5
Pagamentos e Recob. a Liq.	919,535	447,454	812,433	670,034	955,178	3.9	113.5	17.6	42.6
Creditos Vinculados	880,141	1,543,391	3,660,920	896,062	713,379	-18.9	-53.8	-80.5	-20.4
Repasse Interfinanceiros	39,942	15,704	83,141	164	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Correspondentes	199,950	180,201	221,456	25	23	-100.0	-100.0	-100.0	-8.0
Matriz e Cong.Ext.Moeda Nac.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interdependencias	414,905	571,409	182,715	63,921	87,216	-79.0	-84.7	-52.3	36.4
Operacoes de Credito	3,153,988	2,725,166	3,951,694	2,874,282	3,221,375	2.1	18.2	-18.5	12.1
Oper Credito - Setor Privado	1,144,394	1,487,785	1,726,528	1,766,692	2,165,168	89.2	45.5	25.4	22.6
Oper Credito - Setor Publico	1,357,519	1,370,305	1,195,377	832,932	1,088,045	-19.9	-20.6	-9.0	30.6
Financ.Tits.e Vals.Mobiliari.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Direitos Cred.Oper.Cred.Adq.	21,241	0	10,183	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
(-)Oper.Cred.Cedidas Coobrig	0	0	-29,950	-38,581	-4,328	0.0	0.0	-85.5	-88.8
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	1	4,425	1,179,167	315,660	332,311	*****	7409.9	-71.8	5.3
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-60,082	-221,627	-253,439	-16,906	-359,821	498.9	62.4	42.0	2028.4
Outros	690,915	84,277	123,827	14,484	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	306	0.0	0.0	0.0	0.0
Oper Arrand/Subarrend a Rec	0	0	0	0	1,375	0.0	0.0	0.0	0.0
(Rendas Aprop Arrand Merc)	0	0	0	0	-846	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros	0	0	0	0	-223	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros Creditos	980,292	849,035	950,715	1,922,018	2,482,417	153.2	192.4	161.1	29.2
Cred.por Avalis Fiancas Honr.	96,525	3,324	26,378	984	21,729	-77.5	553.7	-17.6	2108.2
Carteira de Cambio	300,774	512,895	413,746	1,270,673	2,025,573	573.5	294.9	389.6	59.4
Rendas e Receber	66,969	117,393	39,363	32,259	25,874	-61.4	-78.0	-34.3	-19.8
Negociacao e Int.de Valores	0	52,301	80,259	26,470	44,231	0.0	-15.4	-44.9	67.1
Diversos	502,881	163,672	428,515	592,794	373,133	-25.8	128.0	-12.9	-37.1
Creditos Liquidacao Duvidosa	326	349	102	251	408	25.2	16.9	300.0	62.5
(-)Prov.p/Outr.Cred.Liq.Duv.	-532	-900	-37,649	-1,415	-8,531	1503.6	847.9	-77.3	502.9
Outros Valores e Bens	42,942	34,271	49,027	37,195	92,108	114.5	168.8	87.9	147.6
<b>REALIZ/VEL A LONGO PRAZO</b>	9,589,092	14,059,813	12,414,882	10,283,627	12,269,423	28.0	-12.7	-1.2	19.3
Aplic.Interf.de Liquidez	17,438	1,197	57,018	17,507	24,356	39.7	1934.8	-57.3	39.1
Tits.e Valores Mobiliarios	429,720	325,368	960,416	612,114	579,566	34.9	78.1	-39.7	-5.3
Relacoes Interfinanceiras	143,705	3,787,147	1,092,770	179,216	96,853	-32.6	-97.4	-91.1	-46.0
Operacoes de Credito	8,662,009	9,685,177	9,836,715	9,100,110	10,476,949	21.0	8.2	6.5	15.1
Oper Credito - Setor Privado	259,621	1,188,333	1,033,729	1,302,515	1,895,789	630.2	59.5	83.4	45.5
Oper Credito - Setor Publico	5,537,070	8,518,193	7,020,128	7,792,070	8,505,056	53.6	-0.2	21.2	9.2
Financ.Tits.Vals.Mobiliarios	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dir.Cred.Oper.Cred.Acquirid.	87,721	0	51,858	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
(-)Oper.Cred.Ced.Cuobrigacao	0	0	0	-4,110	-13,495	0.0	0.0	0.0	228.3
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	76,261	61,429	231,315	133,788	256,871	236.8	318.2	11.0	92.0
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-128,299	-95,348	-209,293	-127,236	-167,272	30.4	75.4	-20.1	31.5
Outros	2,829,634	12,568	1,708,976	3,082	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	329	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros Creditos	331,880	210,849	439,706	371,206	1,087,583	227.7	415.8	147.3	193.0
Outros Valores e Bens	4,338	50,072	28,254	3,471	3,784	-12.8	-92.4	-86.6	9.0
<b>PERMANENTE</b>	1,603,680	1,425,862	1,787,244	2,412,357	2,408,714	50.2	68.9	34.8	-0.2
Investimentos	816,164	854,241	876,843	1,262,582	1,315,395	61.2	54.0	50.0	4.2
Imobilizado de uso	688,440	484,908	723,477	1,039,585	964,640	40.1	98.9	33.3	-7.2
Imobilizado de arrendamento	0	0	28	0	3,866	0.0	0.0	13707.1	0.0
Diferido	99,075	86,712	186,894	110,190	124,812	26.0	43.9	-33.2	13.3
<b>ATIVO TOTAL</b>	22,277,328	24,514,012	27,227,179	23,820,148	27,823,840	24.9	13.5	2.2	16.8

## BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : OFICIAL ESTADUAL - VALORES EM US\$ MIL

Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	14,313,375	10,915,468	18,192,245	16,104,562	19,261,979	34.6	76.5	5.9	19.6
Depositos	7,278,542	4,419,920	8,798,298	9,294,972	11,605,332	59.4	162.6	31.9	24.9
Depositos a Vista	1,527,817	2,543,370	2,250,841	1,336,298	1,078,446	-29.4	-57.6	-52.1	-19.3
Depositos de Poupanca	3,219,480	372,629	1,574,613	1,168,345	2,030,179	-36.9	444.8	28.9	73.8
Depositos Interfinanceiros	366,977	208,480	651,886	848,005	1,020,358	178.0	389.4	56.5	20.3
Depositos a Prazo	2,164,266	1,295,440	4,320,956	5,942,322	7,476,348	245.4	477.1	73.0	25.8
Captaçao no Mercado Aberto	2,750,153	1,139,379	818,306	580,474	708,994	-74.2	-37.8	-13.4	22.1
Carteira Propria	1,463,880	739,484	671,750	277,742	249,916	-82.9	-66.2	-62.8	-10.0
Carteira de Terceiros	1,286,273	399,894	146,556	302,732	459,077	-64.3	14.8	213.2	51.6
Recursos Aceites, Em. End. Tits.	0	0	0	0	25,285	0.0	0.0	0.0	0.0
Recursos de Aceites Cambiais	0	979	36,048	10,390	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recursos de Letras Hipotecar	0	0	36,048	0	25,285	0.0	0.0	-29.9	0.0
Outros Recursos	0	979	0	10,390	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interfinanceiras	1,117,942	699,075	3,589,041	972,646	801,221	-28.3	14.6	-77.7	-17.6
Recub. Pagamentos a Liquidar	1,017,234	603,222	747,438	691,446	788,243	-22.5	30.7	5.5	14.0
Repasse Interfinanceiros	21,857	19,459	2,749,981	281,019	12,192	-44.2	-37.3	-99.6	-95.7
Correspondentes	78,851	76,393	91,621	181	785	-99.0	-99.0	-99.1	333.7
Matriz Cong. Ext. Moeda Nacion	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interdependencias	397,287	646,650	206,067	92,003	171,621	-56.8	-73.5	-16.7	86.5
Obrig. Empr. Pais-Inst. Oficiais	15,694	668,658	1,334,247	468,337	27,581	75.7	-95.9	-97.9	-94.1
Obrig. Empr. Pais-Outras Instit	0	44,749	0	0	1,403	0.0	-96.9	0.0	0.0
Obrig. Empréstimos no Exterior	383,532	473,753	378,790	1,288,602	1,501,554	291.5	216.9	296.4	16.5
Repasse Pais-Inst. Oficiais	850,523	840,353	1,056,753	1,154,114	1,313,281	54.4	56.3	24.3	13.8
Banco Central	6,925	34,944	3,464	7,578	9,483	36.9	-72.9	173.8	25.1
CEF	574,188	583,247	843,327	941,047	1,049,725	82.8	80.0	24.5	11.5
BNDES	9,868	18,329	45,334	54,322	95,761	870.4	422.5	111.2	76.3
Banco do Brasil	0	0	44	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
FINAME	142,746	174,459	149,283	136,550	137,133	-3.9	-21.4	-8.1	0.4
Outras Instituicoes	116,796	29,371	15,299	14,616	21,177	-81.9	-27.9	38.4	44.9
Repasse no Exterior	133,867	70,595	57,170	60,861	60,657	-54.7	-14.1	6.1	-0.3
Outras Obrigacoes	1,385,831	1,911,352	1,917,521	2,182,158	3,045,045	119.7	59.3	58.8	39.5
Cobranca Arrec. Tributos Ass.	195,702	210,973	199,283	105,831	159,852	-18.3	-24.2	-19.8	51.0
Creditos de Arrend. Cedidos	0	0	2,926	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Sociais e Estatutarias	77,391	124,471	92,726	80,022	88,576	14.5	-28.8	-4.5	10.7
Fiscais e Previdenciarias	141,796	364,145	228,907	195,908	197,593	39.4	-45.7	-13.7	0.9
Negociacao e Inter. Valores	0	27,232	81,220	36,107	77,004	0.0	182.8	-5.2	113.3
Carteira de Cambio	65,587	69,440	93,132	547,239	1,277,863	1848.3	1740.2	1272.1	133.5
Diversas	905,353	1,115,089	1,219,323	1,217,048	1,244,154	37.4	11.6	2.0	2.2
<b>EXIGIVEL A LONGO PRAZO</b>	6,236,820	11,760,564	6,943,095	5,308,456	5,912,358	-5.2	-49.7	-14.8	11.4
Depositos Interfinanceiros	0	115,984	0	506	7,599	0.0	-93.4	0.0	1401.8
Depositos e Prazo	426	0	3,609	19,904	28,471	6583.3	0.0	688.9	43.0
Relacoes Interfinanceiras	55,082	3,401,290	348,256	17,417	6,794	-87.7	-99.8	-98.0	-61.0
Obrig. Empr. Pais-Inst. Oficiais	163,095	227,435	157,025	95,441	152,119	-6.7	-33.1	-3.1	59.4
Obrig. Empr. Pais-Outras Instit	0	0	0	0	7,494	0.0	0.0	0.0	0.0
Obrig. Empréstimos no Exterior	11,757	33,948	61,482	57,477	51,514	338.2	51.7	-16.2	-10.4
Repasse Pais-Inst. Oficiais	5,523,838	7,567,322	5,733,802	4,420,035	3,952,819	-28.4	-47.8	-31.0	-10.5
Repasse no Exterior	235,068	177,126	90,053	72,953	200,317	-14.8	13.1	122.4	174.6
Outras Obrigacoes	247,551	237,456	548,865	624,720	1,504,226	507.6	533.5	174.1	140.8
<b>RESULTADO DE EXERC. FUTUROS</b>	3,228	3,255	4,373	2,943	3,980	23.3	22.3	-9.0	35.2
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	1,723,905	1,834,724	2,087,465	2,404,185	2,645,522	53.5	44.2	26.7	10.0
Capital	473,908	137,042	621,576	509,589	478,625	1.0	249.3	-23.0	-6.1
.de domiciliados no Pais	507,939	233,721	621,559	509,576	478,617	-5.8	104.8	-23.0	-6.1
.de domiciliados no Exterior	24	10	16	12	7	-70.8	-30.0	-56.3	-41.7
(-)Capital a Realizar	-34,055	14,451	-6,410	-5,439	-10,477	-69.2	-172.5	63.4	92.6
Correcao Monetaria do Capital	614,438	711,496	569,652	1,117,501	1,245,492	102.7	75.1	118.6	11.5
Reservas	587,803	570,071	674,879	674,037	726,395	23.6	27.4	7.6	7.8
Lucros ou Prejuizos Acumul.	47,754	304,972	227,767	108,496	205,487	330.3	-32.6	-9.8	89.4
(-)Acoes em Tesouraria	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>PASSIVO TOTAL</b>	22,277,328	24,514,012	27,227,179	23,820,148	27,823,840	24.9	13.5	2.2	16.8

## BALANCO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : PRIVADO NACIONAL - VALORES EM US\$ MIL

Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	VARIACAO %		93/92
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>70,418,324</b>	<b>53,051,919</b>	<b>51,832,892</b>	<b>59,143,457</b>	<b>79,459,502</b>	<b>12.8</b>	<b>49.8</b>	<b>53.3</b>	<b>34.4</b>
Disponibilidades	358,814	395,355	302,713	2,128,127	3,316,209	824.2	738.8	995.5	55.8
Aplicacoes Interf.de Liquidez	16,180,436	7,226,897	7,256,992	17,034,462	24,000,065	48.3	232.1	230.7	40.9
Aplicacoes Mercado Aberto	13,967,273	3,709,414	3,026,134	10,593,044	14,553,706	4.2	292.3	380.9	37.4
Aplic.Depositos Interfinanc.	2,179,882	3,059,268	4,229,993	6,197,579	8,715,121	299.8	184.9	106.0	40.6
Outras Aplicacoes	33,279	458,214	864	243,838	731,237	2097.3	59.6	84533.9	199.9
Titulos e Valores Mobiliarios	26,107,768	12,868,470	2,435,982	7,448,418	11,120,187	-57.4	-13.6	356.5	49.3
Relacoes Interfinanceiras	11,080,584	13,661,511	21,832,958	9,209,303	8,824,552	-20.4	-35.4	-59.6	-4.2
Pagamentos e Receb. a Liq.	5,880,846	6,164,109	5,334,583	5,387,473	5,747,544	-2.3	-6.8	7.7	6.7
Creditos Vinculados	3,266,500	4,141,948	12,820,486	3,695,258	2,954,652	-9.5	-28.7	-77.0	-20.0
Repasse Interfinanceiros	37,253	14,618	856,712	121,944	102,168	174.3	598.9	-88.1	-16.2
Correspondentes	1,895,984	3,340,835	2,821,177	4,625	20,067	-98.9	-99.4	-99.3	333.9
Matriz e Cong.Ext.Moeda Nac.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interdependencias	595,300	586,875	305,479	156,679	183,367	-69.2	-68.8	-40.0	17.0
Operacoes de Credito	10,681,336	10,922,735	12,808,611	10,964,045	17,192,361	61.0	57.4	34.2	56.8
Oper Credito - Setor Privado	7,180,884	10,189,590	12,143,093	10,419,333	16,051,480	123.5	57.5	32.2	54.1
Oper Credito - Setor Publico	1,448,294	653,320	585,935	501,662	1,312,668	-9.4	100.9	124.0	161.7
Financ.Tits.e Vals.Mobiliari.	362,680	4,080	0	5,818	13,314	-96.3	226.3	0.0	128.8
Direitos Cred.Oper.Cred.Adq.	95,211	58,011	93,940	42,177	83,813	-12.0	44.5	-10.8	98.7
(-)Oper.Cred.Cedidas Coobrig	-67,448	-45,573	-154,003	-100,468	-299,952	344.7	558.2	94.8	198.6
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	8,425	66,060	273,913	207,749	174,624	1972.7	164.3	-36.2	-15.9
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-281,365	-293,923	-159,361	-149,388	-175,845	-37.5	-40.2	10.3	17.7
Outros	1,936,208	291,169	25,072	37,162	32,257	-98.3	-88.9	28.7	-13.2
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	2,186	73,486	0.0	0.0	0.0	3261.7
Oper Arrend/Subarrend a Rec	0	0	0	0	101,829	0.0	0.0	0.0	0.0
(Rendas Aprop Arrend Merc)	0	0	0	-500	-29,927	0.0	0.0	0.0	5885.4
Outros	0	0	0	2,686	1,584	0.0	0.0	0.0	-41.0
Outros Creditos	5,284,430	6,946,158	6,468,866	12,021,739	14,505,035	174.5	108.8	124.2	20.7
Cred.por Avals Fiancas Honr.	773	893	9,403	330	187,127	24107.9	20854.9	1890.1	56605.2
Carteira de Cambio	3,149,853	4,841,145	4,410,796	9,751,723	11,306,533	259.0	133.6	156.3	15.9
Rendas a Receber	147,674	45,418	54,991	98,448	136,751	-7.4	201.1	148.7	38.9
Negociacao e Int.de Valores	219,967	637,257	936,624	1,242,327	1,392,716	533.1	118.5	48.7	12.1
Diversos	1,774,850	1,424,174	1,068,150	945,147	1,521,817	-14.3	6.9	42.5	61.0
Creditos Liquidacao Duvidosa	842	39	328	25	504	-40.1	1192.3	53.7	1916.0
(-)Prov.p/Outr.Cred.Liq.Duv.	-9,531	-2,769	-11,429	-16,265	-40,415	324.0	1359.6	253.6	148.5
Outros Valores e Bens	129,653	443,913	421,309	178,494	244,236	88.4	-45.0	-42.0	36.8
<b>REALIZAVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>8,436,302</b>	<b>27,453,491</b>	<b>10,852,725</b>	<b>9,158,160</b>	<b>11,759,166</b>	<b>39.4</b>	<b>-57.2</b>	<b>8.4</b>	<b>28.4</b>
Aplic.Interf.de Liquidez	6,632	77,043	85,096	64,063	83,377	1157.2	8.2	-2.0	30.1
Tits.e Valores Mobiliarios	763,221	1,203,796	604,956	730,670	2,088,416	173.6	73.5	245.2	185.8
Relacoes Interfinanceiras	935,500	16,862,200	3,104,572	896,092	836,488	-10.6	-95.0	-73.1	-6.7
Operacoes de Credito	6,479,857	8,781,984	6,359,358	6,875,182	7,865,486	21.4	-10.4	23.7	14.4
Oper Credito - Setor Privado	686,697	7,202,856	6,276,389	6,757,657	7,647,623	1013.7	6.2	21.8	13.2
Oper Credito - Setor Publico	186,343	115,079	150,105	86,671	231,590	24.3	101.2	54.3	167.2
Financ.Tits.Vals.Mobiliarios	11,232	645	0	10,612	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dir.Cred.Oper.Cred.Adquirid.	479,132	55,872	18,936	16,547	9,808	-98.0	-82.4	-48.2	-40.7
(-)Oper.Cred.Ced.Coobrigacao	-2,056	-1,508	-587	-175	-16,843	816.7	1149.9	3110.9	10429.6
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	195,445	238,075	408,314	311,695	220,194	12.7	-7.5	-46.1	-29.4
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-211,205	-342,665	-413,779	-314,333	-239,911	13.6	-30.0	-42.0	-23.7
Outros	5,134,268	1,513,628	-80,020	6,509	15,028	-99.7	-99.0	-118.8	130.9
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	1,078	72,497	0.0	0.0	0.0	6625.1
Outros Creditos	239,435	491,668	678,748	570,781	788,711	229.4	60.4	16.2	38.2
Outros Valores e Bens	11,654	36,796	19,993	20,292	24,188	107.6	-34.3	21.0	19.2
<b>PERMANENTE</b>	<b>5,829,040</b>	<b>5,424,421</b>	<b>6,205,679</b>	<b>8,974,930</b>	<b>10,079,194</b>	<b>72.9</b>	<b>85.8</b>	<b>62.4</b>	<b>12.3</b>
Investimentos	3,259,098	2,832,019	3,503,167	4,919,645	5,990,285	83.8	111.5	71.0	21.8
Imobilizado de uso	2,362,467	2,289,290	2,246,886	3,491,738	3,477,554	47.2	51.9	54.8	-0.4
Imobilizado de arrendamento	0	34,696	107,037	123,140	106,471	0.0	206.9	-0.5	-13.5
Diferido	207,475	268,415	348,588	440,406	504,883	143.3	88.1	44.8	14.6
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>84,683,667</b>	<b>85,929,832</b>	<b>68,691,297</b>	<b>77,276,549</b>	<b>101,297,864</b>	<b>19.6</b>	<b>17.9</b>	<b>47.0</b>	<b>31.1</b>

## BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : PRIVADO NACIONAL - VALORES EM US\$ MIL

Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92
PASSIVO CIRCULANTE	75,930,580	59,273,298	57,143,136	64,018,251	82,797,265	9.0	39.7	44.9	29.3
Depositos	23,958,518	22,505,379	24,407,024	30,087,734	40,090,121	67.3	78.1	64.3	33.2
Depositos a Vista	3,411,320	5,477,975	4,350,287	2,337,254	1,933,526	-43.3	-64.7	-55.6	-17.3
Depositos de Poupanca	12,736,421	4,950,906	5,837,050	7,336,355	9,566,973	-24.9	93.2	63.9	30.4
Depositos Interfinanceiros	3,158,553	3,192,044	4,006,924	4,666,036	10,010,363	216.9	213.6	149.8	114.5
Depositos a Prazo	4,652,222	8,884,453	10,212,762	15,748,088	18,579,257	299.4	109.1	81.9	18.0
Captaçao no Mercado Aberto	33,499,824	12,451,411	3,705,549	6,905,480	10,812,065	-67.7	-13.2	191.8	56.6
Carteira Propria	21,119,833	9,217,983	958,643	1,153,111	4,638,642	-78.0	-49.7	383.9	302.3
Carteira de Terceiros	12,379,990	3,233,427	2,746,673	5,752,368	6,173,423	-50.1	90.9	124.8	7.3
Recursos Aceites,Em.End.Tits.	0	0	0	1,661	184,768	0.0	0.0	0.0	11023.9
Recursos de Aceites Cambiais	96,555	376,573	270,421	390,274	17,199	-82.2	-95.4	-93.6	-95.6
Recursos de Letras Hipotecar	96,555	309,793	40,912	2,223	167,568	73.5	-45.9	309.6	7437.9
Outros Recursos	0	66,779	229,509	386,390	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interfinanceiras	7,170,229	8,412,348	17,471,048	6,771,205	5,811,967	-18.9	-30.9	-66.7	-14.2
Recob.Pagamentos a Liquidar	5,732,332	5,910,398	4,921,524	5,346,744	5,584,810	-2.6	-5.5	13.5	4.5
Repasse Interfinanceiros	38,682	32,068	10,324,755	1,395,588	158,524	309.8	394.3	-98.5	-88.6
Correspondentes	1,399,214	2,469,882	2,224,768	28,872	68,631	-95.1	-97.2	-96.9	137.7
Matriz Cong.Ext.Noeda Nacion	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interdependencias	1,422,415	1,268,841	428,534	588,218	414,416	-70.9	-67.3	-3.3	-29.5
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	49,161	1,146,498	832,756	181,418	87,504	78.0	-92.4	-89.5	-51.8
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	146,107	1,633,071	889,954	2,537	3,983	-97.3	-99.8	-99.6	57.0
Obrig.Emprestimos no Exterior	3,399,842	3,823,598	3,674,137	7,045,099	8,922,709	162.4	133.4	142.9	26.7
Repasse Pais-Inst.Oficiais	259,653	316,641	296,105	357,432	591,228	127.7	86.7	99.7	65.4
Banco Central	23,197	4,638	1,007	6,569	6,011	-74.1	29.6	496.9	-8.5
CEF	4,505	8,488	17,207	10,622	11,478	154.8	35.2	-33.3	8.1
BNDES	16,390	28,025	46,831	58,866	152,967	833.3	445.8	226.6	159.9
Banco do Brasil	0	1,347	0	12	0	0.0	0.0	0.0	0.0
FINAME	214,445	270,878	219,455	275,114	404,223	88.5	49.2	84.2	46.9
Outras Instituicoes	1,114	3,263	11,602	6,246	16,548	1385.5	407.1	42.6	164.9
Repasse no Exterior	431,688	148,995	106,382	222,655	799,198	85.1	436.4	651.3	258.9
Outras Obrigacoes	5,496,582	7,189,938	5,061,221	11,466,196	15,079,301	174.3	109.7	197.9	31.5
Cobranca Arrec.Tributos Ass.	893,326	773,733	779,179	666,329	508,266	-43.1	-34.3	-34.8	-23.7
Creditos de Arrend.Cedidos	0	0	0	0	679	0.0	0.0	0.0	0.0
Sociais e Estatutarias	173,342	234,380	98,749	107,960	194,964	12.5	-16.8	97.4	80.6
Fiscais e Previdenciarias	779,368	1,050,725	530,317	1,062,748	881,779	13.1	-16.1	66.3	-17.0
Negociacao e Inter. Valores	173,216	607,152	1,414,373	2,086,122	4,150,381	2296.1	583.6	193.4	99.0
Carteira de Cambio	809,615	1,781,865	673,984	5,318,201	6,548,234	708.8	267.5	871.6	23.1
Diversas	2,667,713	2,742,080	1,564,617	2,224,833	2,794,994	4.8	1.9	78.6	25.6
EXIGIVEL A LONGO PRAZO	1,137,715	19,568,736	4,376,332	3,117,730	6,856,935	502.7	-65.0	56.7	119.9
Depositos Interfinanceiros	2,401	12,278	69,982	49,725	1,445,625	60109.3	11674.1	1965.7	2807.2
Depositos a Prazo	10,244	32,701	105,280	101,108	614,020	5893.9	1777.7	483.2	507.3
Relacoes Interfinanceiras	10,084	15,728,717	859,625	31,339	70,664	600.8	-99.6	-91.8	125.5
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	161,076	995,217	529,112	278,557	290,531	80.4	-70.8	-45.1	4.3
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	307	723,451	86,150	0	5,096	1559.9	-99.3	-94.1	0.0
Obrig.Emprestimos no Exterior	91,138	91,634	95,375	172,327	447,791	391.3	388.7	369.5	159.8
Repasse Pais-Inst.Oficiais	506,188	791,179	796,262	1,145,334	1,522,670	200.8	92.5	97.7	32.9
Repasse no Exterior	284,503	201,876	121,831	686,573	1,528,338	437.2	657.1	1154.5	122.6
Outras Obrigacoes	71,771	991,680	1,712,710	652,764	932,197	1198.8	-6.0	-45.6	42.8
RESULTADO DE EXERC.FUTUROS	9,105	9,433	42,450	129,839	16,163	77.5	71.3	-61.9	-87.6
PATRIMONIO LIQUIDO	7,606,266	7,078,362	7,329,378	10,010,727	11,627,499	52.9	64.3	58.6	16.2
Capital	1,690,081	751,126	1,750,640	1,968,949	1,658,963	-1.8	120.9	-5.2	-15.7
.de domiciliados no Pais	1,663,049	749,316	1,732,055	1,833,319	1,573,510	-5.4	110.0	-9.2	-14.2
.de domiciliados no Exterior	34,889	28,081	80,476	90,951	85,453	144.9	204.3	6.2	-6.0
(-)Capital a Realizar	-16,882	-3,483	-18,326	-2,975	-69,983	314.5	1909.3	281.9	2252.4
Correcao Monetaria do Capital	2,138,900	2,506,036	1,877,803	4,266,802	5,067,044	136.9	102.2	169.8	18.8
Reservas	3,207,365	3,246,261	3,179,200	3,684,620	4,568,781	42.4	40.7	43.7	24.0
Lucros ou Prejuizos Acumul.	589,190	557,671	490,829	155,610	419,522	-28.8	-24.8	-14.5	169.6
(-)Acoes em Tesouraria	-10,246	-5,521	-12,660	-17,602	-16,829	64.2	204.8	32.9	-4.4
PASSIVO TOTAL	84,683,667	85,929,832	68,891,297	77,276,549	101,297,864	19.6	17.9	47.0	31.1

## BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : ASSOCIADO ESTRANGEIRO - VALORES EM US\$ MIL

Contas						*****	VARIACAO %		*****
	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92
ATIVO CIRCULANTE	8,425,042	7,323,758	6,064,283	8,884,860	9,683,526	14.9	32.2	59.7	9.0
Disponibilidades	42,213	76,342	21,301	253,068	229,004	442.5	200.0	975.1	-9.5
Aplicacoes Interf.de Liquidez	3,069,022	1,423,033	1,257,734	3,023,868	3,183,326	3.7	123.7	153.1	5.3
Aplicacoes Mercado Aberto	1,945,188	274,434	62,688	1,368,405	851,928	-56.2	210.4	1259.0	-37.7
Aplic.Depositos Interfinanc.	1,123,834	1,148,598	1,195,045	1,655,462	2,326,670	107.0	102.6	94.7	40.5
Outras Aplicacoes	0	0	0	0	4,727	0.0	0.0	0.0	0.0
Títulos e Valores Mobiliarios	1,026,526	614,928	317,365	378,326	875,516	-14.7	42.4	175.9	131.4
Relacoes Interfinanceiras	1,089,363	1,324,982	1,079,002	582,067	495,381	-54.5	-62.6	-54.1	-14.9
Pagamentos e Receb. a Liq.	729,434	792,428	346,025	449,436	387,829	-46.8	-51.1	12.1	-13.7
Creditos Vinculados	38,426	153,851	375,310	99,256	39,542	2.9	-74.3	-89.5	-60.2
Repassos Interfinanceiros	91,175	28,171	110,078	30,022	67,168	-26.3	138.4	-39.0	123.7
Correspondentes	230,327	350,531	247,588	3,351	841	-99.6	-99.8	-99.7	-74.9
Matriz e Cong.Ext.Moeda Nac.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interdependencias	1,022	3,797	76,902	17,058	28,036	2643.2	638.4	-63.5	64.4
Operacoes de Credito	2,065,349	2,068,815	1,689,609	1,925,268	2,644,701	28.1	27.8	56.5	37.4
Oper Credito - Sator Privado	1,748,811	1,843,157	1,617,602	1,930,799	2,571,200	47.0	39.5	59.0	33.2
Oper Credito - Sator Publico	283,989	150,422	63,697	30,313	80,712	-71.6	-46.3	26.7	166.3
Financ.Tits.e Vals.Mobiliar.	109	557	254	506	455	317.4	-18.3	79.1	-10.1
Direitos Cred.Oper.Cred.Adq.	81,333	17,242	46,383	2,296	4,605	-94.3	-73.3	-90.1	100.6
(-)Oper.Cred.Cedidas Coobrig	-57,798	-16,900	-46,885	-37,950	-9,027	-84.4	-46.6	-80.7	-76.2
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	512	68,752	26,966	20,950	21,272	4054.7	-69.1	-21.1	1.5
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-18,796	-17,423	-18,988	-21,646	-24,517	30.4	40.7	29.1	13.3
Outros	27,186	23,008	579	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	7,005	0.0	0.0	0.0	0.0
Oper Arrand/Subarrand a Rec	0	0	0	0	18,473	0.0	0.0	0.0	0.0
(Rendas Aprop Arrand Merc)	0	0	0	0	-11,790	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros	0	0	0	0	322	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros Creditos	1,122,132	1,803,073	1,608,846	2,687,367	2,181,183	94.4	21.0	35.6	-18.8
Cred.por Avas Fiancas Honr.	4,644	3,808	20,723	0	29,185	528.4	666.4	40.8	0.0
Carteira de Cambio	921,228	1,464,001	1,148,195	2,148,686	1,708,143	85.4	16.7	48.8	-20.5
Rendas a Receber	3,867	9,946	8,441	6,107	27,653	615.1	178.0	227.6	352.8
Negociacao e Int.de Valores	104,961	174,926	302,541	298,184	93,763	-10.7	-46.4	-69.0	-68.6
Diversos	85,534	153,479	132,783	238,037	330,672	286.6	115.5	149.0	38.9
Creditos Liquidacao Duvidosa	7,520	50	189	802	111	-98.5	122.0	-41.3	-86.2
(-)Prov.p/Outr.Cred.Liq.Duv.	-5,625	-3,140	-4,028	-4,451	-8,346	48.4	165.8	107.2	87.5
Outros Valores e Bens	9,411	8,785	13,520	17,836	39,370	318.3	348.2	191.2	120.7
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	615,296	1,288,335	850,139	1,732,613	1,493,689	142.8	15.9	75.7	-13.8
Aplic.Interf.de Liquidez	2,125	15,925	38,416	21,708	29,482	1287.4	85.1	-23.3	35.8
Tits.e Valores Mobiliarios	124,359	137,054	56,276	74,625	76,433	-38.5	-44.2	35.8	2.4
Relacoes Interfinanceiras	19,719	448,452	98,209	31,215	32,804	66.4	-92.7	-66.6	5.1
Operacoes de Credito	426,788	572,337	580,729	1,456,705	1,081,930	153.5	89.0	86.3	-25.7
Oper Credito - Sator Privado	278,766	455,049	548,294	1,287,180	1,048,061	276.0	130.3	91.1	-18.6
Oper Credito - Sator Publico	129,517	94,438	149,729	161,762	38,660	-70.2	-59.1	-74.2	-76.1
Financ.Tits.Vals.Mobiliarios	711	562	1,338	839	455	-36.0	-19.0	-66.0	-45.8
Div.Cred.Oper.Cred.Adquirid.	1,256	18,269	3,526	815	0	0.0	0.0	0.0	0.0
(-)Oper.Cred.Ced.Coobrigacao	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	21,463	17,542	45,060	29,205	11,599	-46.0	-33.9	-74.3	-60.3
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-24,296	-53,340	-42,011	-23,098	-16,847	-30.7	-68.4	-59.9	-27.1
Outros	19,370	39,815	-125,208	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	7,303	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros Creditos	42,303	102,215	76,065	144,013	263,406	522.7	157.7	246.3	82.9
Outros Valores e Bens	0	12,350	442	4,345	2,328	0.0	-81.1	426.7	-46.4
PERMANENTE	407,591	474,963	539,679	763,290	749,079	83.8	57.7	38.8	-1.9
Investimentos	269,269	295,800	235,831	338,636	390,137	44.9	31.9	65.4	15.2
Imobilizado de uso	124,228	137,838	122,984	232,480	202,968	63.4	47.3	65.0	-12.7
Imobilizado de arrendamento	0	24,467	153,744	155,618	122,941	0.0	402.5	-20.0	-21.0
Diferido	14,092	16,856	27,118	36,555	33,032	134.4	96.0	21.8	-9.6
ATIVO TOTAL	9,447,930	9,087,057	7,454,102	11,380,765	11,926,295	26.2	31.2	60.0	4.8

## BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : ASSOCIADO ESTRANGEIRO - VALORES EM US\$ MIL

Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	*****	VARIACAO %		*****
						93/89	93/90	93/91	93/92
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>8,217,849</b>	<b>7,213,675</b>	<b>5,940,496</b>	<b>8,548,401</b>	<b>9,447,575</b>	<b>15.0</b>	<b>31.0</b>	<b>59.0</b>	<b>10.5</b>
Depositos	2,808,011	2,477,632	2,494,886	3,730,899	3,842,965	36.9	55.1	54.0	3.0
Depositos a Vista	39,932	117,068	66,291	39,521	27,893	-30.1	-76.2	-57.9	-29.4
Depositos de Poupanca	0	13,756	60,526	141,969	169,039	0.0	1128.8	179.3	19.1
Depositos Interfinanceiros	965,192	1,244,201	1,148,714	1,550,796	1,597,369	65.5	28.4	39.1	3.0
Depositos a Prazo	1,802,885	1,102,606	1,219,354	1,998,613	2,048,662	13.6	85.8	68.0	2.5
Captaçao no Mercado Aberto	2,149,440	784,060	49,656	208,579	333,066	-84.5	-57.5	570.7	59.7
Carteira Propria	578,459	595,624	35,145	120,445	165,529	-71.4	-72.2	371.0	37.4
Carteira de Torceiros	1,570,980	188,436	14,511	88,134	167,536	-89.3	-11.1	1054.5	90.1
Recursos Aceites,Em.End.Tits.	0	0	0	0	9,779	0.0	0.0	0.0	0.0
Recursos de Aceites Cambiais	3,144	36,589	12,968	1,365	9,779	211.0	-73.3	-24.6	616.4
Recursos de Letras Hipotecar	3,144	36,579	12,965	445	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros Recursos	0	9	3	920	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interfinanceiras	851,989	846,203	973,378	452,381	434,767	-49.0	-48.6	-55.3	-3.9
Receb.Pagamentos a Liquidar	679,043	651,715	375,916	369,467	372,936	-45.1	-42.8	-0.8	0.9
Repasse Interfinanceiros	20,207	5,255	399,359	82,183	60,943	201.6	1059.7	-84.7	-25.8
Correspondentes	152,738	189,232	198,101	731	887	-99.4	-99.5	-99.6	21.3
Matriz Cong.Ext.Moeda Nacion	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relacoes Interdependencias	173,013	79,714	87,730	34,621	23,243	-86.6	-70.8	-73.5	-32.9
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	6,108	79,765	55	78,738	152,726	2400.4	91.5	277583.6	94.0
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	0	58,306	0	1,999	1,499	0.0	-97.4	0.0	-25.0
Obrig.Empréstimos no Exterior	1,227,793	1,409,111	1,181,845	1,719,965	1,858,045	51.3	31.9	57.2	8.0
Repasse Pais-Inst.Oficiais	111,322	158,577	117,326	147,102	167,609	50.6	5.7	42.9	13.9
Banco Central	5,586	4,046	590	3,615	0	0.0	0.0	0.0	0.0
CEF	138	162	35	22	0	0.0	0.0	0.0	0.0
BNDES	38,436	53,473	31,396	39,197	73,742	91.9	37.9	134.9	88.1
Banco do Brasil	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
FINAME	66,451	100,378	82,793	101,755	91,735	38.0	-8.6	10.8	-9.8
Outras Instituicoes	707	516	2,510	2,511	2,131	201.4	313.0	-15.1	-15.1
Repasse no Exterior	194,143	87,370	123,810	134,643	693,066	257.0	693.3	459.8	414.7
Outras Obrigacoes	692,882	1,196,342	898,839	2,038,103	1,930,806	178.7	61.4	114.8	-5.3
Cobranca Arrec.Tributos Ass.	53,334	59,104	69,964	109,257	12,717	-76.2	-78.5	-81.8	-88.4
Creditos de Arrend.Cadidos	0	0	0	0	4,742	0.0	0.0	0.0	0.0
Sociais e Estatutarias	35,593	20,386	19,299	16,312	7,983	-77.6	-60.8	-58.6	-51.1
Fiscais e Previdenciarias	90,677	86,924	51,431	72,082	87,647	-3.3	0.8	70.4	21.6
Negociacao e Inter. Valores	201,985	244,317	525,414	488,943	326,484	61.6	33.6	-37.9	-33.2
Carteira de Cambio	67,007	405,498	96,516	1,102,772	1,003,439	1397.5	147.5	939.7	-9.0
Diversas	244,283	380,110	136,212	248,733	487,791	99.7	28.3	258.1	96.1
<b>EXIGIVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>495,478</b>	<b>1,162,296</b>	<b>886,880</b>	<b>1,759,535</b>	<b>1,401,722</b>	<b>182.9</b>	<b>20.6</b>	<b>58.1</b>	<b>-20.3</b>
Depositos Interfinanceiros	0	11,620	12,913	21,042	7,714	0.0	-33.6	-40.3	-63.3
Depositos a Prazo	3,767	17,084	36,018	45,611	47,986	1173.9	180.9	33.2	5.2
Relacoes Interfinanceiras	2,990	366,564	20,611	44,188	108,057	3513.9	-70.5	424.3	144.5
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	3,201	81,603	6,681	5,635	34,861	989.1	-57.3	421.8	518.7
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obrig.Empréstimos no Exterior	1,273	35,114	98,617	347,166	186,183	14525.5	430.2	88.8	-46.4
Repasse Pais-Inst.Oficiais	243,395	422,021	356,723	362,251	323,964	33.1	-23.2	-9.2	-10.6
Repasse no Exterior	221,777	191,157	209,983	834,156	605,874	173.2	217.0	188.5	-27.4
Outras Obrigacoes	19,072	37,130	145,331	99,483	87,080	356.6	134.5	-40.1	-12.5
<b>RESULTADO DE EXERC.FUTUROS</b>	<b>3,065</b>	<b>2,151</b>	<b>26,206</b>	<b>166,534</b>	<b>8,289</b>	<b>170.4</b>	<b>285.4</b>	<b>-68.4</b>	<b>-95.0</b>
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>731,537</b>	<b>708,933</b>	<b>600,518</b>	<b>906,294</b>	<b>1,068,708</b>	<b>46.1</b>	<b>50.7</b>	<b>78.0</b>	<b>17.9</b>
Capital	243,054	119,491	223,751	245,117	200,544	-17.5	67.8	-10.4	-18.2
.de domiciliados no Pais	111,767	57,439	118,323	132,287	101,636	-9.1	76.9	-14.1	-23.2
.de domiciliados no Exterior	131,287	63,085	119,851	112,830	98,908	-24.7	56.8	-17.5	-12.3
(-)Capital a Realizar	-8,948	-3,931	-3,951	-3,129	28,614	-419.8	-827.9	-824.2	-1014.5
Correcao Monetaria do Capital	311,853	382,485	227,682	612,944	651,790	109.0	70.4	186.3	6.3
Reservas	103,244	101,828	116,865	98,116	127,668	23.7	25.4	9.2	30.1
Lucros ou Prejuizos Acumul.	82,339	108,031	21,751	-46,747	60,097	-27.0	-44.4	176.3	-228.6
(-)Acoes em Tesouraria	-5	-4	-3	-7	-6	20.0	50.0	100.0	-14.3
<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>9,447,930</b>	<b>9,087,057</b>	<b>7,454,102</b>	<b>11,380,765</b>	<b>11,926,295</b>	<b>26.2</b>	<b>31.2</b>	<b>60.0</b>	<b>4.8</b>

## BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : ESTRANGEIRO - VALORES EM US\$ MIL

BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : ESTRANGEIRO - VALORES EM US\$ MIL						*****	VARIACAO %				*****
Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92		
ATIVO CIRCULANTE	7,044,287	6,061,778	6,148,519	11,255,758	9,988,776	41.8	64.8	62.5	-11.3		
Disponibilidades	17,013	23,425	47,927	573,620	90,883	434.2	288.0	89.6	-84.2		
Aplicacoes Interf.de Liquidez	2,373,736	872,583	1,194,193	3,036,627	4,083,662	72.0	368.0	242.0	34.5		
Aplicacoes Mercado Aberto	1,547,390	415,555	179,656	1,728,088	1,324,568	-14.4	218.7	637.3	-23.4		
Aplic.Depositos Interfinanc.	826,346	457,027	1,014,536	1,308,539	2,756,400	233.6	503.1	171.7	110.6		
Outras Aplicacoes	0	0	0	0	2,692	0.0	0.0	0.0	0.0		
Titulos e Valores Mobiliarios	567,799	816,246	138,354	1,115,104	859,201	51.3	5.3	521.0	-22.9		
Relacoes Interfinanceiras	799,845	783,816	1,039,452	527,630	505,412	-36.8	-35.5	-51.4	-4.2		
Pagamentos e Receb. a Liq.	616,396	459,984	363,562	389,941	381,433	-38.1	-17.1	4.9	-2.2		
Creditos Vinculados	59,330	142,384	468,932	103,773	85,247	43.7	-40.1	-81.8	-17.9		
Repassas Interfinanceiros	54,791	61,808	27,319	27,999	38,539	-29.7	-37.6	41.1	37.6		
Correspondentes	69,327	119,639	179,637	237	182	-99.7	-99.8	-99.9	-23.2		
Matriz e Cong.Ext.Moeda Nac.	0	0	0	5,678	9	0.0	0.0	0.0	-99.8		
Relacoes Interdependencias	6,723	141,498	524	730	652	-90.3	-99.5	24.4	-10.7		
Operacoes de Credito	2,002,010	1,538,604	1,955,711	1,456,212	1,626,725	-18.7	5.7	-16.8	11.7		
Oper Credito - Setor Privado	1,245,130	765,171	1,614,724	1,119,709	1,434,738	15.2	87.5	-11.1	28.1		
Oper Credito - Setor Publico	687,151	336,401	241,522	120,156	86,417	-87.4	-74.3	-64.2	-28.1		
Financ.Tits.e Vals.Mobiliar.	21,958	0	34	1,058	717	-96.7	0.0	2008.8	-32.2		
Odireitos Cred.Oper.Cred.Adq.	36,319	2,251	68,372	209,899	50,510	39.1	2143.9	-26.1	-75.9		
(-)Oper.Cred.Cedidas Coobrig	-575	0	-16,223	-24,159	-52,148	8969.2	0.0	221.4	115.9		
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	605	5,037	17,373	15,093	4,538	650.1	-9.9	-73.9	-69.9		
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-25,783	-18,281	-23,316	-12,075	-5,933	-77.0	-67.5	-74.6	-50.9		
Outros	25,979	448,024	53,224	26,529	107,886	315.3	-75.9	102.7	306.7		
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	4,396	0.0	0.0	0.0	0.0		
Oper Arrend/Subarrend a Rec	0	0	0	0	4,303	0.0	0.0	0.0	0.0		
(Rendas Aprop Arrend Merc)	0	0	0	0	-60	0.0	0.0	0.0	0.0		
Outros	0	0	0	0	153	0.0	0.0	0.0	0.0		
Outros Creditos	1,269,650	1,875,360	1,757,959	4,536,446	2,806,409	121.0	49.6	59.6	-38.1		
Cred.por Avars Fiancas Honr.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0		
Carteira de Cambio	1,009,109	1,486,223	1,454,369	3,665,068	2,334,918	131.4	57.1	60.5	-36.3		
Rendas e Receber	2,567	8,466	10,985	15,083	5,920	130.6	-30.1	-46.1	-60.8		
Negociacao e Int.de Valores	0	14,978	54,519	572,456	102,891	0.0	586.9	88.7	-82.0		
Diversos	261,665	369,393	242,480	285,742	363,813	39.0	-1.5	50.0	27.3		
Creditos Liquidacao Duvidosa	24	848	2,180	0	15	-37.5	-98.2	-99.3	0.0		
(-)Prov.p/Outr.Cred.Liq.Duv.	-3,715	-4,550	-6,577	-1,905	-1,150	-69.0	-74.7	-82.5	-39.6		
Outros Valores e Bens	7,507	10,243	14,396	9,386	11,433	52.3	11.6	-20.6	21.8		
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	916,163	1,567,153	892,747	933,872	741,934	-19.0	-52.7	-16.9	-20.6		
Aplic.Interf.de Liquidez	18,729	0	4,249	8,961	10,882	-41.9	0.0	156.1	21.4		
Tits.e Valores Mobiliarios	228,787	287,694	286,335	143,202	58,328	-74.5	-79.7	-79.6	-59.3		
Relacoes Interfinanceiras	80,203	637,452	107,286	35,655	3,198	-96.0	-99.5	-97.0	-91.0		
Operacoes de Credito	479,015	445,462	325,454	584,920	472,453	-1.4	6.1	45.2	-19.2		
Oper Credito - Setor Privado	239,922	216,666	143,111	454,188	438,024	82.6	102.2	206.1	-3.6		
Oper Credito - Setor Publico	210,371	184,719	149,507	119,350	34,006	-83.8	-81.6	-77.3	-71.5		
Financ.Tits.Vals.Mobiliarios	19,659	0	1,405	0	948	-95.2	0.0	-32.5	0.0		
Dir.Cred.Oper.Cred.Acquirid.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0		
(-)Oper.Cred.Ced.Coobrigacao	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0		
Oper.Cred Atraso/Liquidacao	5,972	53,029	53,731	38,862	13,224	121.4	-75.1	-75.4	-66.0		
(-)Prov.p/Cred.Liq.Duvidosa	-11,703	-54,821	-62,281	-27,480	-13,750	17.5	-74.9	-77.9	-50.0		
Outros	14,792	45,868	39,979	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0		
Oper Arrendamento Mercantil	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0		
Outros Creditos	109,413	195,923	169,289	160,992	187,283	71.2	-4.4	10.6	16.3		
Outros Valores e Bens	14	619	132	139	9,787	69807.1	1481.1	7314.4	6941.0		
PERMANENTE	269,235	247,317	488,638	457,353	392,438	45.8	58.7	-19.7	-14.2		
Investimentos	11,302	9,252	11,139	44,576	33,375	195.3	260.7	199.6	-25.1		
Imobilizado de uso	211,646	203,770	447,271	371,550	323,507	52.9	58.8	-27.7	-12.9		
Imobilizado de arrendamento	0	0	0	0	20,202	0.0	0.0	0.0	0.0		
Diferido	46,286	34,294	30,227	41,226	15,352	-66.8	-55.2	-49.2	-62.8		
ATIVO TOTAL	8,229,686	7,876,249	7,529,905	12,646,984	11,123,149	35.2	41.2	47.7	-12.0		

## BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : ESTRANGEIRO - VALORES EM US\$ MIL

BALANÇO CONSOLIDADO POR ORIGEM DE CAPITAL : ESTRANGEIRO - VALORES EM US\$ MIL						*****	VARIACAO %			*****
Contas	06/89	06/90	06/91	06/92	06/93	93/89	93/90	93/91	93/92	
PASSIVO CIRCULANTE	6,918,198	6,186,907	6,173,863	11,032,676	9,575,557	38.4	54.8	55.1	-13.2	
Depositos	1,805,987	1,687,188	2,643,141	3,614,184	3,912,558	116.6	131.9	48.0	8.3	
Depositos a Vista	70,146	125,985	131,086	36,159	22,263	-68.3	-82.3	-83.0	-38.4	
Depositos de Poupanca	0	0	0	51,416	4,680	0.0	0.0	0.0	-90.9	
Depositos Interfinanceiros	630,083	597,638	1,070,079	1,356,055	1,955,724	210.4	227.2	82.8	44.2	
Depositos a Prazo	1,105,757	963,564	1,441,975	2,170,552	1,929,890	74.5	100.2	33.8	-11.1	
Captacao no Mercado Aberto	1,951,280	806,493	118,535	305,129	399,916	-79.5	-50.4	237.4	31.1	
Carteira Propria	545,107	588,497	98,374	38,181	155,880	-71.4	-73.5	58.5	308.3	
Carteira de Terceiros	1,406,173	217,996	20,160	266,947	244,035	-82.6	11.9	1110.5	-8.6	
Recursos Aceitas,Em.End.Tits.	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Recursos de Aceitas Cambiais	12,620	185,700	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Recursos de Letras Hipotecar	12,620	5,674	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Outros Recursos	0	180,025	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Relacoes Interfinanceiras	873,638	718,926	1,105,182	512,950	387,881	-55.6	-46.0	-64.9	-24.4	
Recob.Pagamentos a Liquidar	762,928	589,846	502,520	426,639	351,174	-54.0	-40.5	-30.1	-17.7	
Repasse Interfinanceiros	32,845	4,375	404,214	75,474	25,053	-23.7	472.6	-93.8	-66.8	
Correspondentes	70,645	124,701	198,372	10,837	11,654	-83.5	-90.7	-94.1	7.5	
Matriz Cong.Ext.Moeda Nacion	7,218	1	75	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Relacoes Interdependencias	55,664	180,835	4,158	87,021	49,999	-10.2	-72.4	1102.5	-42.5	
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	914	264,619	2,194	106	9,778	969.8	-96.3	345.7	9124.5	
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	0	10,048	0	43,413	143,822	0.0	1331.3	0.0	231.3	
Obrig.Emprestimos no Exterior	1,275,564	1,337,359	1,571,666	2,623,738	1,782,593	39.7	33.3	13.4	-32.1	
Repasse Pais-Inst.Oficiais	34,486	75,563	62,544	85,020	49,857	44.6	-34.0	-20.3	-41.4	
Banco Central	5,884	13,345	2,347	252	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
CEF	388	256	91	9	6	-98.5	-97.7	-93.4	-33.3	
BNDES	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Banco do Brasil	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
FINAME	9,103	9,519	5,687	4,555	47,743	424.5	401.6	739.5	948.1	
Outras Instituicoes	19,109	52,442	54,417	80,202	2,106	-89.0	-96.0	-96.1	-97.4	
Repasse no Exterior	301,691	149,583	51,493	109,282	516,319	71.1	245.2	902.7	372.5	
Outras Obrigacoes	606,349	770,587	614,944	3,651,829	2,322,829	283.1	201.4	277.7	-36.4	
Cobranca Arrec.Tributos Ass.	48,210	9,469	10,741	9,947	3,371	-93.0	-64.4	-68.6	-66.1	
Creditos de Arrend.Cedidos	0	0	0	0	3	0.0	0.0	0.0	0.0	
Sociais e Estatutarias	9,493	1,442	95	143	121	-98.7	-91.6	27.4	-15.4	
Fiscais e Previdenciarias	70,909	95,445	50,303	72,725	60,537	-14.6	-36.6	20.3	-16.8	
Negociacao e Inter. Valores	8	30,427	77,488	1,147,774	352,480	*****. *	1058.4	354.9	-69.3	
Carteira de Cambio	110,401	259,070	201,164	1,956,768	1,438,270	1202.8	455.2	615.0	-26.5	
Diversas	367,325	374,733	275,150	464,470	468,044	27.4	24.9	70.1	0.8	
EXIGIVEL A LONGO PRAZO	710,226	1,155,039	602,931	823,159	675,523	-4.9	-41.5	12.0	-17.9	
Depositos Interfinanceiros	0	10,351	554	0	2,702	0.0	-73.9	387.7	0.0	
Depositos a Prazo	1,082	7	13,768	48,235	78,634	7167.5	*****. *	471.1	63.0	
Relacoes Interfinanceiras	1,128	580,939	16,938	13,440	10,399	821.9	-98.2	-38.6	-22.6	
Obrig.Empr.Pais-Inst.Oficiais	0	570	299	190	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Obrig.Empr.Pais-Outras Instit	0	0	0	2,792	947	0.0	0.0	0.0	-66.1	
Obrig.Emprestimos no Exterior	42,315	38,822	67,359	324,781	378,989	795.6	876.2	462.6	16.7	
Repasse Pais-Inst.Oficiais	61,373	47,176	41,923	31,757	49,926	-19.4	5.8	19.1	57.0	
Repasse no Exterior	603,727	458,708	376,517	391,797	136,207	-77.4	-70.3	-63.8	-65.2	
Outras Obrigacoes	0	18,463	85,569	10,130	17,714	0.0	-4.1	-79.3	74.9	
RESULTADO DE EXERC.FUTUROS	2,611	3,706	3,165	2,961	3,129	19.8	-15.6	-1.1	5.7	
PATRIMONIO LIQUIDO	598,650	530,596	749,945	788,186	868,938	45.1	63.8	15.9	10.2	
Capital	136,963	78,104	127,271	180,719	221,193	61.5	183.2	73.8	22.4	
.de domiciliados no Pais	16,420	21,622	32,680	99,864	141,883	764.1	556.2	334.2	42.1	
.de domiciliados no Exterior	120,567	67,713	94,590	80,854	79,309	-34.2	17.1	-16.2	-1.9	
(-)Capital a Realizar	276	3,852	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Correcao Monetaria do Capital	296,696	249,674	221,388	592,450	611,880	106.2	145.1	176.4	3.3	
Reservas	119,728	120,909	365,090	101,514	94,116	-21.4	-22.2	-74.2	-7.3	
Lucros ou Prejuizos Acumul.	44,961	66,823	36,194	-86,497	-58,251	-229.6	-187.2	-260.9	-32.7	
(-)Acoes em Tesouraria	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
PASSIVO TOTAL	8,229,686	7,876,249	7,529,905	12,646,984	11,123,149	35.2	41.2	47.7	-12.0	

## **ANEXO VII**

## **BIBLIOGRAFIA**

- AAKER, D. A. Developing business strategy. New York, John Wiley & Sons, 1984.
- ABDE. On Line, Ano II. Rio de Janeiro, 24.07.92.
- ABDE. On Line, Ano II. Rio de Janeiro, 04.09.92.
- ABDE. On Line, Ano II. Rio de Janeiro, 15.09.92.
- ABBC. Notícias. Sao Paulo, N° 30, set/92.
- ABDE. On Line, Ano II. Rio de Janeiro, 21.12.92.
- ABDE. On Line. Ano III. Rio de Janeiro, 21.12.93.
- ABDE. On Line, Ano III. Rio de Janeiro, 29.12.93.
- ABELL, Derek Frederick. Definição do negócio. Sao Paulo, Atlas, 1991.
- ALDRICH, Howard. An Organization environment perspective on cooperation and conflict between organizations in the manpower training system. IN: NEGANDHI Anant R. Interorganization theory. Kent Ohio, The Kent State University Press, 1975.
- ALMEIDA, Sérgio R. P. de. A Concentração de capital nos bancos comerciais brasileiros: 1964-1981. Tese de Mestrado apresentada à PUC. Sao Paulo, 1983.
- ANSOFF, H. Igor. Implanting strategic management, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984.
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. Sao Paulo, McGrawHill do Brasil, 1977.
- ASBACE. Prospecto Banco Essencial.
- BADOE, Michel. "La Nouvelle banque française face au marketing". Revue Française du Marketing(3º sem/76) , p. 33 IN: TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing bancário: análise, planejamento e processo decisório. Sao Paulo, Atlas, 1978.
- BALANÇO FINANCEIRO. A Contra ofensiva do mercado. Sao Paulo, N° 23, 31.01.92
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Manual de Normas e Instruções.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Grupo de Trabalho sobre o Acordo de Basileia. Brasília, mar/94.

- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Constituição: República Federativa do Brasil. Fortaleza, 1988, Cap. IV, Art. 192.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Jornal Notícias, Fev.94
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Prospecto de Lançamento de Eurobonds do BNB S/A. Capítulo - O Sistema Financeiro Brasileiro, 05.11.93.
- BANCOS Públicos Estaduais. Informações FIPE. Nº 123, out/90.
- BANCO HOJE. Como será a estratégia do ano 2000. Ano I, nº 9, dez/89.
- BANCO HOJE. Correio pode desafogar os bancos. Ano I, Nº 09, dez/89.
- BANCO HOJE. Os Bancos são fatores de modernização. Ano II, nº 14, maio/90.
- BANCO HOJE. Reposicionamento dos bancos. GTCOM, Rio de Janeiro, Ano II, nº 15, jun/90.
- BANCO HOJE. Os Críticos serão surpreendidos. Rio de Janeiro, Ano II, 16, jul/90.
- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações, São Paulo, Atlas, 1989.
- BNB. Notícias. Edição de jan/94.
- BNDES. Texto para Discussão Nº 04. Rio de Janeiro, set/92.
- BOUZAN, Ari. Os Bancos comerciais no Brasil. Uma análise do desempenho recente - 1965/71. Tese de Doutorado apresentada à FEA/USP. São Paulo, nov/72.
- CNF. Relatório de Auditoria. São Paulo, fev/94.
- ELLERT, James C. et alii. Administração Estratégica em Bancos. São Paulo, The Institute of Canadian Bankers/IBCB, 1993.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. Citibank amplia lucros no Brasil em 50%. Nº 36.628, 30.01.94.
- EXAME. Bradesco: A História dos 50 Anos. (Suplemento Especial). Ano 25, Nº 06.
- EXAME. Bastidores. Ano 24, Nº 01, 08.01.92.
- EXAME. Uma Persona non grata. Ano 24, Nº 03, 05.02.92.

- EXAME. Vamos dividir a conta. Ano 24, N° 03, 05.02.92.
- EXAME. O Real sai da toca e mostra a cara. Ano 24, N° 05, 04.03.92.
- EXAME. O Melhor negócio do mundo. Ano 24, n°13, 24.06.92.
- EXAME. Uma Bolada de dar água na boca. Ano 24, N° 20, 30.07.92.
- EXAME. O Itaú chega mais perto do Bradesco. Ano 24, N° 16, 05.08.92.
- EXAME. Melhores e Maiores. 30.08.92
- EXAME. As Maiores do Setor Financeiro. Exame: Melhores e Maiores.  
Ago/92.
- EXAME. Onde o vermelho vira azul. (Artigo de Armando Fernandes Júnior, Vice-presidente do Bradesco). Ano 24, n° 18, 02.09.92.
- EXAME. Ano 24, N° 19, 16.09.92.
- EXAME. Colheita de lucros no caos, Ano 24, n° 20, 30.09.92.
- EXAME. A Guerra não acabou. Ano 24, n° 22, de 28.10.92.
- EXAME. Ter renda é o que interessa. Ano 24, N° 22, 28.10.92.
- EXAME. Canudo não dá promoção. Ano 25, N° 01, 06.01.93.
- EXAME. O Cliente é quem faz o serviço, 03.02.93.
- EXAME. A Vida Sorri mais uma vez para os bancos. Ano 25, N° 05,  
03.03.93.
- EXAME. Lupa nas contas. Ano 25, N° 7, 31.03.93.
- EXAME. Nem Banqueiro pode vacilar. Ano 25, N° 08, 14.04.93.
- EXAME. A Máquina é a melhor amiga do cliente. Ano 25, N° 10,  
12.05.93.
- EXAME. A História dos 50 anos. (Suplemento Especial). Ano 25, n° 6,  
17.05.93.
- EXAME. A Vida Nasce aos 70 anos. Ano 25(26), 22.12.93.
- EXAME. Ano 26, N° 01, 05.01.94.
- EXAME. Onde por o dinheiro em 1994. Ano 26, n° 2, 19.01.94.
- EXAME. Ano 26, N° 03, 02.02.94.
- EXAME. O Brasil, agora, está no mapa. 30.03.94.
- EXAME. O Brasil precisa de perseverança. N°12, 08.06.94.
- EXAME. A Taça de campeão é do BCN. 22.06.94.
- EXAME. O Cavalo saiu a galope. 06.07.94.

- EXAME. Há uma Wall Street na cidade de Deus. 20.07.94.
- EXAME. Os 50 maiores bancos por empréstimos. Melhores e Maiores. 20.08.94
- FEBRABAN. O Sistema Bancário e sua Representação. Sao Paulo, nov/91.
- FIPE. Sistema financeiro nacional. Diagnóstico e sugestões para Reforma. Realease N° 03. USP, Sao Paulo, set/91.
- FORTE, Sérgio H. A. C. Uma Contribuição ao processo de análise da concorrência. Estudo comparativo entre os bancos comerciais privados. Tese de mestrado apresentada à FGV/EAESP. Sao Paulo, 1988.
- FORTUNA, Eduardo. Mercado financeiro: produtos e serviços. Sao Paulo, QualityMark Editora, 1992.
- GARCIA, Marcio G.P. e FERNANDES, Guimaraes. Regulação e supervisão dos bancos comerciais no Brasil. Rio de Janeiro, PUC-Depto Economia, Jan/93.
- GAZETA MERCANTIL. Edição de 09.12.93
- GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual. 1993.
- GAZETA MERCANTIL. 30.12.93.
- GAZETA MERCANTIL. 06.01.94.
- GAZETA MERCANTIL. 16.01.94.
- GAZETA MERCANTIL. 28.01.94.
- GAZETA MERCANTIL. Nacional fecha 1993 com a mais alta rentabilidade em um período de 06 anos. N° 20.263, 28.01.94.
- GAZETA MERCANTIL. Banco Coloca à Venda Prédios e Andares de Escritórios Desocupados nos Últimos 05 Anos. N° 20.263, 28.01.94.
- GAZETA MERCANTIL. Relatório anual. N° 20.264, 29 a 31.01.94.
- GAZETA MERCANTIL. Lucro no Bradesco em 1993 elevou-se a US\$369 MM e rentabilidade a 13,7%. Caderno Mercados. N° 20.264, 29 a 31.01.94.
- GAZETA MERCANTIL. Bemge amplia o número de agências e fecha 93 com lucro líquido 83% maior. Caderno de Mercados. N° 20.264, 29 a 31.01.94.

- GAZETA MERCANTIL. Banco Santos tem lucro de US\$4 milhões em 93 e rentabilidade chegou a 41%. Nº 20.272, fev/94.
- GAZETA MERCANTIL. Bancos prontos para devolver o IPMF de 1993. Nº 20.272, fev.94.
- GAZETA MERCANTIL. Nº 20.265, 01.02.94.
- GAZETA MERCANTIL. 02.02.94.
- GAZETA MERCANTIL. Itaú lucra US\$261 milhões e distribui 30%. Nº 20.266, 02.02.94.
- GAZETA MERCANTIL. Nº 20.267, 03.02.94.
- GAZETA MERCANTIL. Basa aumenta nível de subsídio para projetos de capacitação tecnológica. Nº 20.269, 05 a 07.02.94.
- GAZETA MERCANTIL. Relatório anual do BNB. Nº 20.269, 05 a 07.02.94.
- GAZETA MERCANTIL. CEF pretende operar em câmbio a partir de março. Nº 20276, 18.02.94.
- GAZETA MERCANTIL. Relatório anual do Bradesco, Nº 20.278, 22.02.94.
- GAZETA MERCANTIL. BFB lucrou US\$24 milhões no ano passado, obtendo retorno patrimonial de 9,5%. Nº 20.280, 24.02.94.
- GAZETA MERCANTIL. Relatório anual do BB, Nº 20.284, 02.03.94.
- GAZETA MERCANTIL. Relatório anual do BCN, Nº 20.286, 04.03.94.
- GAZETA MERCANTIL. Relatório de Administração, Nº 20.290, 10.03.94.
- GAZETA MERCANTIL. Estrangeiros preferem grandes negócios. Relatórios: os Bancos, 18.03.94.
- GAZETA MERCANTIL. Securitização é o produto mais sexy do momento, Relatório: os Bancos., 18.03.94.
- GAZETA MERCANTIL. O Perigo da euforia do cruzado: Relatório. 18.03.94.
- GAZETA MERCANTIL. Por que as filas não acabam. Relatório: os Bancos, 18.03.94.
- GAZETA MERCANTIL. Bancos: cautela com a URV, Nº 20.321, 27.04.94.
- GAZETA MERCANTIL. O Lucro dos bancos está na inflação. Nº 20.344, 30.04 a 02.05.94.

- GAZETA MERCANTIL. Calmon de Sá prevê migração de renda fixa para depósitos à vista. Nº 20.331, 11.05.94.
- GAZETA MERCANTIL. Chase Manhattan negocia a participação no capital de uma empresa brasileira, Finanças, 07.06.94.
- GAZETA MERCANTIL. Banco Fonte espera ter uma forte participação no mercado de capitais. Nº 20.359, 21.06.94.
- GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 Banco Itaú, Nº 20.391.
- GAZETA MERCANTIL. Citibank quer padronizar serviços em todo o mundo até o próximo ano. Nº 20.377, 15 a 17.07.94.
- GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 do Banco Cindam S/A, Nº 20.391, 04.08.94.
- GAZETA MERCANTIL. Relatório 1º Sem/94 Bamerindus, Nº 20.396, 11.08.94.
- GAZETA MERCANTIL. Bancos brasileiros são lentos. Nº 20.396, 11.08.94.
- GAZETA MERCANTIL. O Banco Garantia muda sua imagem pública. Nº 20.279, 23.09.94.
- GAZETA MERCANTIL. BBA Creditanstalt consegue em 1993 a sua maior rentabilidade patrimonial. Nº 20.276.
- ITAÚ. Relatório Anual das Instituições Financeiras Itaú. 1988.
- KOCH, Timothy W. Bank management. New York, The Dryden Press, 1992, 2nd. edition.
- LOPES, João do Carmo & ROSSETI, José Paschoal. Economia Monetária. São Paulo, Atlas, 4a. ed., 1987.
- MARX, Karl. O Capital. Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, vol. iv.
- MIEDZINSKI, João Cirilo. Bancos múltiplos: manual de gestão. São Paulo, Febraban/IBCB, 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo, Atlas, 1985.

- OLIVEIRA, Sidnei A. Bancos: uma visao moderna. Sao Paulo, Editora Érica.
- PAINE, Frank T. & ANDERSON, Carl R. Strategic management. New York, The Dryden Press, 1983.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Sao Paulo, Atlas, 1986.
- RUDIO, Franz Vítor. Introducao ao projeto de pesquisa científica. Rio de Janeiro, Petrópolis, Vozes, 1978.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M. e COOK, S. W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Sao Paulo, EPU, 1965.
- SERASA. Boletim Informativo. Ano 5(30), Nov/dez/93.
- SWARY, I. & TOPF, B. Global financial deregulation: commercial banking at the crossroads. Cambridge, Mass. Blackwell.
- TENDENCIA: Sucesso e Negócio. Produtos e serviços bancários. Sao Paulo, Ano XV, Nº 178, fev/90.
- VAN DE VEN et alii. Frameworks for interorganizational analysis. IN: NEGANDHI, Anant T. Interorganization theory. Kent Ohio, The Kent State University Press, 1975.
- ZACCARELLI, Sérgio B. et alii. Ecologia de empresas: um estudo do ambiente empresarial. Sao Paulo, Atlas, 1980.