

Já no restante do período, a rentabilidade do setor bancário permaneceu em patamares mais elevados, sendo que uma superioridade maior foi constatada nos anos de 1981 e 1989, quando a rentabilidade dos bancos situou-se entre duas e três vezes a rentabilidades das demais empresas.

Este desempenho diferenciado provavelmente decorre da conjuntura econômica vigente no período, caracterizada por altos índices inflacionários, e, ao final do período, por taxas de juros reais excessivamente elevadas, configurando um cenário bastante positivo para o setor financeiro da economia.

Observa-se, que os bancos têm sido os grandes beneficiários do processo inflacionário, o que se reflete em sua crescente participação no F.I.B., a qual passou de 8 % no início da década de 80 para aproximadamente 20 % em seu final. A aceleração dos índices inflacionários parece ter sido um fator decisivo neste processo, dada a sua forte influência sobre a rentabilidade das instituições bancárias. Para fins de comparação, enquanto no Brasil, a rentabilidade média sobre os ativos aproxima-se de 1,8 %, nos Estados Unidos, este mesmo indicador corresponde a aproximadamente 0,3 % (Dados referentes ao ano de 1989 - Rev. Exame / junho de 1990).

Durante os anos 70 e primeira metade da década seguinte, o setor financeiro encontrou condições bastante favoráveis à sua rentabilidade e desenvolvimento. Os índices inflacionários crescentes sustentavam significativas margens de rentabilidade, baseadas na aplicação de recursos obtidos a custo aproximadamente nulo, incorporando-se os efeitos da correção monetária. Conforme as variações do nível de atividade econômica e das taxas de juros reais, o nível de rentabilidade sobre o patrimônio oscilou entre 10 % e 30 % anuais.

O ano de 1986 foi marcado pela implementação de uma ampla e profunda reforma econômica, com o *Plano Cruzado*. Como consequências imediatas das medidas adotadas, os índices inflacionários caíram para patamares mínimos e a produção industrial e o consumo apresentaram níveis récores de crescimento.

O sistema bancário, porém, foi um dos segmentos da economia mais duramente atingidos com a implementação do *Plano Cruzado*. Isto em função da perda do lucro resultante do efeito da correção monetária sobre os depósitos à vista, comprometendo a receita das instituições bancárias. Esta conjuntura obrigou a maioria dos bancos a efetuar um

drástico corte de despesas e de novos investimentos, a fim de atenuar a redução de sua rentabilidade.

No ano seguinte, a retomada do processo inflacionário eliminaria em grande parte os efeitos negativos, decorrentes do *Plano Cruzado*. No entanto, o *Plano Cruzado* abriu um precedente para os planos de estabilização econômica, criando para os bancos a perspectiva de não mais contar com altos índices de inflação, capazes de sustentar a sua rentabilidade. Em decorrência, teve continuidade a política austera de redução de custos, reestruturação e busca de novas fontes de receita. Os serviços bancários passam a adquirir uma prioridade crescente.

Já em 1988 o cenário tornava-se um pouco mais adverso para o setor financeiro da economia. O surgimento das *contas-remuneradas* proporcionou uma redução da lucratividade dos depósitos à vista, até então não remunerados.

A explosão dos índices inflacionários reforçou a procura pelas *contas-remuneradas*, levando quase todos os bancos a implementá-las. Apenas os três maiores - Banco do Brasil, Bradesco e Itau - não ofereceram este tipo de serviço. Estes bancos dependiam muito da receita gerada sobre a aplicação do dinheiro estacionado nas *contas-correntes* para a sua sobrevivência, dados os altos custos de manutenção de uma gigantesca rede de captação.

Além disto, segundo Kanitz(7), o forte crescimento dos índices inflacionários estimulou a demanda por aplicações de recursos no Open-Market, exercendo impacto negativo sobre o volume de depósitos à vista nos bancos (redução real de 25,7 %), que sempre constituíram uma contínua fonte de ganhos para o setor financeiro. As operações de Open, que correspondiam a 28 % sobre os depósitos a prazo em 1987, passaram para 48 % em 1988. Ao mesmo tempo, o volume de empréstimos caía sensivelmente, de 11 % sobre os ativos dos bancos para apenas 4 %.

Diante desse quadro, os bancos viram-se forçados a reduzir as suas margens nas operações, para a manutenção de sua clientela. Com isto, o *spread* bancário caiu de uma média de 16 % ao ano para uma taxa anual de 4 % a 8 %. Com esta redução, os empréstimos voltariam a crescer, mas a receita deles decorrente não acompanharia este crescimento.

Para os bancos, que aprenderam a depender menos do fácil *lucro inflacionário*, os resultados foram mais

compensadores. O Bamerindus, por exemplo, instituição que lançou as *contas-remuneradas*, apresentou em 1988 um incremento real em sua rentabilidade, da ordem de 40 %, sendo o banco que apresentou um maior crescimento de sua participação no mercado neste ano.

Observou-se em 1988 uma preocupação já crescente com o atendimento aos clientes corporativos. Os altos índices inflacionários e as elevadas taxas de juros reais conduziram as grandes empresas a buscar uma situação em que dependessem menos dos empréstimos bancários, através da elevação de seu nível de capitalização.

Por conseguinte, estes clientes corporativos deixam de procurar os bancos apenas para obterem empréstimos, porém passam a procurar também serviços bancários, capazes de contribuir para a otimização de suas atividades, fazendo com que a prestação destes serviços adquirisse uma importância crescente para as instituições bancárias. Desta forma, a política de desenvolvimento de serviços diferenciados para clientes corporativos assume progressivamente um papel mais destacado, como instrumento de ampliação da participação no mercado, assim como para a manutenção dos níveis de rentabilidade.

A partir de 1989, com a continuidade da política de *choques econômicos*, destinados à contenção dos índices inflacionários, iniciada com o *Plano Cruzado*, torna-se arriscado apostar na continuidade das altas taxas de inflação e estabelecer uma estratégia de sobrevivência, centrada no *lucro inflacionário*. Torna-se necessário encontrar novas fontes de receita. E, seguramente, um dos instrumentos que se colocaram à disposição dos bancos para a manutenção/expansão de sua clientela, e, por conseguinte, de suas receitas, foi o aperfeiçoamento dos serviços oferecidos.

A partir de então pode-se verificar uma gradativa acentuação do processo de diversificação dos serviços bancários, voltado para a manutenção dos índices de rentabilidade. É importante notar, no entanto, que a rentabilidade dos serviços bancários condiciona-se à sua capacidade de estímulo à captação de clientela, assim como ao *float* decorrente da permanência de recursos dos clientes durante a prestação de alguns serviços (Ex.: Cobrança), e não propriamente à cobrança de tarifas. Segundo levantamento efetuado pela Febraban, as tarifas cobradas pelos serviços bancários em geral permitiam ressarcir apenas uma pequena parcela de seus custos.

Em 1990 e 1991, com a implementação dos planos *Collor I* e *Collor II*, apresentou-se um cenário de dificuldades para as instituições financeiras, em que se destacaram o aumento do compulsório sobre os depósitos à vista, a criação do compulsório sobre os recursos em trânsito, como impostos e valores em cobrança, e a elevação do pagamento dos impostos sobre operações financeiras, além da redução dos índices inflacionários e da obrigatoriedade de aquisição dos Certificados de Privatização, exercendo impacto negativo sobre a rentabilidade dos bancos.

Além disto, no início de 1991, foi extinto o mecanismo de Overnight, que permitia aos bancos pagar à maioria dos aplicadores uma taxa significativamente inferior à recebida com a compra de títulos do governo, eliminando-se uma de suas importantes fontes de receita.

Por fim, o quadro geral recessivo proporcionou o encolhimento do mercado, com forte redução da demanda por empréstimos, levando as instituições a disputar arduamente os clientes, o que influiu negativamente sobre os *spreads*, afetando também a rentabilidade do sistema.

Por conseguinte, os bancos enfrentaram uma redução dos ganhos com a aplicação dos recursos transitórios (*floating*), condicionando uma elevação das tarifas dos serviços oferecidos. Metade dos recursos captados com as operações de cobrança, por exemplo, passou a ser recolhida como depósito compulsório ao Banco Central, e o prazo de repasse de alguns tributos arrecadados pela rede bancária também foi reduzido. Os impostos federais, que antes permaneciam nos bancos por até quinze dias, passaram a ser repassados em três dias, em média. E as contribuições ao I.N.S.S., que eram repassadas até dezesseis dias após o depósito, são hoje creditadas em dois dias nas contas do Instituto.

Entretanto, dois pontos positivos favoreceram o setor bancário : a retomada do processo inflacionário ao final de 1990, acentuando-se ainda mais no ano subsequente, quando os índices de inflação ultrapassaram os 20 % ao mês, e a política monetária extremamente apertada, conduzindo a uma elevação das taxas de juros reais, com consequente escassez de recursos e elevação do *spread* bancário, o que permitiu à maioria dos bancos um resultado positivo no período.

Nos anos de 1990 e 1991, a rentabilidade média apresentada pelas instituições bancárias situou-se respectivamente em 13,0 % e 9,1%, muito acima dos índices

médios de desempenho das empresas não financeiras (9,0 % e 1,9 %), o que reflete o êxito alcançado pelo setor bancário para superar as adversidades e manter padrões satisfatórios de lucratividade, embora estas taxas ilustrem uma tendência declinante, se comparadas aos rendimentos obtidos no início dos anos 80.

RENTABILIDADE DOS 15 MAIORES BANCOS

A fim de caracterizar melhor os padrões de rentabilidade das instituições bancárias, foram levantadas, através da publicação anual Melhores e Maiores, as taxas de rentabilidade sobre o patrimônio para os 15 maiores bancos privados em operação no país, em depósitos totais, segundo classificação do balanço anual da gazeta mercantil, para os exercícios de 1988, 1989 e 1990, conforme tabela de rentabilidade, apresentada ao final da seção (Tab.5).

A análise dos dados obtidos permite identificar uma relativa homogeneidade no desempenho médio do período, referente a essas instituições. Apenas os bancos Sudameris e Safra apresentaram resultados sensivelmente superiores aos demais, correspondendo respectivamente aos índices de 31,53% e 28,40%, enquanto o Mercantil de São Paulo e o Lloyds apresentaram um resultado significativamente mais reduzido (6,57% e 9,10%). Os demais apresentaram resultados mais próximos à média de 15,31 %, obtida para o grupo.

O comportamento das médias de rentabilidade dos 15 maiores bancos ao longo do período não indica uma tendência de elevação ou de redução, haja vista que para 1988 foi obtida uma média de rentabilidade da ordem de 12,03 %, cabendo aos anos subseqüentes as taxas de 19,33 % e 14,58% .

Observa-se ainda, que estas taxas médias de rentabilidade também não permitem conclusões relativas a uma maior ou menor rentabilidade das instituições líderes em relação à média do setor como um todo, pois, embora tenham superado a rentabilidade do setor em 1990, ficaram abaixo desta em 1989, e praticamente coincidiram em 1988.

Estes bancos constituem o conjunto de instituições mais significativas em operação no setor, cujos investimentos em tecnologia serão analisados a seguir.

(1) *Moreira, R.M. - A Concentração Bancária e a Conglomeração Financeira*

(2) *Ibidem - pg.5*

(3) *Ibidem*

(4) *Meirelles, A.C. - A Evolução da Estrutura do Sistema Bancário Brasileiro*

(5) *Meirelles, A.C. - Economias de Escala e a Estrutura do Sistema Financeiro : O Caso Brasileiro*

(6) *Meirelles, A.C. - A Evolução da Estrutura do Sistema Bancário Brasileiro*

(7) *Kanitz, S. - Estudo sobre a Rentabilidade do Setor Bancário, publicado em Exame, março de 1989*

Tab. 5 - RENTABILIDADE SOBRE O PATRIMONIO

| Instituicao Financeira | 1988 | 1989 | 1990 | MEDIA |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| BCO BAMERINDUS S.A. | 12,20 | 10,40 | 11,50 | 11,37 |
| BCO DE CREDITO NACIONAL S.A. | 12,80 | 19,20 | 18,00 | 16,67 |
| BCO FRANCES E BRASILEIRO S.A. | 6,20 | 20,10 | 17,50 | 14,60 |
| BANK OF BOSTON | 15,80 | 12,60 | 15,30 | 14,57 |
| BCO BRADESCO S.A. | 14,70 | 22,10 | 14,00 | 16,93 |
| CITIBANK N.A. | 2,50 | 27,70 | 5,10 | 11,77 |
| BCO ECONOMICO S.A. | 12,30 | 16,00 | 13,40 | 13,90 |
| BCO ITAU S.A. | 11,90 | 18,70 | 13,70 | 14,77 |
| LLOYDS BANK PLC. | 15,10 | 9,10 | 3,10 | 9,10 |
| BCO MERCANTIL SAO PAULO S.A. | 10,20 | 6,20 | 3,30 | 6,57 |
| BCO NACIONAL S.A. | 9,70 | 10,80 | 15,40 | 11,97 |
| BCO REAL S.A. | 9,90 | 16,20 | 15,60 | 13,90 |
| BCO SAFRA S.A. | 15,30 | 39,10 | 30,80 | 28,40 |
| BCO SUDAMERIS DO BRASIL S.A. | 20,70 | 48,00 | 25,90 | 31,53 |
| UNIBANCO - UNIAO BCOS.BR. S.A. | 11,20 | 13,70 | 16,10 | 13,67 |
| VALOR MEDIO | 12,03 | 19,33 | 14,58 | 15,31 |

Fonte : Rev. Exame : Melhores e Maiores - Ed. Abril

Cap. 4

INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA

4. INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA

4.1. ANÁLISE DAS DESPESAS COM TECNOLOGIA

Para uma melhor caracterização do processo de desenvolvimento de tecnologia de serviços no setor bancário, convém quantificar os investimentos destinados a esta finalidade, assim como verificar o seu peso no contexto do custo administrativo das instituições bancárias.

Com esta finalidade, foi possível levantar, junto ao Banco Central do Brasil, os valores contabilizados como despesas com processamento de dados, despesas com sistemas de comunicações e despesas com treinamento de pessoal, para os quinze maiores bancos privados em operação no país, obtidos através das respectivas contas 8.1.7.39.00-8, 8.1.7.12.00-1 e 8.1.7.36.00-1, definidas pelo *Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - COSIF*, padrão contábil definido pelo Banco Central do Brasil, e obedecido por todas as instituições bancárias no país (Definição das Contas no Apêndice D).

Vale observar, que os valores registrados neste sistema contábil podem incorporar algumas distorções, decorrentes de uma eventual não contabilização de algumas despesas com tecnologia, tais como a contratação descentralizada de serviços de pessoas físicas ou o consumo de alguns tipos de materiais de expediente, porém, espera-se, com a sua utilização, obter um valor bastante aproximado dos reais dispêndios efetuados com esta finalidade.

Estes valores são apresentados, nesta seção, devidamente convertidos para dólares, a fim de permitir uma melhor percepção de sua dimensão, considerado o acelerado processo de desvalorização monetária de nossa moeda, o qual prejudica a interpretação dos valores.

A fim de viabilizar uma identificação do significado relativo destas despesas, para as instituições bancárias, foram também elaboradas tabelas, em que as despesas com tecnologia são apresentadas em função de sua participação no custo administrativo global da firma, obtido através dos valores registrados na conta 8.1.7.00.00-6, do já referido plano de contas.

DESPESAS COM PROCESSAMENTO DE DADOS

As despesas específicas com o processamento eletrônico de dados constituem a parcela mais significativa dos investimentos em tecnologia no setor bancário, tanto em seu aspecto qualitativo, na medida em que os sistemas de processamento de dados compõem o núcleo da tecnologia de serviços bancários, como em seu aspecto quantitativo, visto que absorvem a maior parte destes investimentos.

A análise dos dados obtidos nos permite verificar a significativa diversidade de valores investidos com esta finalidade, pelas instituições bancárias em estudo (ver tabela 6).

Por exemplo, para o exercício financeiro de 1991, constatou-se uma grande variação destas despesas, que corresponderam a apenas 1,038 e 0,012 milhões de dólares para os bancos que investiram menos (Lloyds e Boston), alcançando 196,8 e 149,5 milhões, para os que investiram mais (Itaú e Bradesco).

Esta elevada diversidade de valores se justifica pelo pesado custo de manutenção e operação dos sistemas de processamento de dados, necessários à integração e automação de uma vasta rede de pontos de atendimento. Desta forma, as instituições dotadas de um grande número de agências comerciais, e, conseqüentemente, de um maior número de clientes, notadamente o Bradesco e o Itaú, incorrem em um maior custo total com o processamento de dados, enquanto instituições caracterizadas por um bastante reduzido número de agências, como o Lloyds e o Bank of Boston apresentam um custo significativamente menor.

Observa-se, que estes valores não refletem exatamente o esforço destinado ao desenvolvimento de tecnologia de serviços, visto que uma parte dos recursos alocados aos sistemas de processamento de dados destinam-se apenas à operacionalização de serviços já implantados e rotineiramente oferecidos pela instituição, e não ao desenvolvimento de novos serviços.

Em todo caso, o montante de despesas com processamento de dados constitui um indicativo do grau de automatização das instituições bancárias e da importância conferida às políticas de informatização, no contexto das

estratégias administrativas e competitivas de cada instituição, visto que, representa o custo dos serviços bancários automatizados, acrescido dos investimentos destinados ao desenvolvimento de novos serviços.

A média de despesas com processamento de dados para as quinze instituições em estudo situou-se respectivamente para os anos de 1988, 1989, 1990 e 1991, em 24,3, 28,5, 29,7 e 40,1 milhões de dólares, apresentando um crescimento de aproximadamente 65% no período, o que reflete uma tendência ascendente destes custos, embora o período de tempo utilizado não seja longo o suficiente para que se possa apurar com segurança uma tendência.

Esta tendência provavelmente reflete a transformação qualitativa dos serviços bancários, os quais vêm gradativamente incorporando funções automatizadas e requerendo um maior investimento com sistemas de processamento de dados e sistemas de informações, capazes de prover os subsídios necessários à sua operacionalização.

Vale observar, que, considerado o acelerado ritmo de redução dos preços dos equipamentos de informática, o crescimento das despesas com processamento de dados reflete um aumento ainda mais significativo das aquisições e otimizações destes sistemas, se considerados em termos físicos e não apenas financeiros.

Com relação à participação destas despesas no custo administrativo global, verificou-se uma proporção média de 5 % entre as despesas com processamento de dados e o custo administrativo, conforme tabela 7. Este percentual indica que estes investimentos ainda representam uma parcela relativamente pequena das despesas administrativas dos bancos comerciais, havendo espaço para o seu crescimento em um futuro próximo.

Observando-se estes percentuais, individualmente para as instituições em estudo, verifica-se, que, também a participação destas despesas no custo administrativo total apresenta grande variação de um banco para outro. A análise da tabela de despesas relativas com processamento de dados para o ano de 1991 permite identificar o Itaú e o Real como as instituições bancárias que mais investiram, em termos relativos, neste setor (14,2 % e 11,4 %), enquanto as instituições que investiram menos apresentaram um percentual próximo a 1 %.

Tab. 6 : DESP. PROCESSAMENTO DE DADOS (EM DOLARES)

| Instituicao Financeira | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| BCO BAMERINDUS S.A. | 10,49 | 24,76 | 25,05 | 40,67 |
| BCO DE CREDITO NACIONAL S.A. | 8,48 | 8,34 | 10,43 | 13,85 |
| BCO FRANCES E BRASILEIRO S.A. | 7,35 | 3,83 | 5,56 | 7,78 |
| BANK OF BOSTON | 1,39 | 2,03 | 1,31 | 0,01 |
| BCO BRADESCO S.A. | 39,55 | 33,34 | 39,49 | 149,48 |
| CITIBANK N.A. | 31,34 | 1,94 | 1,87 | 3,52 |
| BCO ECONOMICO S.A. | 16,42 | 25,89 | 26,54 | 27,98 |
| BCO ITAU S.A. | 136,66 | 186,92 | 184,97 | 196,83 |
| LLOYDS BANK PLC. | 0,57 | 0,93 | 0,60 | 1,04 |
| BCO MERCANTIL SAO PAULO S.A. | 15,48 | 26,94 | 17,57 | 15,08 |
| BCO NACIONAL S.A. | 43,19 | 20,34 | 18,27 | 25,28 |
| BCO REAL S.A. | 33,35 | 55,72 | 72,93 | 79,61 |
| BCO SAFRA S.A. | 8,29 | 12,44 | 19,66 | 17,02 |
| BCO SUDAMERIS DO BRASIL S.A. | 3,79 | 6,53 | 6,40 | 7,69 |
| UNIBANCO - UNIAO BCOS.BR. S.A. | 7,73 | 17,19 | 15,56 | 15,32 |
| VALOR MEDIO | 24,27 | 28,48 | 29,75 | 40,08 |

Fonte : Banco Central do Brasil

Obs. : Valores convertidos para milhoes de dolares pela cotacao media do dolar oficial

Tab. 7 : DESP.C/PROC.DADOS / DESP. ADMINISTRATIVAS

| Instituicao Financeira | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--------------------------------|-------|------|-------|-------|
| BCO BAMERINDUS S.A. | 2,23 | 2,55 | 2,81 | 4,65 |
| BCO DE CREDITO NACIONAL S.A. | 5,93 | 3,16 | 4,22 | 4,89 |
| BCO FRANCES E BRASILEIRO S.A. | 6,71 | 1,67 | 3,20 | 4,57 |
| BANK OF BOSTON | 3,35 | 2,35 | 1,14 | 0,01 |
| BCO BRADESCO S.A. | 2,54 | 1,16 | 2,09 | 7,35 |
| CITIBANK N.A. | 7,50 | 0,65 | 0,88 | 1,91 |
| BCO ECONOMICO S.A. | 7,88 | 8,13 | 7,80 | 8,34 |
| BCO ITAU S.A. | 7,89 | 8,48 | 12,50 | 14,23 |
| LLOYDS BANK PLC. | 0,70 | 0,97 | 0,52 | 1,32 |
| BCO MERCANTIL SAO PAULO S.A. | 10,29 | 9,33 | 7,33 | 7,76 |
| BCO NACIONAL S.A. | 8,54 | 2,73 | 3,64 | 4,37 |
| BCO REAL S.A. | 9,23 | 7,97 | 10,46 | 11,37 |
| BCO SAFRA S.A. | 9,89 | 5,93 | 14,73 | 10,44 |
| BCO SUDAMERIS DO BRASIL S.A. | 3,64 | 3,27 | 3,33 | 4,25 |
| UNIBANCO - UNIAO BCOS.BR. S.A. | 1,31 | 2,51 | 2,57 | 2,45 |
| INDICE MEDIO | 5,84 | 4,06 | 5,15 | 5,86 |

Fonte : Calculos efetuados com base em dados
fornecidos pelo Banco Central do Brasil

DESPESAS COM SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

As despesas com os sistemas de comunicação constituem a segunda parcela mais importante dos investimentos em tecnologia no setor bancário. A razão de sua inclusão como componente das despesas totais com tecnologia reside no fato de uma parcela significativa destas despesas referirem-se aos sistemas de comunicação de dados, os quais estão intimamente ligados aos sistemas de processamento de dados e à prestação de serviços automatizados.

A análise dos dados obtidos indica uma certa proporcionalidade entre estas despesas e o tamanho da rede de agências comerciais e demais pontos de atendimento dos bancos. Isto se justifica pelos custos de instalação de equipamentos e de utilização dos serviços de telecomunicações, providos por empresas públicas, os quais constituem requisito indispensável à integração e controle eficiente da operação de um grande número de agências.

Para o exercício financeiro de 1991, constatou-se, que as instituições maiores, e com um mais elevado grau de dispersão geográfica, apresentaram maiores despesas com sistemas de comunicações, conforme tabela 8. As três primeiras posições couberam respectivamente ao Bradesco, ao Bamerindus e ao Itaú, os quais dispenderam com estes sistemas, respectivamente 81,1, 54,2 e 41,4 milhões de dólares. Aos bancos menores, coube um montante de despesas entre 3 e 6 milhões, identificando-se ainda um grupo intermediário, que efetuou gastos entre 10 e 30 milhões de dólares.

Para os três exercícios financeiros anteriores, os dispêndios efetuados pelas instituições apresentaram uma distribuição semelhante, permanecendo o Bradesco, o Bamerindus e o Itaú nas primeiras posições.

Assim como a média de despesas com processamento de dados, também a média de despesas com sistemas de comunicação, para o período em estudo, apresentou uma tendência ascendente, passando de 11,9 milhões de dólares em 1988 para 22,6 milhões em 1991.

Esta tendência reflete uma ampliação da abrangência dos serviços bancários, que passam a incorporar

novas características. É o caso dos serviços de *home-banking*, *office-banking* e *E.D.I.s*, que compreendem funções de comunicação entre os clientes e a instituição bancária, tornando desnecessário o seu deslocamento até a agência e possibilitando ainda a inter-comunicação e transferência direta de recursos entre os próprios clientes. Desta maneira, esta redefinição do conceito de serviço bancário importa em uma certa transferência do custo de transporte e comunicação dos clientes para as instituições bancárias, materializado da elevação de suas despesas com sistemas de comunicação.

Já os percentuais médios de participação destas despesas no custo administrativo global situaram-se próximos a 3,2 % para os dois primeiros anos, e em torno de 4,4 %, nos exercícios subsequentes (ver tabela 9). Estes percentuais indicam um ritmo de crescimento das despesas com sistemas de comunicação superior àquele apresentado pelas despesas administrativas, o que reforça a idéia de evolução dos serviços bancários, através da incorporação de novas funções, principalmente funções de comunicação entre os clientes, e, entre estes e os bancos comerciais.

Observando-se estes percentuais, individualmente para as instituições em estudo, verifica-se, que o seu comportamento é mais uniforme do que aquele referente às despesas com processamento de dados. Para os exercícios de 1988 e 1989, foram constatados percentuais entre 2 % e 5 %, e, nos anos seguintes, estes indicadores variaram entre 3 % e 7 %.

Tab. 8 : DESP. SISTS. DE COMUNICACAO (EM DOLARES)

| Instituicao Financeira | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| BCO BAMERINDUS S.A. | 21,63 | 41,66 | 53,25 | 54,23 |
| BCO DE CREDITO NACIONAL S.A. | 6,53 | 9,82 | 11,13 | 9,64 |
| BCO FRANCES E BRASILEIRO S.A. | 4,04 | 10,11 | 10,70 | 10,24 |
| BANK OF BOSTON | 1,87 | 3,26 | 3,51 | 3,92 |
| BCO BRADESCO S.A. | 41,56 | 71,04 | 70,09 | 81,07 |
| CITIBANK N.A. | 5,55 | 7,98 | 8,96 | 8,64 |
| BCO ECONOMICO S.A. | 9,85 | 15,49 | 18,67 | 17,96 |
| BCO ITAU S.A. | 35,59 | 47,97 | 44,41 | 41,45 |
| LLOYDS BANK PLC. | 2,53 | 3,04 | 3,65 | 3,16 |
| BCO MERCANTIL SAO PAULO S.A. | 5,24 | 8,49 | 10,54 | 10,21 |
| BCO NACIONAL S.A. | 13,05 | 24,81 | 29,19 | 36,99 |
| BCO REAL S.A. | 9,88 | 17,20 | 16,29 | 16,72 |
| BCO SAFRA S.A. | 1,77 | 3,60 | 4,49 | 6,02 |
| BCO SUDAMERIS DO BRASIL S.A. | 3,00 | 5,61 | 13,00 | 6,83 |
| UNIBANCO - UNIAO BCOS.BR. S.A. | 16,84 | 31,93 | 35,10 | 31,41 |
| VALOR MEDIO | 11,93 | 20,13 | 22,20 | 22,57 |

Fonte : Banco Central do Brasil

Obs. : Valores convertidos para milhoes de dolares
pela cotacao media do dolar oficial

Tab. 9 : DESP.C/SIS.COMUNICACAO / DESP. ADIMINISTRATIVAS

| Instituicao Financeira | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--------------------------------|------|------|------|------|
| BCO BAMERINDUS S.A. | 4,29 | 3,99 | 5,48 | 5,81 |
| BCO DE CREDITO NACIONAL S.A. | 4,25 | 3,70 | 4,05 | 3,33 |
| BCO FRANCES E BRASILEIRO S.A. | 3,34 | 4,28 | 5,64 | 5,83 |
| BANK OF BOSTON | 4,74 | 3,66 | 4,69 | 4,54 |
| BCO BRADESCO S.A. | 2,58 | 2,25 | 3,45 | 4,01 |
| CITIBANK N.A. | 2,72 | 2,15 | 3,99 | 4,05 |
| BCO ECONOMICO S.A. | 4,87 | 4,43 | 5,11 | 5,09 |
| BCO ITAU S.A. | 2,02 | 1,99 | 2,78 | 2,87 |
| LLOYDS BANK PLC. | 2,94 | 2,83 | 2,95 | 3,67 |
| BCO MERCANTIL SAO PAULO S.A. | 3,36 | 2,78 | 4,66 | 5,22 |
| BCO NACIONAL S.A. | 3,05 | 3,88 | 5,54 | 6,10 |
| BCO REAL S.A. | 2,49 | 2,16 | 2,08 | 2,26 |
| BCO SAFRA S.A. | 2,02 | 2,10 | 2,78 | 3,57 |
| BCO SUDAMERIS DO BRASIL S.A. | 2,89 | 2,57 | 7,63 | 3,63 |
| UNIBANCO - UNIAO BCOS.BR. S.A. | 4,97 | 4,06 | 5,70 | 4,81 |
| INDICE MEDIO | 3,37 | 3,12 | 4,44 | 4,32 |

Fonte : Calculos efetuados com base em dados
fornecidos pelo Banco Central do Brasil

DESPESAS COM TREINAMENTO DE PESSOAL

As despesas com treinamento de pessoal são um elemento menos significativo dentro do conjunto dos investimentos em tecnologia. A sua inclusão como componente destes investimentos, inclusive, sujeita-se a alguns questionamentos, tendo em vista o argumento de que o treinamento de pessoal tem uma característica abrangente, não se limitando ao aperfeiçoamento do pessoal envolvido com a qualificação dos serviços oferecidos.

Entretanto, observa-se, que as atividades técnicas demandam um maior volume de treinamento em função de sua natureza, e que o treinamento especializado costuma apresentar um custo bem mais elevado do que os demais, razões pelas quais, acredita-se, que o custo total de treinamento de pessoal de uma instituição bancária forneça um indicativo aproximado do custo de treinamento de pessoal técnico.

Além disto, observa-se também, que uma parcela significativa do treinamento de pessoal administrativo neste tipo de instituição destina-se a melhorar o atendimento aos clientes, e a permitir a implantação de novos sistemas, rotinas e serviços, atividades estas que se alinham às atividades estritamente técnicas, contribuindo para a implementação de uma política de diferenciação de serviços.

Por conseguinte, este tipo de despesa foi agregado, para os fins deste estudo, às despesas com processamento de dados e com sistemas de comunicação, de modo a compor o total de investimentos em tecnologia.

A análise das informações obtidas indica também uma grande diversidade de valores dispendidos com o treinamento de pessoal pelas principais instituições bancárias. Para o exercício financeiro de 1991, constatou-se, que o Bradesco, o Real, o Bamerindus e o Nacional apresentaram maiores despesas com o treinamento de pessoal, com valores situados entre 4,4 e 8,9 milhões de dólares, enquanto aos bancos menores, corresponderam valores inferiores a um milhão de dólares anuais (ver tabela 10).

Para os três anos anteriores, os dispêndios efetuados pelas instituições apresentaram uma distribuição

semelhante, permanecendo o Bradesco, o Real e o Bameridus nas primeiras posições.

A média de despesas com treinamento, ao contrário daquelas com processamento de dados e com sistemas de comunicação, não permitem a identificação de uma tendência de elevação ou decréscimo, oscilando entre 1,9 e 3,8 milhões de dólares.

Já os percentuais médios de participação destas despesas no custo administrativo global situaram-se próximos a 0,6 % no período em estudo, conforme tabela 11, evidenciando o seu reduzido peso nas despesas totais com tecnologia, comparativamente ao demais elementos de despesa, analisados nas subseções anteriores.

Observando-se estes percentuais, individualmente para as instituições em estudo, verifica-se, que o seu comportamento é também pouco uniforme, constatando-se no período, que estes indicadores variaram entre 0,1% e 2,0%.

Tab. 10 : DESP. TREINAMENTO DE PESSOAL (EM DOLARES)

| Instituicao Financeira | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--------------------------------|-------|-------|------|------|
| BCO BAMERINDUS S.A. | 2,16 | 5,52 | 2,73 | 4,43 |
| BCO DE CREDITO NACIONAL S.A. | 1,18 | 1,72 | 0,15 | 0,04 |
| BCO FRANCES E BRASILEIRO S.A. | 1,39 | 1,76 | 1,44 | 1,21 |
| BANK OF BOSTON | 0,48 | 1,35 | 0,67 | 0,92 |
| BCO BRADESCO S.A. | 14,48 | 16,92 | 6,63 | 8,95 |
| CITIBANK N.A. | 0,29 | 1,19 | 0,56 | 0,90 |
| BCO ECONOMICO S.A. | 0,54 | 1,48 | 0,83 | 1,05 |
| BCO ITAU S.A. | 1,72 | 1,91 | 1,03 | 3,04 |
| LLOYDS BANK PLC. | 1,74 | 1,93 | 1,20 | 1,55 |
| BCO MERCANTIL SAO PAULO S.A. | 0,48 | 1,12 | 0,48 | 0,27 |
| BCO NACIONAL S.A. | 0,68 | 10,43 | 1,48 | 5,32 |
| BCO REAL S.A. | 3,20 | 7,34 | 8,74 | 7,74 |
| BCO SAFRA S.A. | 1,26 | 2,17 | 0,57 | 0,83 |
| BCO SUDAMERIS DO BRASIL S.A. | 0,85 | 1,83 | 1,63 | 2,47 |
| UNIBANCO - UNIAO BCOS.BR. S.A. | 0,00 | 0,00 | 0,06 | 0,06 |
| VALOR MEDIO | 2,03 | 3,78 | 1,88 | 2,59 |

Fonte : Banco Central do Brasil

Obs. : Valores convertidos para milhoes de dolares pela cotacao media do dolar oficial

Tab. 11 : DESP.C/TREINAMENTO / DESP. ADMINISTRATIVAS

| Instituicao Financeira | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--------------------------------|------|------|------|------|
| BCO BAMERINDUS S.A. | 0,44 | 0,63 | 0,30 | 0,49 |
| BCO DE CREDITO NACIONAL S.A. | 0,79 | 0,73 | 0,05 | 0,01 |
| BCO FRANCES E BRASILEIRO S.A. | 1,27 | 0,88 | 0,82 | 0,62 |
| BANK OF BOSTON | 1,28 | 1,74 | 0,86 | 1,20 |
| BCO BRADESCO S.A. | 0,93 | 0,62 | 0,34 | 0,47 |
| CITIBANK N.A. | 0,21 | 0,34 | 0,25 | 0,43 |
| BCO ECONOMICO S.A. | 0,34 | 0,42 | 0,26 | 0,30 |
| BCO ITAU S.A. | 0,09 | 0,09 | 0,07 | 0,25 |
| LLOYDS BANK PLC. | 1,94 | 2,22 | 0,96 | 1,95 |
| BCO MERCANTIL SAO PAULO S.A. | 0,28 | 0,45 | 0,23 | 0,13 |
| BCO NACIONAL S.A. | 0,19 | 1,61 | 0,28 | 1,05 |
| BCO REAL S.A. | 0,88 | 1,04 | 1,18 | 1,11 |
| BCO SAFRA S.A. | 1,42 | 1,34 | 0,36 | 0,50 |
| BCO SUDAMERIS DO BRASIL S.A. | 0,85 | 0,91 | 1,01 | 1,25 |
| UNIBANCO - UNIAO BCOS.BR. S.A. | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,01 |
| INDICE MEDIO | 0,73 | 0,87 | 0,47 | 0,65 |

Fonte : Calculos efetuados com base em dados
fornecidos pelo Banco Central do Brasil

DESPESAS TOTAIS COM TECNOLOGIA

Agregando-se as despesas caracterizadas nas subseções anteriores (processamento de dados, sistemas de comunicação e treinamento de pessoal), obtém-se uma estimativa aproximada do montante de despesas com tecnologia para cada instituição bancária em estudo, comportando os investimentos efetuados para o desenvolvimento de novas tecnologias e serviços e as despesas relativas à efetiva prestação de serviços automatizados, que utilizam recursos computacionais.

A análise dos dados obtidos (tabela 12) apontou uma grande diversidade entre os valores investidos com esta finalidade, para cada instituição. Para o exercício financeiro de 1991, constatou-se uma grande variação destas despesas, que corresponderam somente a 4,9 e 5,7 milhões de dólares para os bancos que investiram menos (Boston e Lloyds), alcançando 241,3 e 239,5 milhões, para os que investiram mais (Itaú e Bradesco), identificando-se ainda um grupo intermediário, que efetuou gastos entre 15 e 100 milhões de dólares.

Esta diversidade de valores decorre das mesmas razões já apresentadas para as despesas com processamento de dados e com sistemas de comunicação, relativas ao custo de manutenção e operação dos sistemas de processamento de dados, necessários à integração e automação das redes de agências, assim como aos diferentes graus de prioridade conferidos à política de informatização e desenvolvimento de tecnologia pelas diversas instituições.

A média de despesas com tecnologia para as quinze instituições em estudo situou-se respectivamente para os anos de 1988, 1989, 1990 e 1991, em 38,2, 52,4, 53,8 e 65,2 milhões de dólares, refletindo uma tendência ascendente destes custos, mesmo considerando-se que estas observações referem-se a um período de apenas 4 anos.

Esta tendência decorre do processo de transformação qualitativa dos serviços bancários, o qual é fortemente influenciado pelo alto grau de competitividade do setor, que induz as firmas à adoção de estratégias competitivas agressivas, voltadas para a expansão de sua participação no mercado, ou defensivas, destinadas a preservar esta participação, baseadas em uma política de

diferenciação de produtos e serviços, condicionando a elevação dos investimentos nas áreas responsáveis pelo desenvolvimento de tecnologia de serviços.

Com relação à participação destas despesas no custo administrativo global, verificou-se uma proporção média entre as despesas totais com tecnologia e o custo administrativo global, de 9,9%, 8,0%, 10,0% e 10,8% respectivamente, para os exercícios de 88, 89, 90 e 91, conforme tabela 13. Estes percentuais, além de indicarem a dimensão relativa destas despesas, evidenciam uma ligeira tendência de elevação, reforçando a idéia de evolução dos serviços bancários e apontando para uma crescente importância da tecnologia de serviços para as instituições do setor.

A análise destes percentuais, de forma individualizada, para cada instituição, possibilita a identificação dos bancos que mais investiram no desenvolvimento de novas tecnologias de serviços bancários, em termos relativos ao seu custo administrativo, refletindo a prioridade conferida por estas instituições a tal atividade.

Desta forma, a observação das tabelas de despesas relativas com tecnologia mostra que cinco bancos destacaram-se pela manutenção de uma política uniforme de investimentos em tecnologia, ficando o montante destas despesas em aproximadamente 13 % do custo administrativo, ao longo dos 4 anos em estudo: o Banco Econômico, o Itaú, o Mercantil de São Paulo, o Real e o Safra. Os demais apresentaram médias de despesas relativas com tecnologia um pouco inferiores, situando-se entre 6 % e 10 %.

A interpretação destes valores, no entanto, pode ainda ser complementada, através de uma análise conjunta com os indicadores de participação de mercado e de desempenho destas instituições bancárias, o que é efetuado na seção seguinte, através da especificação e análise de um modelo econométrico, tendo em vista a verificação da existência de uma associação entre o comportamento destas variáveis.

Tab. 12 : DESPESAS TOTAIS COM TECNOLOGIA (EM DOLARES)

| Instituicao Financeira | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| BCO BAMERINDUS S.A. | 34,29 | 71,95 | 81,03 | 99,33 |
| BCO DE CREDITO NACIONAL S.A. | 16,19 | 19,89 | 21,72 | 23,53 |
| BCO FRANCES E BRASILEIRO S.A. | 12,79 | 15,70 | 17,69 | 19,23 |
| BANK OF BOSTON | 3,74 | 6,64 | 5,50 | 4,85 |
| BCO BRADESCO S.A. | 95,59 | 121,30 | 116,21 | 239,49 |
| CITIBANK N.A. | 37,18 | 11,11 | 11,39 | 13,06 |
| BCO ECONOMICO S.A. | 26,81 | 42,86 | 46,04 | 46,98 |
| BCO ITAU S.A. | 173,97 | 236,80 | 230,41 | 241,32 |
| LLOYDS BANK PLC. | 4,84 | 5,90 | 5,45 | 5,75 |
| BCO MERCANTIL SAO PAULO S.A. | 21,20 | 36,55 | 28,59 | 25,56 |
| BCO NACIONAL S.A. | 56,92 | 55,57 | 48,94 | 67,59 |
| BCO REAL S.A. | 46,43 | 80,27 | 97,96 | 104,07 |
| BCO SAFRA S.A. | 11,32 | 18,21 | 24,72 | 23,87 |
| BCO SUDAMERIS DO BRASIL S.A. | 7,65 | 13,97 | 21,03 | 16,99 |
| UNIBANCO - UNIAO BCOS.BR. S.A. | 24,57 | 49,12 | 50,72 | 46,80 |
| VALOR MEDIO | 38,23 | 52,39 | 53,83 | 65,23 |

Fonte : Banco Central do Brasil

Obs. : Valores convertidos para milhoes de dolares pela cotacao media do dolar oficial

Tab. 13 : DESP.C/TECNOLOGIA / DESP. ADMINISTRATIVAS

| Instituicao Financeira | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| BCO BAHERINDUS S.A. | 6,96 | 7,17 | 8,59 | 10,95 |
| BCO DE CREDITO NACIONAL S.A. | 10,97 | 7,59 | 8,32 | 8,23 |
| BCO FRANCES E BRASILEIRO S.A. | 11,32 | 6,82 | 9,66 | 11,03 |
| BANK OF BOSTON | 9,38 | 7,75 | 6,69 | 5,75 |
| BCO BRADESCO S.A. | 6,06 | 4,02 | 5,88 | 11,82 |
| CITIBANK N.A. | 10,43 | 3,13 | 5,12 | 6,39 |
| BCO ECONOMICO S.A. | 13,09 | 12,99 | 13,16 | 13,74 |
| BCO ITAU S.A. | 10,01 | 10,56 | 15,35 | 17,35 |
| LLOYDS BANK PLC. | 5,59 | 6,02 | 4,42 | 6,95 |
| BCO MERCANTIL SAO PAULO S.A. | 13,92 | 12,56 | 12,22 | 13,11 |
| BCO NACIONAL S.A. | 11,78 | 8,23 | 9,46 | 11,52 |
| BCO REAL S.A. | 12,60 | 11,16 | 13,72 | 14,74 |
| BCO SAFRA S.A. | 13,33 | 9,36 | 17,88 | 14,50 |
| BCO SUDAMERIS DO BRASIL S.A. | 7,38 | 6,75 | 11,97 | 9,14 |
| UNIBANCO - UNIAO BCOS.BR. S.A. | 6,29 | 6,57 | 8,28 | 7,26 |
| INDICE MEDIO | 9,94 | 8,05 | 10,05 | 10,83 |

Fonte : Calculos efetuados com base em dados
fornecidos pelo Banco Central do Brasil

4.2. IMPACTO DA INFORMATIZAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

A fim de reforçar os argumentos já apresentados neste trabalho, em favor da existência de uma finalidade estratégica e competitiva associada aos investimentos destinados à pesquisa e desenvolvimento de tecnologia no setor bancário, objetivando uma ampliação dos níveis de participação de mercado e rentabilidade das instituições, foi realizado um estudo econométrico, onde procurou-se quantificar a influência exercida por estes investimentos sobre o desempenho das instituições.

4.2.1. ESPECIFICAÇÃO DO MODELO ECONOMÉTRICO

Para a realização deste estudo, foram utilizados como indicadores dos investimentos em tecnologia os dados oficiais, de natureza contábil, obtidos junto ao Banco Central do Brasil, já referidos na seção anterior. Foram utilizados também, com finalidade complementar, alguns indicadores de desempenho e tamanho das instituições financeiras, tais como a rentabilidade sobre os depósitos, o ativo total, o patrimônio líquido e o grau de alavancagem financeira, obtidos junto a publicações especializadas, como o *Balanco Anual da Gazeta Mercantil*, os relatórios da *Revista Bancária Brasileira* e a publicação *Exame: Melhores e Maiores*, da editora Abril, assim como trabalhos acadêmicos, já publicados, relativos ao setor financeiro nacional.

Os levantamentos efetuados possibilitaram a obtenção dos dados referentes aos quinze maiores bancos privados em operação no país, classificados pelo montante de depósitos totais, segundo o *Balanco Anual da Gazeta Mercantil*, para os exercícios financeiros de 1988 a 1990.

Considerando, que uma das principais hipóteses assumidas neste trabalho é a de que as instituições bancárias investem em desenvolvimento de tecnologia, como forma de materializar uma política competitiva de diferenciação de produtos e serviços, de modo a obter uma maior captação de clientela, e, de forma mediata, alcançar um maior retorno financeiro, foi especificado um modelo

econométrico, em que se procurou estimar o impacto exercido pelos investimentos em tecnologia sobre a participação da firma no mercado.

Para este modelo, foi utilizada a seguinte equação, que associa a participação de mercado (variável explicada) ao esforço de automação, ao patrimônio líquido e ao nível de alavancagem financeira (variáveis explicativas), conforme segue :

$$PM_j = f (EA_j, PL_j, AF_j) ,$$

onde :

$$f: PM_j = k_0 + k_1 EA_j + k_2 PL_j + k_3 AF_j$$

onde : PM_j -> Part. de Mercado da Firma j

EA_j -> Esforço de Automação

PL_j -> Patrimônio Líquido da Firma j

AF_j -> Alavancagem Financeira da Firma j

Como medida da participação de uma firma no mercado, foi utilizada a relação entre o montante de seus depósitos totais e o total de depósitos das cinquenta maiores instituições bancárias do país. Observa-se, que este valor aproxima-se bastante do total de depósitos do sistema financeiro nacional, considerada a alta concentração do setor bancário no Brasil.

Para a mensuração do *esforço de automação*, foram utilizadas as despesas totais e relativas com processamento de dados e com tecnologia, apuradas conforme procedimentos descritos na seção anterior.

Observa-se, que, não constitui objetivo deste trabalho a composição e análise de um modelo completo de desempenho do sistema financeiro, porém apenas avaliar a influência exercida pelo desenvolvimento de tecnologia de serviços bancários sobre a participação de mercado das instituições.

Por conseguinte, a especificação dos modelos econométricos encontrou subsídios em outros trabalhos, de natureza acadêmica, que analisaram de forma mais específica o desempenho das empresas financeiras no Brasil (1), sendo

incorporadas ao modelo econométrico, como variáveis independentes, apenas as variáveis mais significativas, indicando o tamanho e a alavancagem financeira das instituições.

Não obstante tais considerações, espera-se, com a utilização dos indicadores de tamanho e de alavancagem financeira no modelo, ter incorporado as variáveis mais importantes, evitando que a sua omissão provocasse graves distorções na avaliação dos coeficientes de correlação parcial entre o esforço de automação e a participação de mercado das firmas.

Assim, o tamanho foi determinado a partir da avaliação do Patrimônio Líquido da firma, expresso em milhões de dólares, conforme pesquisa anual, publicada pela Revista *Exame : Melhores e Maiores*. Não foi utilizado como indicador de tamanho o Ativo Total, em função de uma elevada correlação esperada entre o ativo total e a participação de mercado, considerando-se que os depósitos totais constituem um componente significativo do ativo total.

O nível de Alavancagem Financeira corresponde à relação entre o montante de capital de terceiros, administrado pela instituição e o seu capital próprio. Representa a capacidade da instituição, de expandir (alavancar) as suas operações, superando as limitações de seu patrimônio, e indica o grau de risco associado à política de captação e aplicação de recursos financeiros adotada pela firma. Foi obtido a partir da mesma fonte do Patrimônio Líquido, a fim de evitar distorções decorrentes de diferentes critérios de avaliação.

Observa-se, que todos os valores referentes a despesas, patrimônio líquido, depósitos totais e ativo total, são apresentados devidamente convertidos para milhões de dólares, seguindo procedimento para conversão, análogo ao explicitado na seção anterior, a fim de assegurar a uniformidade no tratamento dos dados neste trabalho e permitir uma melhor visualização de seu significado (ver apêndices A, B e C).

Foram também efetuadas regressões utilizando-se os valores médios para os três anos em estudo (1988, 1989 e 1990), a fim de fossem reduzidas eventuais distorções decorrentes de aspectos específicos a cada exercício financeiro.

Vale observar, que não foram efetuados exercícios de regressão com a utilização conjunta dos dados referentes aos três anos em estudo (1988, 1989 e 1990) em uma mesma regressão, em decorrência das relevantes modificações sofridas por variáveis conjunturais (índices inflacionários, taxas de juros nominais, desindexação da economia, ...) no período, como consequência das políticas econômicas adotadas, exercendo significativa influência sobre as taxas de rentabilidade das instituições, e tornando estes dados não comparáveis.

4.2.2. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados das regressões, apresentados a seguir (tabela 14) revelam para o patrimônio líquido uma associação positiva, coincidindo com as expectativas para esta variável, haja vista ser o patrimônio um indicador de tamanho, e, por conseguinte, proporcional à participação de mercado.

Quanto à alavancagem financeira, verificou-se uma associação também positiva. Considerando-se, que a alavancagem representa a relação entre a utilização de capitais de terceiros e o montante de capital próprio, era esperado um impacto positivo desta variável sobre os indicadores de participação no mercado, visto que, quanto maior for a utilização de recursos de terceiros, provavelmente também será maior o volume de depósitos totais, e, por conseguinte, a participação no mercado.

Contrariamente às expectativas, observou-se uma correlação negativa entre os investimentos em tecnologia e processamento de dados e os indicadores de participação de mercado, para as regressões efetuadas.

Os coeficientes de correlação de ordem zero, entre as despesas relativas com tecnologia e a participação de mercado (R_{41}), apresentaram-se com sinal negativo, indicando que as despesas relativas com tecnologia decrescem com a elevação da participação de mercado da firma.

Este resultado, no entanto, não representa necessariamente um impacto negativo do *esforço de automação* sobre a participação de mercado, mas provavelmente decorre dos altos custos administrativos enfrentados pelas grandes instituições, como o Bradesco, por exemplo, para sustentar uma enorme rede de atendimento, comportando centenas de agências. Considerada a magnitude destes custos administrativos, as despesas com tecnologia, embora crescentes em valor absoluto, tornam-se decrescentes, quando avaliadas como proporção dos custos administrativos.

Além disto, deve-se considerar o aspecto centralizado da atividade de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia. Uma instituição com um maior número de pontos de atendimento não deverá apresentar necessariamente um número de unidades de pesquisa correspondente, porém o

desenvolvimento de tecnologia é geralmente efetuado de forma centralizada, não importando o tamanho da instituição, ou o volume de seus custos administrativos.

Observa-se, que em 1990, por exemplo, o Bradesco apresentou uma proporção de despesas com tecnologia para o seu custo administrativo da ordem de 5,9 %, ocupando 9,59 % do mercado, enquanto o Banco Safra investia em tecnologia aproximadamente 17,9 % do montante de suas despesas administrativas, ocupando apenas 1,71 % do mercado.

Resalta-se também, que as regressões efetuadas com as despesas totais com tecnologia e com processamento de dados apresentaram coeficientes de correlação entre o *esforço de automação* e a participação de mercado (ordem zero) com sinal positivo, indicando que os gastos com tecnologia crescem com o aumento da participação de mercado porém em um ritmo mais lento.

Este crescimento pode ser explicado pelo fato de que as despesas com tecnologia e processamento de dados adotadas neste trabalho como indicadores do *esforço de automação*, em verdade, incorporam não apenas os gastos com pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, porém também aqueles com a produção de serviços automatizados e com a intercomunicação por meio eletrônico entre as agências, os quais, obviamente, são proporcionais ao tamanho da *máquina* administrativa da instituição e à sua participação no mercado.

Quanto à adequação dos modelos econométricos obtidos, estes apresentaram altos indicadores de ajustamento aos dados observados para todos os exercícios. Os coeficientes de correlação e de determinação múltipla situaram-se respectivamente entre 97% e 99% e entre 95% e 97%, indicando uma significativa relação entre a variação explicada pelas equações obtidas e a variação total da variável dependente (Participação de Mercado).

As estatísticas F também apresentaram valores elevados, que excluem, do ponto de vista estatístico, a hipótese de que todas as variáveis explicativas em estudo (Patrimônio Líquido, Alavancagem Financeira e Esforço de Automação) não exerçam influência significativa sobre a variável dependente.

Também as estatísticas T obtidas para cada variável apresentaram valores suficientemente elevados, na maioria dos casos, para excluir a hipótese de que estas variáveis não influenciam a participação de mercado.

Por fim, os coeficientes de auto-correlação dos resíduos (*Durbin-Watson Test*) apresentaram valores próximos a 2, indicando a inexistência de auto-correlação para a maioria das regressões efetuadas.

Concluindo, observa-se, que os resultados encontrados, inclusive o sinal negativo associado à variável *esforço de automação*, não comprometem a validade da hipótese adotada neste trabalho, de que o investimento em tecnologia tem um propósito competitivo, voltado para a diferenciação de produtos e serviços, com conseqüente captação de clientela e aumento da participação no mercado, visto que estes investimentos requerem um razoável tempo de maturação para que possam produzir resultados, ensejando um aumento da participação da firma no mercado.

Esta defasagem entre o momento dos investimentos em tecnologia e a produção de resultados concretos somente poderia ser captada por um modelo mais amplo, que incorporasse informações relativas a um período de vários anos. A não disponibilidade destas informações, que restringe a abordagem econométrica deste trabalho a uma análise *cross-section*, no entanto, não deve ser erroneamente interpretada como um indicador da inexistência de uma finalidade de ampliação de *market-share* nas atividades de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia.

Tab. 14 - REGRESSÕES

X1 : DESPESAS RELATIVAS COM TECNOLOGIA.
 X2 : PATRIMÔNIO LÍQUIDO
 X3 : ALAVANCAGEM FINANCEIRA
 X4 : % DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO (DEPÓSITOS TOTAIS)

Número de Casos : 15

Valores Médios para 1988, 1989 e 1990

X4 = - 0,6095 - 14,3449 X1 + 0,0091 X2 + 0,0892 X3
 T: (-0,505) (-1,974)* (16,613)*** (2,006)*

R = 0,98442 R² = 0,96908 Desvio Padrão : 0,68523

Estatística F = 114,91404 Durbin-Watson : 1,91561

Valores Referentes a 1990

X4 = - 1,1756 - 5,2357 X1 + 0,0080 X2 + 0,1188 X3
 T: (-1,628) (-1,279) (14,982)*** (3,054)**

R = 0,97682 R² = 0,95418 Desvio Padrão : 0,59368

Estatística F = 76,36103 Durbin-Watson : 2,16760

Valores Referentes a 1989

X4 = - 1,4863 - 14,8642 X1 + 0,0081 X2 + 0,1296 X3
 T: (-1,326) (-1,917)* (18,250)*** (3,361)***

R = 0,98626 R² = 0,97271 Desvio Padrão : 0,67495

Estatística F = 130,68131 Durbin-Watson : 2,59460

Valores Referentes a 1988

X4 = - 1,0807 - 12,0491 X1 + 0,0114 X2 + 0,0647 X3
 T: (-0,743) (-1,154) (13,977)*** (1,689)

R = 0,97847 R² = 0,95740 Desvio Padrão : 1,02513

Estatística F = 82,41427 Durbin-Watson : 1,23068

Sig. : * - 0,1 ** - 0,05 *** - 0,01

REGRESSÕES

X1 : DESPESAS RELATIVAS COM PROCESSAMENTO DE DADOS
 X2 : PATRIMÔNIO LÍQUIDO
 X3 : ALAVANCAÇÃO FINANCEIRA
 X4 : % DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO (DEPÓSITOS TOTAIS)

Número de Casos : 15

Valores Médios para 1988, 1989 e 1990

X4 = - 1,5320 - 12,3935 X1 + 0,0094 X2 + 0,0953 X3
 T: (-1,864)* (-2,061)* (17,980)*** (2,244)**

R = 0,98478 R² = 0,96979 Desvio Padrão : 0,67732

Estatística F = 117,70083 Durbin-Watson : 1,74327

Valores Referentes a 1990

X4 = - 1,4271 - 4,6266 X1 + 0,0081 X2 + 0,1138 X3
 T: (-2,296)** (-1,226) (14,946)*** (2,853)**

R = 0,97657 R² = 0,95369 Desvio Padrão : 0,59685

Estatística F = 75,51122 Durbin-Watson : 2,20606

Valores Referentes a 1989

X4 = - 2,0272 - 16,7652 X1 + 0,0083 X2 + 0,1255 X3
 T: (-2,819)** (-2,577)** (21,376)*** (3,692)***

R = 0,98858 R² = 0,97730 Desvio Padrão : 0,61559

Estatística F = 157,83989 Durbin-Watson : 2,27018

Valores Referentes a 1988

X4 = - 1,7428 - 11,3678 X1 + 0,0118 X2 + 0,0696 X3
 T: (-1,941)* (-1,351) (15,298)*** (1,921)*

R = 0,97931 R² = 0,95904 Desvio Padrão : 1,00527

Estatística F = 85,84880 Durbin-Watson : 1,20498

Sig. : * - 0,1 ** - 0,05 *** - 0,01

REGRESSÕES

X1 : DESPESAS TOTAIS COM TECNOLOGIA.
 X2 : PATRIMÔNIO LÍQUIDO
 X3 : ALAVANCAGEM FINANCEIRA
 X4 : % DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO (DEPÓSITOS TOTAIS)

Número de Casos : 15

Valores Médios para 1988, 1989 e 1990

X4 = - 2,6788 - 0,0195 X1 + 0,0119 X2 + 0,1393 X3
 T: (-4,114)*** (-4,436)*** (18,087)*** (5,028)***

R = 0,99246 R² = 0,98498 Desvio Padrão : 0,47752

Estatística F = 240,51241 Durbin-Watson : 1,91203

Valores Referentes a 1990

X4 = - 2,0408 - 0,0119 X1 + 0,0100 X2 + 0,1488 X3
 T: (-4,765)*** (-3,273)*** (13,826)*** (4,905)***

R = 0,98658 R² = 0,97333 Desvio Padrão : 0,45293

Estatística F = 133,82219 Durbin-Watson : 1,76780

Valores Referentes a 1989

X4 = - 3,3079 - 0,0171 X1 + 0,0103 X2 + 0,1762 X3
 T: (-8,587)*** (-4,319)*** (19,047)*** (7,934)***

R = 0,99322 R² = 0,98649 Desvio Padrão : 0,47480

Estatística F = 267,82020 Durbin-Watson : 2,08676

Valores Referentes a 1988

X4 = - 2,7786 - 0,0285 X1 + 0,0150 X2 + 0,1032 X3
 T: (-5,422)*** (-3,212)*** (13,436)*** (3,613)***

R = 0,98760 R² = 0,97536 Desvio Padrão : 0,77973

Estatística F = 145,12150 Durbin-Watson : 1,49692

Sig. : * - 0,1 ** - 0,05 *** - 0,01

REGRESSÕES

X1 : DESPESAS TOTAIS COM PROCESSAMENTO DE DADOS
 X2 : PATRIMÔNIO LÍQUIDO
 X3 : ALAVANCAGEM FINANCEIRA
 X4 : % DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO (DEPÓSITOS TOTAIS)

Número de Casos : 15

Valores Médios para 1988, 1989 e 1990

X4 = - 2,4788 - 0,0178 X1 + 0,0107 X2 + 0,1195 X3
 T: (-5,294)*** (-4,007)*** (21,292)*** (4,054)***

R = 0,99145 R² = 0,98297 Desvio Padrão : 0,50846

Estatística F = 211,69591 Durbin-Watson : 1,66078

Valores Referentes a 1990

X4 = - 1,8058 - 0,0115 X1 + 0,0092 X2 + 0,1257 X3
 T: (-4,423)*** (-3,468)*** (17,822)*** (4,394)***

R = 0,98735 R² = 0,97486 Desvio Padrão : 0,43979

Estatística F = 142,16460 Durbin-Watson : 1,88882

Valores Referentes a 1989

X4 = - 3,1476 - 0,0161 X1 + 0,0093 X2 + 0,1598 X3
 T: (-8,290)*** (-4,470)*** (25,216)*** (7,303)***

R = 0,99352 R² = 0,98707 Desvio Padrão : 0,46452

Estatística F = 279,97889 Durbin-Watson : 1,72587

Valores Referentes a 1988

X4 = - 2,6831 - 0,0254 X1 + 0,0136 X2 + 0,0930 X3
 T: (-4,957)*** (-2,813)** (15,673)*** (3,133)***

R = 0,98601 R² = 0,97222 Desvio Padrão : 0,82782

Estatística F = 128,33756 Durbin-Watson : 1,33582

Sig. : * - 0,1 ** - 0,05 *** - 0,01

4.2.3. LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA ADOTADA

Conforme já exposto, na especificação do modelo não foram utilizadas todas as variáveis independentes, capazes de exercer alguma influência sobre a participação de mercado das instituições, tendo em vista que este trabalho não se propõe a constituir um modelo completo de desempenho das instituições financeiras, o que certamente determinaria outra direção de pesquisa. Desta forma, os resultados encontrados podem incorporar algumas distorções decorrentes da não inclusão destas variáveis.

Observa-se também, que o modelo de regressão é um modelo de análise estática, o que não se encontra em total conformidade com o entendimento defendido neste trabalho, de que o processo de desenvolvimento de tecnologia é um processo contínuo, comportando um componente de determinação histórico, em que a política tecnológica de uma firma depende, entre outros fatores, do seu histórico de pesquisa e desenvolvimento técnico.

Mais ainda, é razoável admitir, que o desempenho de uma firma, quando influenciado por seus dispêndios com tecnologia, deva considerar não apenas os dispêndios efetuados em determinado momento (exercício financeiro), porém, em um período mais amplo, visto que o processo de capacitação e desenvolvimento tecnológico é um processo de natureza cumulativa.

Também seria esperado um razoável período de maturação de qualquer inovação tecnológica, até que ela pudesse produzir algum benefício concreto.

E, por fim, a análise econométrica e quantitativa dos investimentos em tecnologia não incorpora os aspectos qualitativos deste processo, isto é, as diferentes opções estratégicas e tecnológicas adotadas, e a eficácia e eficiência de implementação destas estratégias, o que limita as conclusões decorrentes de sua aplicação.

Entretanto, ainda que sujeita a tais restrições, uma análise econométrica dos indicadores de investimentos em tecnologia e desempenho, através da obtenção das equações de regressão e dos coeficientes de correlação parcial, apresenta uma finalidade descritiva, na medida em que viabiliza uma melhor caracterização destes investimentos, identificando uma associação com alguns

indicadores de desempenho, e acrescentando alguns argumentos em favor das posições defendidas neste trabalho. Os seus resultados, no entanto, ficam circunscritos às limitações do método econométrico.

Este exercício econométrico não teve por finalidade a identificação de um modelo econométrico genérico, capaz de permitir a inferência de indicadores de desempenho, a partir dos indicadores de tamanho, alavancagem financeira e *esforço de automação* para qualquer instituição bancária, mas apenas apresentar uma análise de natureza descritiva para os dados relativos às instituições em estudo.

Vale observar, que foi definido ainda um modelo de rentabilidade, destinado a associar o desempenho das instituições (rentabilidade dos depósitos) ao *esforço de automação*, ao ativo total e ao nível de alavancagem financeira. Os resultados obtidos, entretanto, não possibilitaram conclusões seguras, visto que o modelo encontrado apresentou baixos indicadores de adequação ao conjunto de dados analisados, razão pela qual foi abandonado para os fins a que se propõe este trabalho, embora apontasse uma associação positiva entre o *esforço de automação* e a rentabilidade das instituições (ver apêndice D).

Uma análise mais aprofundada das políticas de desenvolvimento de tecnologia, assim como de seus resultados, entretanto, requer um levantamento mais detalhado dos aspectos qualitativos da atividade de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia no setor bancário, isto é, dos dispêndios efetuados com esta finalidade, das opções tecnológicas adotadas, da inter-relação entre estas opções e a trajetória da empresa, e da subordinação das políticas tecnológicas aos propósitos competitivos, razão pela qual foi realizado um estudo de caso a partir dos dados referentes a uma instituição significativa do setor em questão - o Banco Econômico S.A. - , apresentado no capítulo seguinte.

(1) Matos, D.C. - *Análise da Taxa de Lucro de Empresas Financeiras : A Experiência Brasileira no Quadriênio 1978 - 1981*

Cap. 5

ESTUDO DE CASO : O BANCO
ECONÓMICO

5. ESTUDO DE CASO : O BANCO ECONÔMICO

5.1. HISTÓRICO DO BANCO

Nesta parte do trabalho, pretende-se recompor o histórico recente do Banco Econômico, procurando-se identificar e explicitar as principais políticas administrativas adotadas ao longo deste período, assim como os fatos mais significativos, de modo a situar o estudo de seu processo de automação e interação competitiva com os demais integrantes da indústria, a ser efetuado nas seções subsequentes.

O Banco Econômico foi fundado em 13 de julho de 1834 sob a denominação de Caixa Econômica da Bahia, ocasião em que começou a atuar no setor financeiro local. Permaneceu por um longo período com o seu campo de atuação limitado à própria cidade de sua sede (Salvador), passando a denominar-se Banco Econômico da Bahia em 1893.

A partir de 1929 têm início um processo de transformação da empresa, marcado basicamente pela expansão do campo de atuação do Banco, com a inauguração da primeira agência no interior do estado em 1930. Este processo de expansão de atividades prosseguiu nos anos subsequentes e em 1948 o banco já contava com agências em Feira de Santana, Alagoinhas, Cruz das Almas, Jequié, Itabuna, Itaberaba, Rui Barbosa e Itambé.

Em 1951 o Banco Econômico sofreu um processo de reestruturação administrativa e deu continuidade ao seu projeto de expansão, procurando agora atuar também em outros estados. Neste ano foi inaugurada a primeira agência fora do estado em Aracaju-Se, e três anos depois (1954) a empresa incorporou o Banco Industrial de São Paulo, passando a atuar também neste estado. Ainda neste ano foi inaugurada a sucursal Rio de Janeiro, marcando o início das atividades no estado do Rio.

Em 1955 o Banco passou a atuar no interior de São Paulo, com a inauguração de uma agência em Santos e outra em Jaboticabal. No ano seguinte, foi inaugurada a primeira agência em Minas Gerais : Nanuque.

A diversificação de serviços bancários teve início em 1961 com o lançamento do *Cheque Verde*, pioneiro

do cheque especial, e com a comercialização de *Cheques-Viagem* em 1963. Em 1961, já contava o Banco com um total de 90 agências em oito estados do país e em Brasília, e três anos depois (1964) totalizaria 98 agências.

Em 1967 foi criada a Processa, então denominada Procêda, subsidiária do banco, destinada a prover subsídios à utilização de recursos computacionais. Constituiu este fato um marco importante delimitando o início de uma etapa em que foi crescente a prioridade concedida aos esforços destinados ao desenvolvimento de novas tecnologias de serviços bancários.

Em 1970 o Banco Econômico já era uma empresa de porte médio e buscava em um futuro não muito distante situar-se entre os maiores bancos privados do país. A realidade econômica vigente tornava difícil a sobrevivência a longo prazo, de bancos nacionais, com o porte que possuía o Econômico. Tornava-se necessário partir para um processo mais vigoroso de expansão, incorporando novas funções e serviços e atingindo novas regiões, constituindo um conglomerado econômico. O crescimento era tido com indispensável à própria sobrevivência da instituição. Segundo depoimento prestado por alguns diretores do banco nesta época: *"em um mercado altamente competitivo e, ao mesmo tempo, limitado em faixas mais ou menos rígidas, a oportunidade maior de expansão seria a das empresas, que se articulassem para a prestação de todo o elenco de serviços relacionados ao crédito e à captação de poupança. E mais, que o esforço governamental para diminuir progressivamente o custo do dinheiro, mediante baixas sucessivas das taxas de juros, impunha, tanto a redução dos gastos médios de operação e funcionamento dos estabelecimentos bancários, como a realização de um volume crescente de negócios".*(1)

Era decisão do Banco, marchar para a formação de um consórcio de empresas financeiras, utilizando essencialmente meios próprios de captar e incorporar poupança, e, em consequência, foi adotada uma política competitiva agressiva, na busca de um volume progressivamente maior de recursos, a serem obtidos basicamente pelo aumento dos depósitos e por uma maior participação nos repasses de fundos especiais, e posteriormente aplicados nas diversas faixas de atuação dos bancos comerciais.

Constituíam o Grupo Econômico nesta época, além do Banco Econômico da Bahia S.A., a Econômico Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., a Econômico S.A. Corretora de Câmbio e Valores Mobiliários, a Casaforte S.A.

Crédito Imobiliário, a Econômico Automação e Processamento de Dados Ltda. (Processa), a Kontik Viagens e Turismo Ltda., a Promotora Econômico Ltda. e a Econômico S.A. Patrimonial e Administradora de Bens.

Formava-se o Conglomerado Econômico, com a finalidade de constituir-se em um "supermercado de serviços financeiros", com presença efetiva em todas as ramificações deste setor da economia nacional. Este posicionamento refletia os seus objetivos estratégico-competitivos básicos:

- Expansão do Campo Geográfico de Atuação
- Incremento na Diversidade e Qualidade dos Serviços Oferecidos

Foi uma época, considerada das mais proveitosas para a economia do país. O crescimento do Produto Interno Bruto e a contenção dos índices inflacionários caracterizavam a fase do *Milagre Brasileiro*, induzindo expectativas positivas de crescimento da economia e encorajando os investimentos.

A performance alcançada durante o exercício de 1971 encontrou com fator determinante, a política administrativa adotada, voltada para a motivação do quadro de funcionários, assim como para a obtenção de maior racionalidade e eficiência dos sistemas, processos e métodos de funcionamento. Como as metas de crescimento a serem alcançadas dependiam da capacidade de prestar serviços progressivamente melhores e mais rápidos, tornou-se de fundamental importância para o Banco, "equipar-se" para tanto, através do desenvolvimento e implantação de sistemas informatizados, de suporte aos serviços bancários. A tecnologia de serviços adquiria um caráter prioritário para a instituição.

Neste ano, o Banco incluiu entre os seus serviços os pagamentos por cartões de crédito, mediante associação com a Interbancos S.A. Turismo e Administração, administradora do Cartão Passaporte, e passou a prestar serviços de recolhimento do Fundo de Integração Social.

Ainda em 1971, o banco passou a operar no estado do Amazonas, em decorrência da incorporação do Banco S. Gurgel do Rio Grande do Norte, e da transferência de sua carta patente para Manaus. Ao final deste ano, o banco ocupava a 32ª posição entre os bancos comerciais brasileiros, incluindo-se as instituições oficiais.

Foi criado em 1972 o Banco Econômico de Investimentos S.A., em consequência da aquisição das empresas Inconfidência S.A., C.G.C. - Companhia Geral de Crédito, Credican S.A. e Cruzeiro Companhia de Crédito, destinado a operar com um maior volume de aplicações financeiras, e, também neste ano, foi adquirido o controle acionário do Banco do Comércio e Indústria de Pernambuco S.A., permitindo a incorporação de 22 agências e perfazendo um número total de 113 agências. Desta forma, o Banco passou a operar também nos estados de Santa Catarina (Florianópolis), Goiás (Goiânia) e da Paraíba (João Pessoa).

Nesta época, segundo entrevista concedida à Revista Expansão pela presidência da empresa, era do entendimento do Banco, que : *"acabara a época do banqueiro, placidamente sentado em sua poltrona, esperando que o cliente irrompesse porta a dentro. Havia chegado a vez do banco sair atrás do cliente, oferecendo-lhe serviços com o porte de uma assessoria econômica completa, e até antcipando-se às necessidades futuras do cliente."* (2)

Não era intenção do Banco restringir-se aos serviços financeiros (bancários) *strictu sensu*, porém pretendia ampliar o seu campo de atuação, aproveitando as oportunidades existentes, na Bahia e no Brasil.

Era primordial aumentar o volume de depósitos do Banco, para atingir os objetivos de crescimento previstos. E, para tal, tornava-se necessário por em prática um política administrativa voltada para :

- A Promoção Ativa e Eficiente dos Novos Serviços Oferecidos
- A Incorporação de Bancos Menores, Promovendo a Expansão do Campo Geográfico de Atuação
- A Motivação do Corpo de Funcionários
- O Remanejamento de Agências com Pequeno Potencial Lucrativo

O período seguinte, final de 1972 e 1973, foi caracterizado pelo decréscimo dos índices inflacionários, acompanhado da redução das taxas de juros nominais, de uma acentuada expansão dos depósitos na rede comercial, da aceleração do processo de colocação de letras imobiliárias

e da ampliação dos depósitos em caderneta de poupança. Atribuiu-se estes resultados no combate à inflação à Resolução 265 do Banco Central, que elevou para 40% o depósito compulsório da contrapartida em cruzeiros dos créditos em moeda estrangeira.

Neste período, o Banco Econômico deu continuidade ao processo de crescimento, fundado na expansão dos serviços prestados, em volume e diversidade. Foi conferida estrutura independente à Agência Especial de Open Market, desvinculando-a da corretora de títulos e valores mobiliários. Foram ainda elaborados o Plano Trienal de Automação, comportando a aquisição de novos equipamentos e a implantação de diferentes centros de processamento de dados (C.P.D.s) em todo o país, e o planejamento para instalação de duas novas subsidiárias, destinadas a promover os serviços de *trading* e *leasing*, ampliando o campo de atuação do banco.

Ainda em 1973, o Banco Econômico tentou, sem sucesso, adquirir o controle acionário do Banco da Bahia S.A., o qual terminou passando ao controle do Banco Brasileiro de Descontos S.A. (Bradesco).

Ao final de 1973, o Banco Econômico já se tornara um sistema financeiro integrado, capaz de atingir todas as áreas do mercado de crédito e dinheiro, e cobrindo quase todos os estados brasileiros. Ocupava a 24ª posição entre os bancos comerciais, incluindo-se as instituições oficiais, e a 14ª posição entre os bancos comerciais privados, já destacando-se como o maior sistema financeiro do norte e nordeste do país.

A partir de meados de 1973, o *Milagre Econômico* começa a enfrentar dificuldades. Embora continuassem altos os indicadores de crescimento econômico, a dívida externa brasileira, já alcançando um montante de 12 bilhões de dólares, prenunciava um ponto de estrangulamento do modelo de desenvolvimento adotado. Gradativamente, elevavam-se as taxas de inflação, em um ritmo superior ao previsto, e os custos sociais do modelo econômico começavam a se pronunciar, com forte crescimento das taxas de desemprego e de concentração de renda.

A despeito destas dificuldades, o Grupo Econômico, durante o ano de 1974, incorporou o Banco Novo Mundo S.A., com 85 agências espalhadas pelo eixo Rio-São Paulo, passando a operar uma rede total de 205 agências em todos os estados do Brasil, à exceção do Acre, e dando continuidade à sua política de crescimento.

Também neste ano, o Banco começou a operar serviços de arrendamento mercantil, comércio exterior e serviços gráficos, estes últimos voltados prioritariamente para o atendimento às necessidades internas do grupo, através da instituição das subsidiárias Econleasing Arrendamento S.A., Econtrading S.A. Comércio Exterior e Gráfica Econômico e Administração Ltda.

O período 1974-1978 caracterizou-se pela contradição entre uma política oficial de estímulo ao crescimento econômico e o agravamento da questão inflacionária e dos problemas sociais, persistindo as dificuldades relativas ao desemprego e à concentração de renda.

Neste período, o Banco Econômico deu continuidade ao seu programa de expansão. Em setembro de 1978, inaugurou um escritório em New York, iniciando a prestação de serviços no exterior. No plano nacional, instalou 22 novas agências, sendo 2 em Alagoas, 1 em Pernambuco, 7 na Bahia, 2 no Ceará, 3 no Rio Grande do Norte, 1 na Paraíba, 1 no Rio de Janeiro, 1 em Minas Gerais, 1 em Santa Catarina, 1 no Paraná e 6 no Rio Grande do Sul.

Em 1979, incorporou a Financilar Lume Companhia de Crédito Imobiliário, reforçando a sua atuação na captação de recursos de terceiros através de cadernetas de poupança e na aplicação destes recursos em financiamentos imobiliários, nos estados de Alagoas, Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte, por meio da constituição da Econômico Nordeste S.A. Crédito Imobiliário (Econordeste).

Ao final de 1979, o Banco Econômico ocupava a 10ª posição entre os maiores bancos comerciais do país, sendo o sétimo maior banco privado, em depósitos totais, captados junto ao público, comportando uma rede de 243 agências, a metade das quais localizada na região nordeste e empregando um total de 9.642 funcionários. Nesta época, 85% de sua rede de agências já se encontrava vinculada ao seu sistema de processamento de dados, gerenciado pela Processa, o que evidenciava uma preocupação com o processo ainda incipiente de automatização dos serviços prestados.

O início dos anos 80 foram marcados por uma crise econômica mundial, decorrente da crise do Oriente Médio e da elevação dos preços do petróleo no mercado internacional, ocasionando dificuldades para o Brasil, com o controle do processo inflacionário e com a manutenção do equilíbrio do balanço de pagamentos, o que propiciou uma

alta das taxas nominais de juros e a adoção de uma política monetária e fiscal restritiva.

Entre as medidas corretivas adotadas pelo governo, destacaram-se a fixação do limite quantitativo de 45% para a expansão dos empréstimos bancários, condicionando um controle seletivo do crédito e o seu redirecionamento para os setores produtivos, considerados prioritários; a elevação das alíquotas do imposto de renda sobre as pessoas jurídicas e do imposto sobre operações financeiras (IOF) ; a maxi-desvalorização do cruzeiro (dezembro de 1979); e a elevação das taxas de juros de créditos subsidiados.

Para o Banco Econômico, as dificuldades que se apresentavam, induziam a um esforço destinado a superá-las, mediante a racionalização e agilização dos procedimentos operacionais. Para tanto, tornaram-se prioritários os investimentos no desenvolvimento, aprimoramento e expansão dos sistemas de processamento de dados e de telecomunicações, assim como no treinamento de pessoal.

A despeito do cenário de crise e da política monetária restritiva, a elevação dos índices de inflação e das taxas de juros nominais ensejavam uma perspectiva de lucros no setor financeiro, encorajando os investimentos

Em 1980, o Banco Econômico deu continuidade à sua política de expansão, instalando 24 novas agências em sete estados brasileiros e adquirindo o controle acionário do Banco de Produção e Comércio S.A., com a incorporação de suas agências no estado de Sergipe. Em outubro, o escritório de New York foi transformado em agência *full-branch*, ampliando a sua atuação internacional, e logo em seguida passando a operar também em Grand Cayman. Ainda neste ano foi constituída a Companhia Nordeste de Participações (Conepar), destinada a operar como *holding* das empresas industriais do grupo econômico.

Neste período, também foram ampliados os investimentos no setor de processamento de dados e telecomunicações, passando a empresa a dispor de serviços de Telex/Sicram e Telecópia, destinados à transmissão e recepção de imagens por telefone.

Os anos subsequentes (1981 e 1982) foram marcados pelo agravamento da crise econômica mundial, com a conseqüente evolução do quadro recessivo no Brasil, seguido da acentuação do processo inflacionário e de uma tendência de alta das taxas de juros nominais.

Neste contexto, o Grupo Econômico insistiu em sua política de crescimento, instalando em 1981 28 novas agências em dez estados e associou-se American Express Co. para a comercialização do cartão de crédito *American Express Card*. Constituiu ainda a C.S.T. Expansão Urbana S.A., destinada a atuar no setor imobiliário e iniciou a construção do Hospital Aliança, por intermédio da Fundação Miguel Calmon (Funbeco), em associação à Companhia de Seguros Aliança da Bahia e à American Medical International (A.M.I.)

Em 1982 foi inaugurado um escritório de representação em Londres, marcando o primeiro passo em direção à operação nos mercados financeiros da Europa, e, ao final deste ano, o Grupo Econômico empregava 14 mil funcionários, operando 379 agências em todo o território nacional, das quais 90 do tipo *pioneiras*, isto é, instaladas em pequenos municípios, nos quais era previsível uma crescente demanda por serviços bancários.

Os anos subsequentes (1983 e 1984) também foram marcados pelo agravamento da crise econômica e do quadro recessivo. Entretanto, os índices crescentes de inflação e a tendência de alta das taxas de juros nominais continuavam a propiciar o crescimento do setor bancário. Em 1983, apesar de o produto interno bruto haver registrado uma queda de 3,9%, o setor das intermediações financeiras foi um dos poucos a apresentar crescimento.

Durante 1983, o Banco Econômico instalou 56 novas agências, intensificou a prática de aplicações em crédito rural, e ampliou os investimentos nos programas de desenvolvimento de recursos humanos e de processamento de dados, alcançando um número total de 18.627 funcionários. Foi um ano especialmente proveitoso para a Processa, dada a implantação de 13 subcentros de processamento de dados e a integração de mais 29 agências ao sistema de processamento remoto.

A expansão do Banco Econômico continuou a obedecer às mesmas diretrizes básicas: fortalecer a Bahia como centro diretor de sua atuação; assegurar uma presença destacada no Nordeste, onde teria prosseguimento o seu programa de instalação de agências pioneiras (já totalizando neste ano 125 unidades); dinamizar o atendimento ao setor empresarial, mediante o aperfeiçoamento dos seus serviços e a localização de unidades operacionais dentro das próprias empresas; e otimizar o atendimento às pessoas físicas.

No setor de crédito imobiliário, o Banco Econômico absorveu a Residência Companhia de Crédito Imobiliário de São Paulo, fortalecendo a Econômico São Paulo, e instituiu a Econômico Amazônia S.A., com a finalidade de consolidar a sua atuação na região Norte do país. Apesar do desaquecimento deste setor a partir do segundo semestre de 1983, o Econômico registrou um aumento significativo dos depósitos em caderneta de poupança, graças à implantação do serviço de Poupança Móvel de Renda Mensal.

Em 1984 foram inauguradas mais 35 agências comerciais e foi dada prioridade à implantação de postos de serviços avançados em empresas, totalizando 138 postos especiais. Neste ano, a rede de processamento de dados distribuída em quatro CPDs (Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo e Recife) passou a incorporar mais um subcentro e mais 47 novas agências. Ainda neste ano foi implantado o Sistema de Atendimento On-line, destinado a viabilizar a consulta e atualização imediata dos registros de contas-correntes e contas de poupança, alcançando inicialmente as 19 agências metropolitanas de Salvador e também as agências de Feira de Santana, Camaçari, Simões Filho e Porto Seco Pirajá.

O ano de 1985 caracterizou-se pela retomada do crescimento econômico, iniciado no final do ano anterior, acompanhado da manutenção dos índices inflacionários em patamares elevados (IPCA : 233,65%), o que constituiu um quadro fortemente encorajador para os investimentos no setor bancário.

Este contexto propiciou a continuidade do processo de crescimento do Banco, que ao final do ano já operava uma rede de 490 agências comerciais, 153 agências de poupança, 19 agências de câmbio, 154 postos de serviço e 55 caixas avançados.

Também neste ano, foi intensificada a prioridade à política de tecnologia e automação, sendo expandida a sua rede de processamento de forma a atingir um total de 58 subcentros e 548 agências. Em complemento a esta rede, foram ainda constituídas novas redes de agências automatizadas, destinadas a permitir o atendimento *on-line* e a interligação entre agências, atendendo a grande Salvador, Feira de Santana, Aracaju e Recife. Ainda como parte de sua estratégia de automação, o Banco associou-se ao Sistema Banco 24 Horas, tornando disponíveis os serviços de depósitos, saques, transferências de fundos e pagamentos

de contas, em tempo integral, através de 120 Caixas Automáticas e 337 Terminais de Compra.

Na área de varejo, o Econômico ainda ampliou os seus serviços, lançando o Cartão Econômico, com função múltipla : garantia de cheques especiais, acesso ao Sistema 24 Horas e acesso aos terminais on-line das agências automatizadas e elevando os limites de crédito do cheque especial Econcheque.

No mercado de clientes corporativos, foi concedida prioridade aos serviços de cobrança, que, além de maior agilidade e segurança, incorporaram novas funções, dentre as quais se destacaram a cobrança escritural, a conexão direta Banco-Cliente, através de telex, o sistema de troca de fitas magnéticas e a centralização dos créditos de cobrança.

O ano de 1986 foi profundamente marcado pela implementação da mais ampla e profunda reforma econômica da história do país, iniciada com a decretação do *Plano Cruzado*, em 27 de fevereiro deste ano. Seu objetivo maior foi a contenção do processo inflacionário, que se apresentava crônico, através do congelamento de salários e de preços pelo prazo de um ano, acompanhado da extinção da correção monetária e dos mecanismos de indexação econômica, e da mudança da unidade do sistema monetário, que passou a ser o Cruzado.

Sem dúvida, a referida reforma logrou resultados positivos, dentre os quais destacaram-se a redução dos índices inflacionários, que acusaram uma elevação de apenas 22,15 % no período março-dezembro deste ano ; e a aceleração do ritmo de crescimento econômico, com os setores de indústria, comércio, transportes e comunicações apresentando respectivamente as taxas de crescimento de 12,1%, 9,9%, 11,6% e 20,5%.

O sistema financeiro foi um dos segmentos da economia mais duramente atingidos com a implementação do *Plano Cruzado*, especialmente pela perda da receita decorrente do efeito da correção monetária sobre os depósitos à vista. Esta conjuntura obrigou a maioria das instituições financeiras a proceder uma drástica redução de despesas e de novos investimentos, a fim de assegurar níveis de produtividade e rentabilidade suficientes à continuidade de suas atividades.

O Banco Econômico adotou uma política de redimensionamento de sua rede de agências, destinada à

permitir uma redução no custo administrativo global e a excluir as pequenas agências, as quais tornaram-se economicamente inviáveis com a nova ordem econômica do país. Ao final do ano, o Banco contava com 356 agências comerciais, 95 agências de poupança e 163 postos de atendimento bancário especial.

Considerado o novo contexto econômico, foi intensificada a prioridade concedida à otimização e ampliação dos serviços oferecidos. Durante este ano foram vendidos 448.250 Cartões Econômico, dos quais 67.021 já possibilitavam o acesso ao Serviço de Atendimento On-Line em agências integradas a este sistema (Grande Salvador, Aracaju e Grande Recife), e 381.229 permitiam a utilização dos serviços do Sistema Banco 24 Horas

O Econômico realizou ainda significativos investimentos para a transferência do C.P.D.-Bahia para novas instalações, capazes de atender melhor à perspectiva de crescimento de seu parque de equipamentos computacionais e adquiriu novos sistemas de Poupança e de Controle de Ações, visando uma melhor prestação destes serviços.

Também no setor de Crédito Imobiliário foi promovida uma reorganização das atividades, descentralizando para as agências comerciais e de poupança o atendimento ao mutuário, e, desta forma, elevando a qualidade e eficiência deste atendimento.

O ano de 1987 apresentou um quadro bastante adverso para a economia brasileira. No primeiro semestre, observou-se grande elevação dos índices mensais de inflação, os quais ultrapassaram a marca dos 20 % ao mês. Entretanto, a partir do mês de junho, com a implementação do Plano Bresser, os índices inflacionários apresentaram forte desaceleração, encerrando o ano com uma taxa anual bastante elevada, de aproximadamente 365 % . Esta instabilidade das condições econômicas do país, associada ao modesto desempenho do P.I.B., que apresentou crescimento de 2,9 %, conduziu a uma expectativa não muito otimista das perspectivas de crescimento da economia brasileira.

Diante deste quadro de adversidades, o Banco Econômico acelerou a implementação de uma austera política de ajustes, iniciada com o plano cruzado, redefinindo rotinas administrativas e promovendo a redução de custos, através do enxugamento da instituição e do fechamento de agências comerciais e de poupança, encerrando o ano, operando uma rede de apenas 281 agências comerciais e 87 agências de poupança.

Esta política de austeridade, no entanto, fez-se acompanhar de um esforço destinado à melhoria da qualidade e volume dos serviços oferecidos. Assim, o Econômico instalou mais 34 postos de atendimento bancário especial (em empresas), otimizou o funcionamento dos sistemas de processamento de dados, cuja capacidade de processamento mensal aproximava-se de 10,5 bilhões de documentos, provenientes da rede de atendimento, e concluiu a integração das agências metropolitanas de Salvador e Recife ao Sistema de Atendimento On-line, totalizando 40 agências interligadas (27 na Bahia e 13 em Pernambuco). Ainda na linha dos serviços oferecidos, colocou à disposição dos clientes, 23 Caixas Coletoras Econserv, em postos de serviços e condomínios, agilizando a prestação dos serviços de lançamentos em conta-corrente e pagamentos de contas.

Os anos subsequentes (1988 e 1989) foram marcados pela recuperação do produto interno bruto (P.I.B.), pela obtenção de superávits comerciais crescentes, permitindo um maior equilíbrio do balanço de pagamentos, e pela estabilização do nível de emprego. Este processo, entretanto, fez-se acompanhar pelo agravamento da questão inflacionária, com os índices de crescimento de preços ao consumidor, medidos pela Fundação Getulio Vargas, registrando respectivamente variações anuais de 1.006% e 1.759%, impulsionados, entre outros fatores, pela reindexação da economia e pela elevação do déficit público. A consequência deste processo foi a elevação das taxas de juros nominais, com reflexos positivos para as instituições financeiras.

Em 1988, o Econômico já dispunha de uma estrutura enxuta, com menor custo operacional, e as condições econômicas favoráveis permitiram a realização de novos investimentos. Estes investimentos foram direcionados, em grande parte, para a otimização dos serviços oferecidos e introdução de novas modalidades de serviços. Assim, durante o ano de 1988 foram lançados os serviços de Open-Matic, Conta Remunerada e Fundo Econômico ao Portador, e ampliada a disponibilidade de *Cash-Dispensers*.

Em dezembro de 1988, constituiu a empresa Tempo e Cia., em conjunto com a American Express Co., o Bamerindus e o B.C.N., a fim de ampliar a sua atuação no segmento de Cartões de Compras, viabilizando o lançamento do *Cartão Econômico Sollo*, com múltipla função : acesso ao Sistema de Atendimento On-Line das agências automatizadas, garantia de cheques, acesso ao sistema Banco 24 Horas e cartão de

compras, de crédito rotativo e de crédito parcelado, o que veio a ocorrer durante o exercício de 1989.

Os anos de 1990 e 1991 foram marcados pela reorganização do modelo econômico, com a implementação do *Plano Collor*, em março de 1990, e do *Plano Collor II*, no início do ano seguinte. A política econômica adotada neste período caracterizou-se pela retenção de haveres financeiros privados, com significativo enxugamento da quantidade de meios de pagamento em poder do público, pela instalação de um grave processo recessivo, acompanhado da elevação das taxas de desemprego, e por um relativo fracasso no combate ao processo inflacionário. Apesar das duras medidas adotadas os índices de inflação anuais persistiram em taxas próximas aos 400 % .

O setor financeiro foi duramente atingido com a implementação desta política econômica, dados o aumento dos depósitos compulsórios junto ao Banco Central do Brasil, a obrigatoriedade de aquisição dos Certificados de Privatização, e a relativa redução dos índices inflacionários, que caíram de uma taxa anual de 1.759 % para valores próximos aos 400 %, contribuindo para uma redução das taxas de juros nominais e das margens de lucros das instituições bancárias.

O Banco Econômico respondeu ao novo panorama econômico, conferindo uma maior ênfase à criação e lançamento de produtos e serviços, destinados a conquistar as mais diversas faixas de clientes, inclusive as empresas atendidas pelo banco corporativo ; à modernização de seu parque tecnológico ; e a uma profunda reforma administrativa com a transformação em *banco múltiplo*.

Em janeiro de 1990, o Banco Econômico S.A. foi transformado em *banco múltiplo*, através de uma reforma jurídico-administrativa, com a instalação de novas carteiras de crédito imobiliário e crédito ao consumidor, decorrentes da incorporação das subsidiárias Casaforte e Econfin. Como consequência deste processo, as antigas agências de poupança foram transformadas em agências comerciais, passando a oferecer os demais produtos e serviços bancários, além da poupança. Continuaram em operação as demais subsidiárias - Banco Econômico de Investimentos S.A., Econômico S.A. Arrendamento Mercantil (Econleasing), Econômico Distribuidora e Econômico Corretora -, completando o ramo financeiro do Conglomerado Econômico.

Neste período, foi elevada ainda mais a prioridade concedida à área de tecnologia, sendo desenvolvidos estudos, destinados à definição de uma nova arquitetura de sistemas de computação, prevendo inclusive a transmissão de dados por satélite, a qual deverá substituir a arquitetura atual e viabilizar um salto qualitativo no provimento de serviços bancários, devendo consumir um montante de investimentos da ordem de 20 milhões de dólares.

No exercício de 1990, o banco reduziu para dois o número de Centros de Processamento de Dados (Salvador e São Paulo), como medida simplificadora de seu ambiente operacional, visando maior eficiência e redução de custos. Nessa mesma linha, diminuiu o número de subcentros RJE, uma modalidade de transferência de arquivos e relatórios entre o computador central e computadores menores, dispersos geograficamente, sendo substituídos progressivamente por uma opção mais eficiente : o aproveitamento dos equipamentos das agências integradas ao Sistema de Atendimento On-line, para efetuar a submissão remota de tarefas, constituindo, desta forma, *Agências-Polos* de automação, e conduzindo à total substituição dos subcentros.

A rede de automação bancária atingiu 197 pontos automatizados, comportando agências e postos de serviços, ao final de 1990, crescendo bastante no exercício seguinte. Foram ainda instalados 26 pontos de auto-atendimento, alguns dentro de agências e outros externamente, esses últimos funcionando em regime de 24 horas por dia. Em qualquer destes pontos de auto-atendimento, o cliente movimenta os seus registros financeiros (conta-corrente, poupança, ...) através do Cartão Econômico Sollo, tornando-se mais ágil e qualificado o serviço de atendimento. Até o final de 1992, a rede de pontos de auto-serviço deverá superar o total de 100 unidades.

Ainda neste período, foram implantados e otimizados serviços relativos à administração do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, à administração de Fundos de Renda Fixa, à concessão de Empréstimos Mútuos, à integração entre os sistemas de Contas-Correntes e Poupança, viabilizando o serviço de Poupança Automática e o Sistema de Lançamento Automático, destinado à programação prévia de débitos em conta-corrente, ao novo Sistema de Cobrança Remunerada, que permite a remuneração segundo taxas previamente negociadas dos créditos de títulos colocados em cobrança, ao serviço de Telesaldo, destinado ao fornecimento de informações financeiras do cliente por

telefone, à instalação de terminais Ponto-de-Venda (P.D.V.s), viabilizando a transferência eletrônica de fundos (T.E.F.) e dispensando a utilização de cheques, entre outros, materializando a política de diversificação e otimização de serviços, adotada pela instituição, os quais serão analisados mais detalhadamente na seção subsequente.

5.2 ASPECTOS QUALITATIVOS DOS SERVIÇOS OFERECIDOS

A compreensão da natureza e especificidades dos serviços bancários e de sua evolução constitui requisito indispensável para a percepção do papel desempenhado pelas políticas tecnológicas no contexto das estratégias competitivas. Assim, pretende-se nesta seção caracterizar as principais linhas de atendimento aos clientes, assim como o estágio de automação que representam.

O Banco Econômico, assim como a maior parte dos demais bancos comerciais no Brasil, opera em duas linhas básicas de atendimento a clientes: o banco de varejo, destinado a atender ao grande número de pequenos clientes, em sua maioria pessoas físicas, e as operações corporativas, destinadas ao atendimento de grandes clientes, geralmente pessoas jurídicas, responsáveis pela maior parcela da receita da empresa.

As atividades de varejo subdividem-se em três grupos significativos: serviços gerais (Contas-Correntes, DOCs,...) investimentos (Poupança, Fundos de Investimentos, CDBs,...) e financiamentos. E os serviços destinados a clientes corporativos subdividem-se basicamente em serviços de cobrança, serviços de gerência de investimentos e serviços de natureza administrativa (Pagamento de Salários, Gerenciamento de Contas a Pagar,...), sendo geralmente oferecidos a pessoas jurídicas e instituições públicas, embora possam eventualmente atender a pessoas físicas.

A análise do elenco de serviços oferecidos pelo Banco Econômico, apresentado no apêndice E, permite a observação de algumas características importantes. Em primeiro lugar, é importante notar a grande diversidade de serviços oferecidos, uma característica significativa do período atual, em que as instituições buscam não apenas elevar a qualidade de seus serviços, porém também ampliar a gama de serviços disponíveis, de forma a poder atender a clientes com as mais variadas necessidades.

Outro ponto importante a ser observado é o esforço empreendido para uma melhor qualificação de seus serviços, que se manifesta na utilização de recursos computacionais em uma parcela significativa dos serviços oferecidos.

Entre os serviços de varejo, que são auxiliados por recursos computacionais, destacam-se o Sistema de Atendimento On-line, a utilização de cartões magnéticos, o Sistema Banco 24 Horas, o uso de Cash Dispensers e o serviço de Telesaldo.

Já entre os serviços corporativos, destacam-se os serviços de cobrança automatizada, a integração entre os computadores do banco e dos clientes e o fornecimento de serviços administrativos, como pagamento de salários e controle de contas a pagar.

Esta presença destacada da tecnologia da computação no conjunto dos serviços oferecidos pelo banco reflete o caráter definitivo do processo de automação de serviços bancários.

Vale observar, que a utilização de sistemas de informação constitui subsídio indispensável à prestação de serviços bancários automatizados, assim como à sua otimização. Estes serviços consistem, na maioria das vezes, na transferência e modificação de registros e informações, haja vista, que, normalmente, a maior parte dos pagamentos, recebimentos e aplicações é efetuada, sem que haja tradição física de numerário, porém apenas o seu registro.

Desta forma, o controle destes registros por sistemas de informações compõe o núcleo da administração bancária, razão pela qual, tais sistemas exercem forte influência sobre quase todos os serviços oferecidos. Um serviço de Telesaldo (fornecimento de saldos de contas-correntes por telefone), por exemplo, embora não coloque o cliente em contato direto com instrumentos automatizados, somente atinge uma condição de viabilidade, quando suportado por um sistema de informações concebido e desenvolvido especialmente para esta finalidade.

Por fim, convém ressaltar a tendência à instalação do auto-serviço bancário, isto é, o serviço bancário, diretamente acessível ao cliente, sem intermediação de quaisquer funcionários (caixas ou gerentes). Este tipo de serviço se verifica, quando, por exemplo, um cliente utiliza um dispositivo de *cash dispenser*, para retirada de numerário, ou usa uma caixa coletora para pagar uma conta de luz ou telefone, ou ainda quando um cliente corporativo acessa eletronicamente os seus registros de saldos e extratos, efetua aplicações financeiras, consulta posições de cobrança e contas a pagar ou promove o lançamento dos salários de seus funcionários

para pagamento, diretamente através de seus computadores, sem necessitar dirigir-se à agência bancária e solitar a funcionários os serviços desejados.

A instalação do auto-serviço bancário constitui a forma mais perceptível ao cliente de diferenciação deste tipo de serviço, na medida em que confere mais rapidez e segurança nas transações efetuadas e reduz o custo do cliente para sua utilização. Por esta razão, acredita-se que o processo de evolução da tecnologia de serviços bancários siga esta direção.

ESTÁGIO DE AUTOMAÇÃO

Relembrando a classificação de Steiner do *estágio de automação* das instituições bancárias e analisando o conjunto de serviços anteriormente apresentado, pode-se inferir que o Banco Econômico, assim como outras instituições líderes no processo de desenvolvimento de tecnologia de serviços no setor bancário nacional, encontra-se em uma situação intermediária entre o segundo e o terceiro estágio.

Seguramente, o primeiro estágio já foi ultrapassado, na medida em que a grande maioria de suas agências comerciais já dispõe de recursos computacionais de apoio à atuação dos funcionários de atendimento, ensejando uma diferenciação significativa dos serviços oferecidos, perceptível aos clientes. Esta é a qualidade característica do segundo estágio de automação.

Entretanto, já se fazem presentes algumas características do terceiro estágio de automação, o qual é qualificado pela presença do auto-serviço bancário, pelo qual é possibilitado ao cliente, pessoa física ou jurídica, a obtenção direta dos serviços desejados, dispensando-se a intermediação de um funcionário de atendimento.

Assim, serviços como a utilização de caixas coletoras (*econserv*), *cash dispensers*, quiosques do Banco 24 Horas e terminais de clientes corporativos, permitindo o acesso direto pelos clientes aos registros de contas-correntes, posições de cobrança e saldos de investimentos, além da realização de transações financeiras, entre outros, constituem elementos representativos do terceiro estágio.

Contudo, não se pode afirmar, que a instituição tenha atingido de forma plena o terceiro estágio de automação, visto que uma parcela significativa dos serviços efetivamente fornecidos ainda segue uma linha de atendimento convencional, fazendo-se presente o funcionário de atendimento (caixa, gerente, ...).

De qualquer forma, este contexto de serviços oferecidos parece indicar uma tendência à ampliação do chamado auto-serviço bancário, configurando uma perspectiva de plena instalação do terceiro estágio

5.3. INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA

A análise das despesas alocadas aos setores de tecnologia/informática constitui um importante instrumento de caracterização do processo de desenvolvimento de tecnologia no âmbito do Banco, visto que possibilita a identificação de sua natureza, através da avaliação de seus principais componentes, assim como de suas tendências de evolução ou não.

Analogamente ao capítulo anterior, todos os valores apresentados nesta seção estão expressos em milhares de dólares, a fim de permitir uma percepção mais clara de sua evolução, evitando-se as distorções decorrentes dos altos índices de depreciação da moeda nacional.

5.3.1. COMPOSIÇÃO DAS DESPESAS

Os levantamentos efetuados junto ao Banco Econômico permitiram identificar a participação destacada das despesas com pessoal no total de despesas com o desenvolvimento de tecnologia, correspondendo a quase 38 % deste total, conforme a tabela 15, apresentada a seguir. Este percentual reflete o caráter particular da tecnologia de serviços bancários, que, por reunir características específicas a cada firma, torna necessário o esforço para o seu desenvolvimento, em lugar de sua simples aquisição junto a fornecedores externos.

Foram considerados, para o cálculo destas despesas, todos os dispêndios (salários e encargos sociais) realizados com o pessoal alocado aos setores responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção da tecnologia de serviços. Desta forma, estão inclusos gastos com pessoal não técnico, porém atuando de forma a subsidiar o funcionamento destes setores, como por exemplo, pessoal administrativo ou de serviços gerais. O montante de funcionários envolvidos direta ou indiretamente com este processo compreende aproximadamente 900 funcionários

Já as despesas com processamento de dados constituem o segundo maior elemento de despesa na área de tecnologia, referindo-se especificamente à aquisição,

leasing, e manutenção de equipamentos, aquisição e licenciamento de *software básico* e aquisição de sistemas aplicativos, e correspondendo a 24,5 % das despesas totais.

Do total de 11,146 milhões de dólares alocados a esta despesa em 1991, 1,558 milhões corresponderam à aquisição de tecnologia, sendo 659 mil, com a aquisição de equipamentos, 273 mil, com a aquisição de software, 145 mil, com a aquisição de equipamentos/sistemas destinados a subsidiar o funcionamento do Sistema de Atendimento On-line em agências, e 479 mil com a contratação de consultorias especializadas.

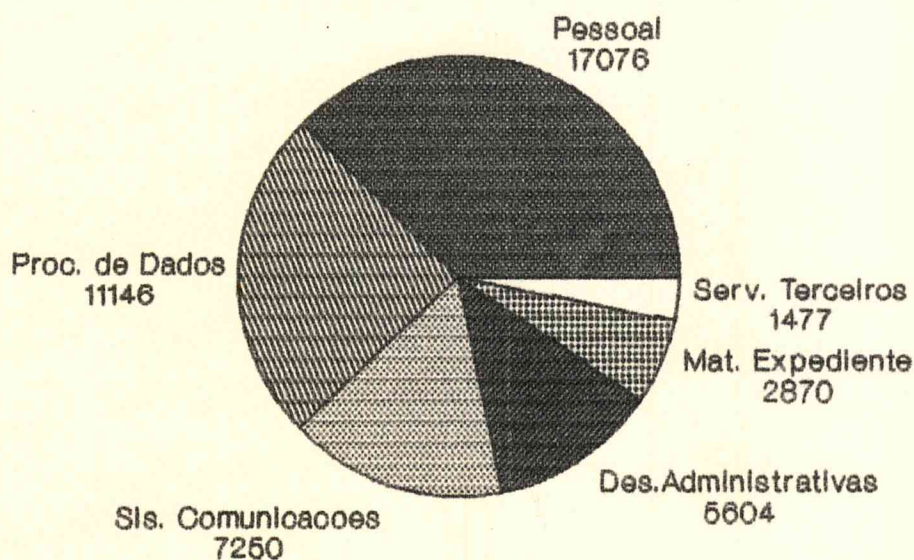
Os gastos com sistemas de comunicações abrangem os dispendios com comunicação de dados, destinados a possibilitar o processamento remoto de dados, através de agências-polo e subcentros, assim como viabilizar a integração das agências automatizadas e a integração entre os Centros de Processamento de Dados. Estes sistemas constituem um requisito para a modernização dos sistemas aplicativos de atendimento aos clientes, dada a necessidade de integração entre pontos geograficamente dispersos, e estão necessariamente vinculados aos sistemas de processamento de dados. Também estão inclusas nestes gastos as despesas com canais de voz. No total, os gastos com comunicações corresponderam em 1991 a 7,25 milhões de dólares, perfazendo aproximadamente 16% das despesas totais do setor.

Vale ressaltar ainda o custo significativo dos insumos às atividades de produção de serviços informatizados e desenvolvimento de tecnologia, alcançando em 1991 um montante de 2,87 milhões de dólares (6,3 % do total), assim como os valores dispendidos com a contratação de serviços de terceiros, que corresponderam em 1991 a aproximadamente 1,5 milhões de dólares, apenas 3,25 % do total, um valor inferior a um décimo das despesas com pessoal, o que, mais uma vez, reflete o caráter específico da tecnologia de serviços bancários, ensejando a necessidade de seu aperfeiçoamento com pessoal próprio.

O restante dos custos com tecnologia correspondem às despesas administrativas, comportando alugueis, água, energia e gás, viagens e transportes, manutenção de bens e treinamento de pessoal, entre outras, perfazendo um total de 5,6 milhões de dólares, correspondentes a 12,3 % do custo total.

Tab. 15 – Banco Economico S.A.

Composicao de Dispendios com Tecnologia



| Despesa | Sem. 1 | Sem. 2 | 1991 | % |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Pessoal Tecnico | 8.048 | 9.028 | 17.076 | 37,59 |
| Process. de Dados | 5.011 | 6.135 | 11.146 | 24,54 |
| Sis. de Comunicacoes | 3.868 | 3.382 | 7.250 | 15,96 |
| Material Expediente | 1.466 | 1.404 | 2.870 | 6,32 |
| Serv. Terceiros | 791 | 686 | 1.477 | 3,25 |
| Viagens | 358 | 398 | 756 | 1,66 |
| Alugueis | 479 | 474 | 953 | 2,10 |
| Agua, Energia, Gas | 681 | 511 | 1.192 | 2,62 |
| Transportes | 411 | 447 | 858 | 1,89 |
| Manutencao de Bens | 359 | 257 | 616 | 1,36 |
| Treinamento de Pessoal | 353 | 354 | 707 | 1,56 |
| Outras Despesas | 272 | 250 | 522 | 1,15 |
| Total | 22.097 | 23.326 | 45.423 | 100,00 |

Obs.: Valores em Milhares de Dolares

Fonte : Banco Economico S.A.

5.3.2. EVOLUÇÃO DAS DESPESAS

No período estudado, 1983 - 1991, os investimentos totais com o desenvolvimento e utilização de recursos computacionais para a prestação de serviços bancários apresentou uma tendência de alta, passando de 22,6 milhões de dólares no primeiro ano para 45,4 milhões em 1991, tendo inclusive atingido 57,8 milhões no ano anterior, conforme tabela ao final da seção (ver tabela 16).

Esta tendência de crescimento dos investimentos em tecnologia reflete a crescente prioridade conferida a esta atividade, por razões já explicadas nas seções precedentes.

Nos exercícios de 86, 87 e 88, foram verificadas leves reduções destes investimentos, acompanhadas de um forte crescimento em 89 e 90, e comportando novamente uma queda no exercício de 91. Atribui-se estas oscilações às dificuldades enfrentadas pelo banco, com a implementação de planos de estabilização econômica, especialmente os planos *cruzado* e *Bresser*, em 86 e 87, e os planos *Collor I* e *Collor II*, em 90 e 91, acarretando dificuldades para a sustentação dos níveis de investimento.

Também em valores relativos, verificou-se a tendência de crescimento dos investimentos em tecnologia. Estes passaram a representar 21,16 % do patrimônio líquido ao final do período, contra 16,19 % em 83.

Ao longo deste período, as despesas com pessoal apresentaram um comportamento semelhante àquele apresentado pelas despesas totais, mantendo-se a sua participação nestas últimas em um percentual aproximado à média de 36,5% (tabela 17). Isto é justificável em função de seu caráter de principal componente das despesas totais, exercendo grande influência sobre o comportamento destas.

Já as despesas com equipamentos, *software* básico e aquisição de sistemas (processamento de dados), apresentaram uma ligeira tendência de elevação, passando de 6,9 milhões em 83 para 11,2 milhões em 91. Este crescimento, no entanto não acompanhou o crescimento das despesas totais, fazendo com que a sua participação nestas caísse de 30,4 % em 83 para 24,5 % em 91 (tabela 18).

Esta queda de sua participação nas despesas totais provavelmente decorre da forte redução dos preços dos equipamentos de informática no mercado mundial ao longo destes anos, contrabalançando, em parte, o aumento dos investimentos decorrentes da expansão do parque de equipamentos e da capacidade de processamento de dados instalada.

As despesas com sistemas de comunicações apresentaram significativo crescimento, avançando de 892 mil para 4,35 milhões de dolares no período, atingindo 9,6 % dos gastos com tecnologia ao final do período em estudo, contra apenas 3,9 % no início (ver tabela 19).

Este crescimento de sua participação aparentemente é uma consequência da transformação qualitativa dos serviços bancários. A diferenciação destes serviços encontrou como fator significativo a redução dos custos de transporte e comunicações do cliente, evitando a sua ida à instituição bancária. São os serviços denominados *home-banking* e *office-banking*. Somam-se a este fato a integração dos Sistemas de Atendimento On-line, permitindo ao cliente ter acesso aos seus registros financeiros de qualquer agência ou posto de atendimento em qualquer parte do país e a crescente participação dos bancos comerciais na intermediação de negócios entre seus clientes, colocando em contato produtores, fornecedores e canais de distribuição, e provendo serviços de *Electronic Data Interchange - E.D.I.*,

Por conseguinte este processo de qualificação dos serviços bancários comporta uma relativa transferência dos custos de comunicações dos clientes para a instituição, o que justifica o acentuado crescimento de sua participação nas despesas totais com a tecnologia de serviços bancários

Já as despesas com treinamento de pessoal técnico foram as que apresentaram uma maior taxa de evolução no período, passando de 144 mil dolares em 83 para 707 mil em 91, um valor quase cinco vezes superior ao inicial. A sua participação nas despesas totais, entretanto, embora crescente, é ainda bastante reduzida, correspondendo a apenas 1,5 % ao final do período, conforme tabela 20.

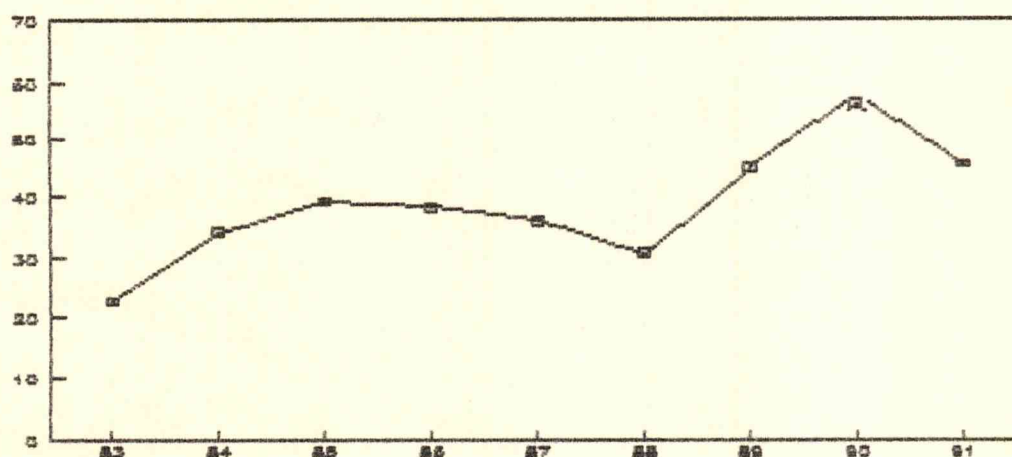
O crescimento destas despesas é uma evidência da necessidade das instituições bancárias de capacitar-se para o desenvolvimento e aperfeiçoamento interno de sua tecnologia de serviços.

Por fim, as despesas administrativas com a área de tecnologia também apresentaram crescimento significativo, passando de 5,1 milhões de dólares anuais em 83 para 12,1 milhões em 91. Em termos relativos, a sua participação nas despesas totais apresentou certa instabilidade, oscilando entre 23 e 34 %, com média de 27,3%, não se verificando, entretanto, uma tendência clara de evolução ou redução (tabela 21).

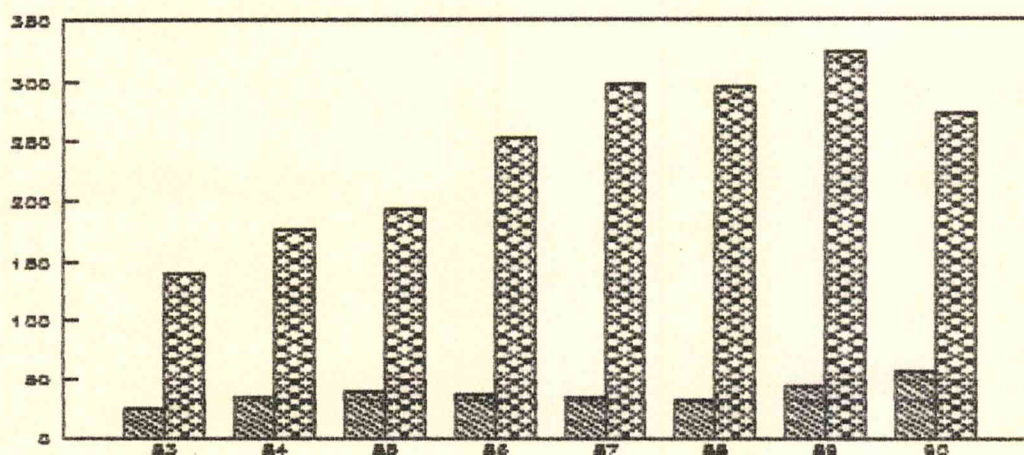
Esta instabilidade se justifica pela variação não uniforme dos custos administrativos com material de expediente, além daqueles com energia, água, gás, transportes, viagens e aluguéis, entre outros.

Tab.16 – Banco Economico S.A.

Despesas Totais com Tecnologia



Relacao Despesas com Tecnologia X Patrimonio Liquido

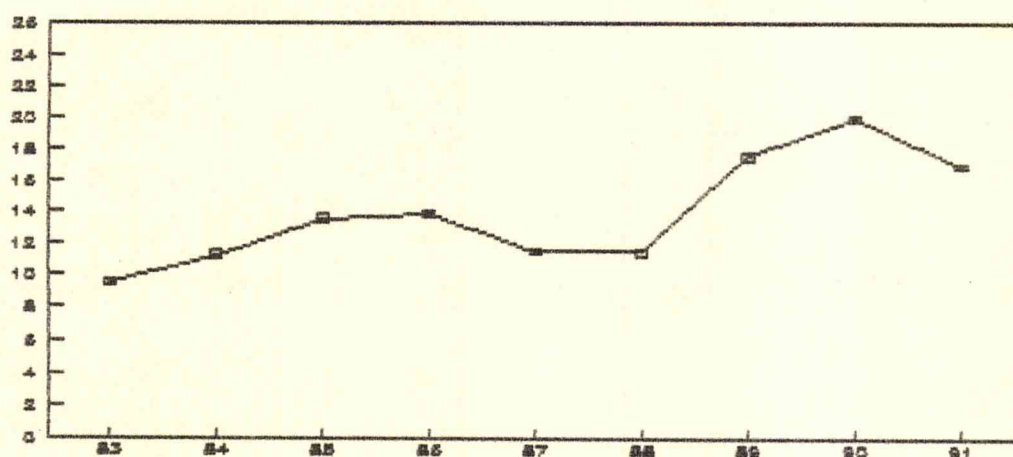


| Despesa | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| D.Tecnol. | 22,60 | 33,98 | 39,10 | 38,18 | 35,89 | 30,46 | 44,91 | 57,78 | 45,42 |
| Pat. Liq. | 139,56 | 175,46 | 192,71 | 252,39 | 297,50 | 293,70 | 324,60 | 273,10 | |
| % | 16,19 | 19,37 | 20,29 | 15,13 | 12,06 | 10,37 | 13,84 | 21,16 | |

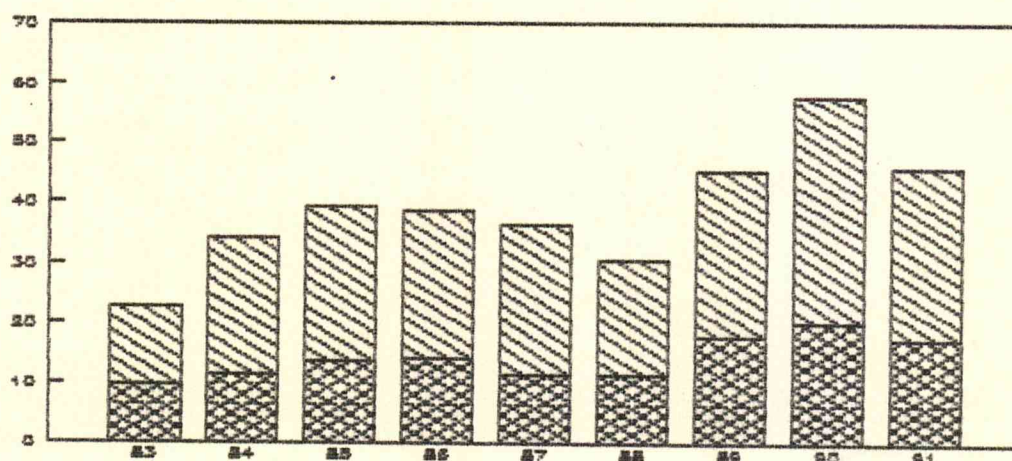
Fonte : Banco Economico S.A.

Tab.17 – Banco Economico S.A.

Despesas com Pessoal



Participacao nas Despesas Totais com Tecnologia

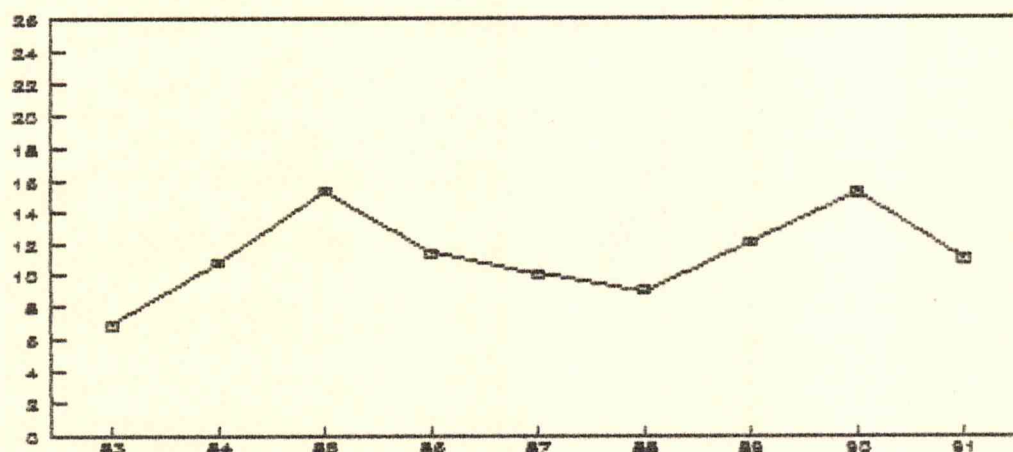


| Despesa | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Pessoal | 9.560 | 11.284 | 13.635 | 13.944 | 11.570 | 11.523 | 17.663 | 20.075 | 17.086 |
| Total | 22.598 | 33.980 | 39.104 | 38.180 | 35.891 | 30.459 | 44.909 | 57.782 | 45.423 |
| % | 42,30 | 33,21 | 34,87 | 36,52 | 32,24 | 37,83 | 39,33 | 34,74 | 37,62 |

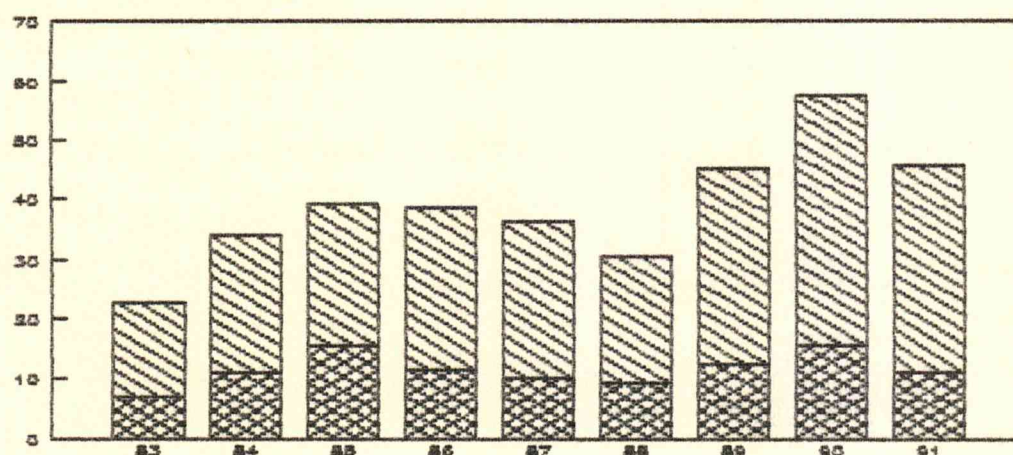
Fonte : Banco Economico S.A.

Tab.18 – Banco Economico S.A.

Despesas com Processamento de Dados



Participacao nas Despesas Totais com Tecnologia

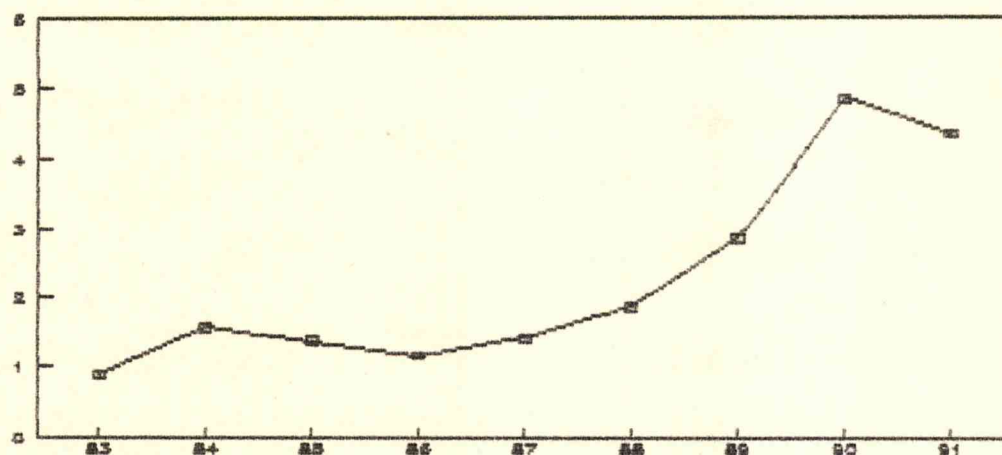


| Despesa | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| P. Dados | 6.869 | 10.888 | 15.430 | 11.505 | 10.177 | 9.138 | 12.232 | 15.341 | 11.160 |
| Total | 22.598 | 33.980 | 39.104 | 38.180 | 35.891 | 30.459 | 44.909 | 57.782 | 45.423 |
| % | 30,40 | 32,04 | 39,46 | 30,13 | 28,36 | 30,00 | 27,24 | 26,55 | 24,57 |

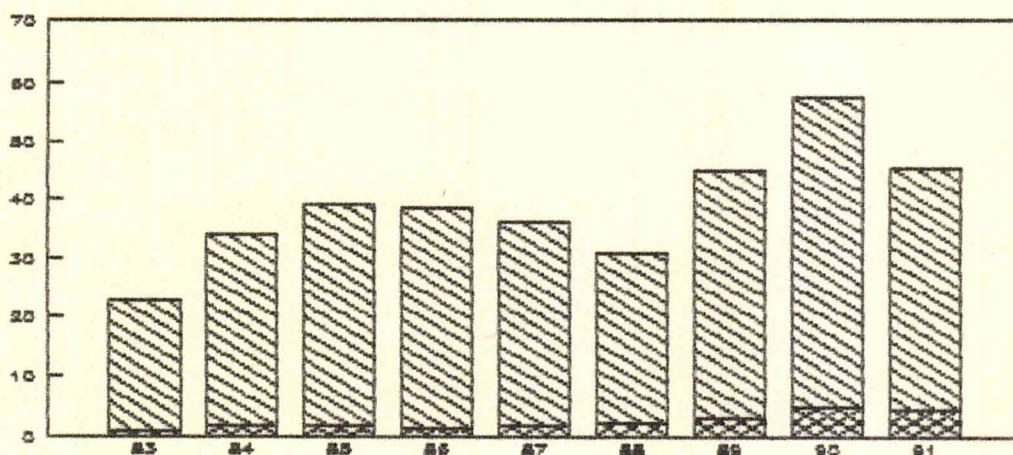
Fonte : Banco Economico S.A.

Tab.19 – Banco Economico S.A.

Despesas com Sistemas de Comunicacao



Participacao nas Despesas Totais com Tecnologia

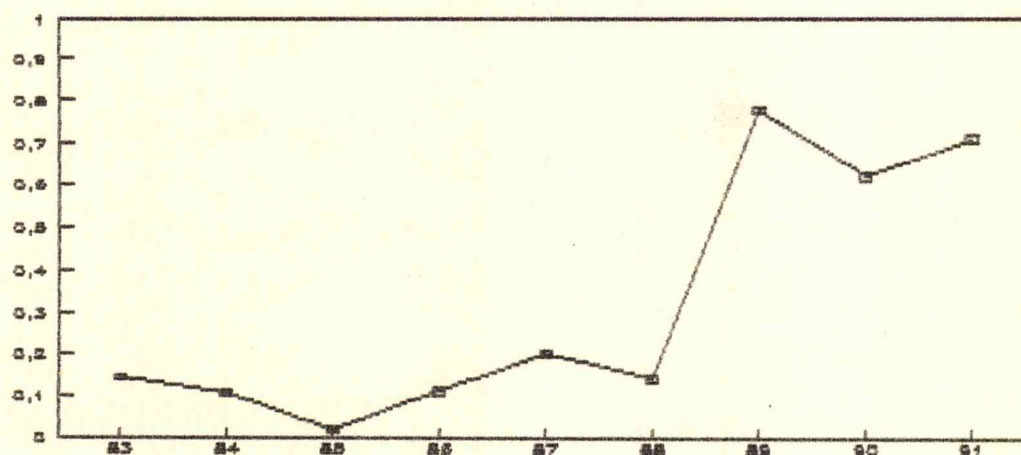


| Despesa | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| S.Comun. | 892 | 1.575 | 1.376 | 1.168 | 1.433 | 1.890 | 2.887 | 4.844 | 4.352 |
| Total | 22.598 | 33.980 | 39.104 | 38.180 | 35.891 | 30.459 | 44.909 | 57.782 | 45.423 |
| % | 3,95 | 4,64 | 3,52 | 3,06 | 3,99 | 6,21 | 6,43 | 8,38 | 9,58 |

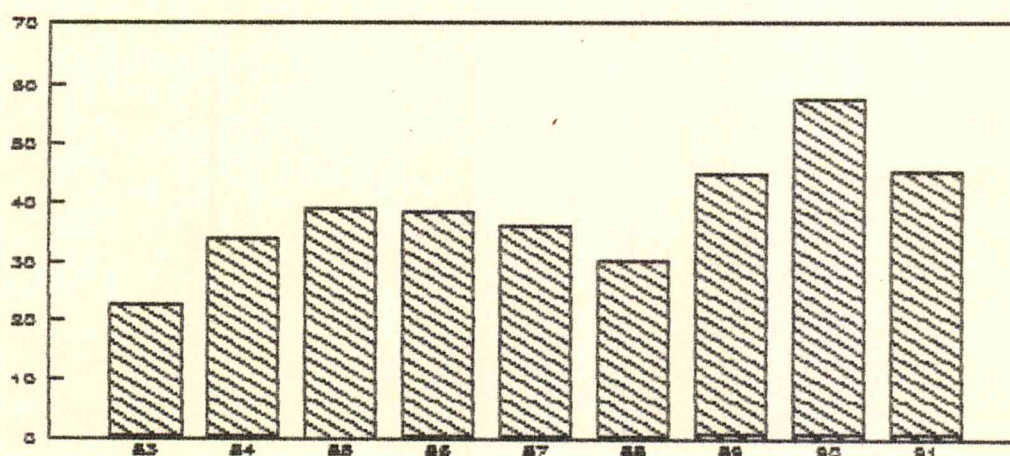
Fonte : Banco Economico S.A.

Tab.20 – Banco Economico S.A.

Despesas com Treinamento de Pessoal



Participacao nas Despesas Totais com Tecnologia



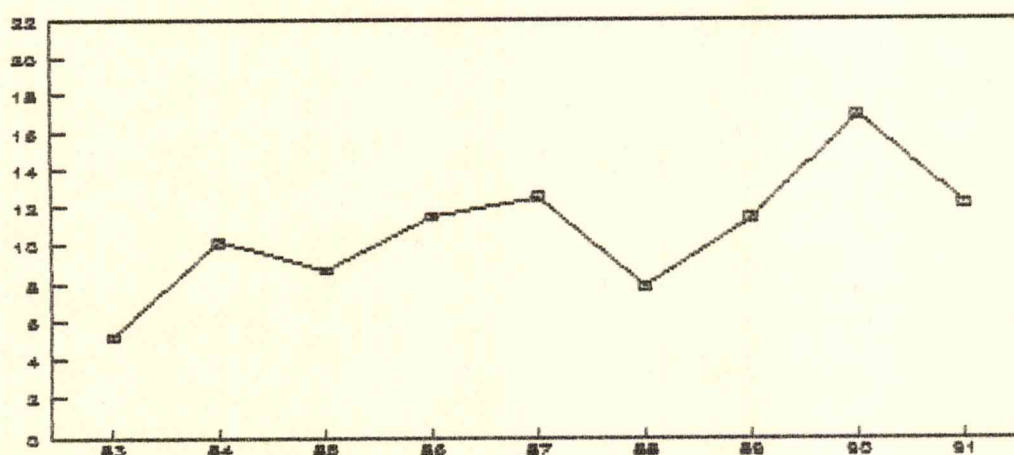
| Despesa | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Treinanm. | 144 | 106 | 17 | 109 | 201 | 141 | 775 | 620 | 707 |
| Total | 22.598 | 33.980 | 39.104 | 38.180 | 35.891 | 30.459 | 44.909 | 57.782 | 45.423 |
| % | 0,64 | 0,31 | 0,04 | 0,29 | 0,56 | 0,46 | 1,73 | 1,07 | 1,56 |

Fonte : Banco Economico S.A.

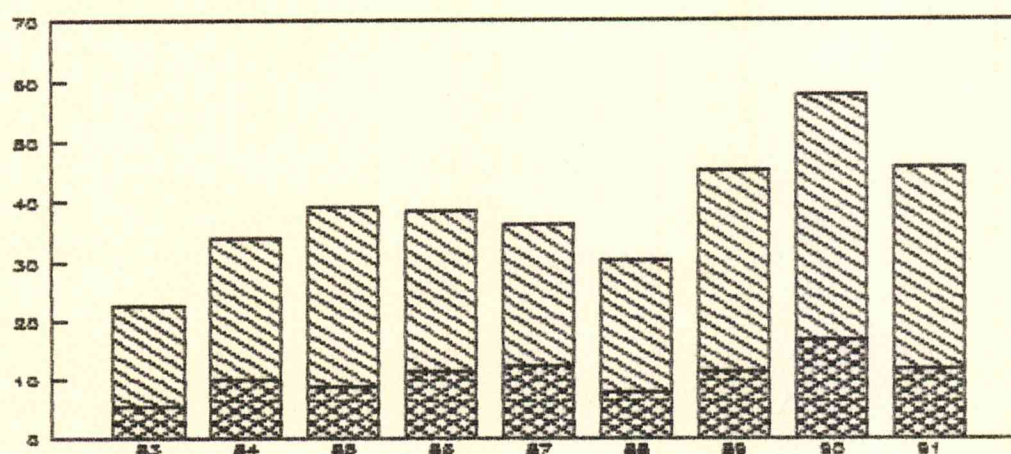
Obs. Valores estimados para 1986

Tab.21 – Banco Economico S.A.

Despesas Administrativas (Outras)



Participacao nas Despesas Totais com Tecnologia



| Despesa | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| D. Adm. | 5.133 | 10.127 | 8.646 | 11.454 | 12.510 | 7.767 | 11.352 | 16.902 | 12.118 |
| Total | 22.598 | 33.980 | 39.104 | 38.180 | 35.891 | 30.459 | 44.909 | 57.782 | 45.423 |
| % | 22,71 | 29,80 | 22,11 | 30,00 | 34,86 | 25,50 | 25,28 | 29,25 | 26,68 |

Fonte : Banco Economico S.A.

5.3.3. ESFORÇO DE AUTOMAÇÃO

Conforme já apresentado, o conceito de *esforço de automação* procura captar a prioridade conferida pela instituição ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de sua tecnologia de provimento de serviços bancários informatizados, associando as despesas totais com a área de tecnologia ao patrimônio líquido da firma, indicador de sua disponibilidade financeira.

Assim, para o Banco Econômico, foi constatado no período um esforço de automação médio de 16,05 %. O comportamento deste indicador ao longo do período foi bastante irregular, apresentando o índice mais baixo em 1988, 10,37 % e o mais alto em 1990 : 21,16 %, conforme tabela de despesas totais com tecnologia, na sub-seção anterior.

Esta oscilação se justifica pela significativa variação da rentabilidade das instituições bancárias no Brasil, neste período, decorrente da constante alteração das regras de funcionamento do sistema financeiro, com a adoção de sucessivas medidas de reforma e estabilização econômica.

Em que pese esta instabilidade, a comparação entre os índices obtidos para o primeiro e o último ano do período aponta para uma tendência de elevação do esforço de automação da firma, visto que, em 1990 o índice obtido correspondeu a 21,16 %, o maior do período, contra 16,19 % em 1983, evidenciando a concessão de uma prioridade crescente à questão tecnológica, no contexto dos objetivos da firma.

5.4. OPCÖES ESTRATÉGIICAS

Efetuada a caracterização dos principais serviços e linhas de atendimento oferecidos pelo Banco, dos investimentos alocados aos setores de tecnologia/informática, assim como de seu histórico recente, cabe explicitar as principais estratégias competitivas e tecnológicas adotadas ao longo deste período, identificando-se ainda os fatores que nortearam a definição das prioridades tecnológicas da empresa.

5.4.1. ESTRATÉZIA COMPETITIVA

Diante do que foi apresentado nas seções anteriores, fica patente a adoção pelo Grupo Econômico de uma estratégia de mercado agressiva, destinada a viabilizar o aumento da participação da empresa no mercado financeiro, ensejando o seu crescimento e a sua consolidação como uma empresa líder neste mercado.

Do ponto de vista estratégico, a atuação do Banco Econômico pode ser segmentada, para fins de análise, em três períodos significativos: o primeiro, caracterizado por um processo de expansão lenta e uma política competitiva moderada, abrangendo uma boa parte de sua história, até o final dos anos 60; o segundo, marcado pela adoção de uma conduta mais agressiva, visando o aumento de sua participação no mercado, compreendendo o intervalo definido pelo início dos anos 70 até o ano de 1985; E o terceiro, quando se verificou uma relevante necessidade de adaptação às grandes transformações, que atravessava o setor financeiro nacional, a partir de 1986.

No primeiro período, constatou-se um processo de expansão lenta de suas atividades, partindo de sua sede (Salvador) em direção outros centros financeiros do país. A expansão atingiu prioritariamente os estados do Nordeste do país, conferindo à instituição um caráter regional, embora não fosse desprezada a atuação no eixo Rio-São Paulo.

A partir do início dos anos 70, foi conferida uma maior prioridade à expansão do campo de atuação da empresa. Para tal, foi adotada uma política de expansão geográfica da atuação da firma, materializada pelo forte investimento

na instalação de novas agências comerciais, atingindo, ao final deste período todos os estados do país e um total de 490 agências.

Esta política fez-se acompanhar por uma estratégia de diversificação e ampliação do campo de atuação da firma, ao nível dos serviços oferecidos. Para tanto, a empresa optou pela incorporação e constituição de subsidiárias, com a finalidade de explorar os diversos segmentos do setor de serviços financeiros (poupança, crédito imobiliário, arrendamento mercantil, distribuição e corretagem de títulos e valores mobiliários, cartões de compras, ...) e serviços conexos (trading, turismo, ...); e pela diversificação e aperfeiçoamento dos serviços fornecidos, através da realização de significativos investimentos no desenvolvimento de uma tecnologia própria de serviços bancários.

Esta política de expansão encontrava fundamento nas crescentes taxas de inflação vigentes, que possibilitavam aos bancos comerciais a obtenção de significativas margens de lucros, decorrentes da aplicação de recursos captados a um custo financeiro muito baixo : os depósitos à vista, que não recebiam qualquer remuneração ou proteção contra a erosão inflacionária. Este contexto fazia com que a captação de clientela fosse o objetivo estratégico prioritário dos bancos comerciais, a ser obtida mediante a implementação de uma política de expansão de seu campo de atuação, no plano geográfico, mediante a abertura e incorporação de novas agências; e no plano da diversidade de clientes, mediante o oferecimento da mais completa gama de serviços financeiros, destinados a atender às várias necessidades dos mais diversos tipos de clientes.

Por conseguinte, foi um período marcado pela adoção de uma estratégia competitiva fortemente agressiva, destinada a permitir um vigoroso processo de ampliação da participação da firma no mercado, o que de fato veio a ocorrer, fazendo com que o banco saltasse da 32ª posição em 1971 para a 9ª posição ao final de 1985, no *ranking* do bancos comerciais privados nacionais, em depósitos totais, segundo o Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

A partir de 1986, com as reformas econômicas introduzidas pelo *Plano Cruzado*, o setor financeiro foi fortemente atingido em sua rentabilidade, considerados o sensível decréscimo dos índices de inflação e a consequente redução das taxas de juros nominais, assim como o aumento das obrigações a serem cumpridas pelas instituições

financeiras (depósitos compulsórios junto à autoridade monetária).

Diante do novo quadro, o Banco Econômico se viu obrigado a implementar uma política de ajustamento a esta realidade. A queda dos níveis de rentabilidade tornou inviáveis economicamente várias agências, notadamente as menores, o que condicionou uma revisão da política de expansão geográfica, até então adotada. Foi implementado um programa de expurgo das agências não rentáveis, destinado a conter os custos operacionais e preservar a rentabilidade da empresa como um todo, reduzindo quase pela metade o número de agências comerciais da instituição, como se pode perceber a partir da análise da tabela de expansão da rede de agências (tab. 22), apresentada a seguir.

Vale ressaltar, que a recuperação parcial do número de agências no período 1989-1990 deveu-se ao processo de reformulação jurídico-administrativa da instituição, com a sua transformação na categoria jurídica de *banco múltiplo*, e consequente absorção da subsidiária Casaforte Crédito Imobiliário S.A., condicionando a transformação de suas agências de poupança em agências bancárias comerciais. Esta recuperação não indica uma retomada do processo de expansão geográfica.

Em verdade, o novo contexto econômico induziu à reformulação das políticas competitivas. A estratégia competitiva agressiva, voltada para a expansão da participação da empresa no mercado, permaneceu presente, porém esta estratégia passou a contar, como elemento fundamental, com uma política de diferenciação dos serviços oferecidos, voltada para a ampliação quantitativa e qualitativa da clientela da instituição, em substituição à política anterior de expansão geográfica.

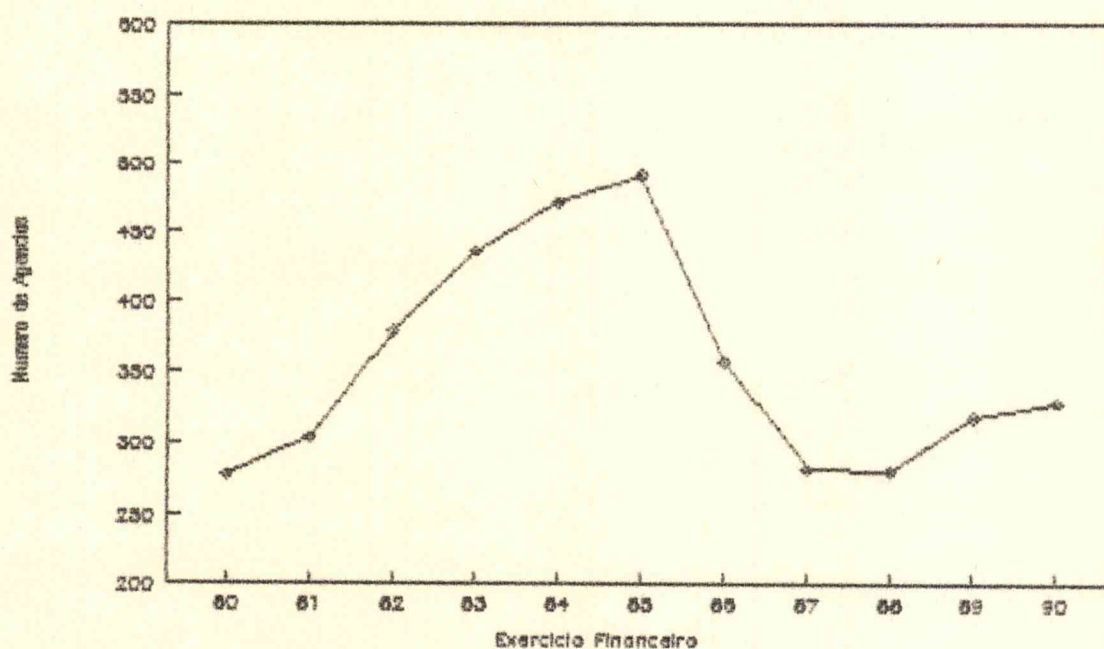
Tornava-se necessário um maior cuidado na formulação das políticas estratégicas da instituição, a fim de que fosse viabilizada a continuidade de seu processo de crescimento em um ambiente mais competitivo e mais adverso.

Desta forma, a política de diferenciação de serviços, que já se encontrava presente no período anterior, porém com um caráter de acessoriedade ao programa de expansão, adquire o papel de principal instrumento de sustentação da estratégia de crescimento do banco.

Vale observar, que ao longo destes períodos, persistiu uma política paralela de expansão das atividades do Conglomerado Econômico para outros ramos de atividade,

Tab. 22 – Banco Economico S.A.

Expansao da Rede de Agencias



Numero de Agencias Comerciais Instaladas

| Ano | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Nr. Ags. | 277 | 304 | 379 | 435 | 470 | 490 | 356 | 281 | 280 | 318 | 328 |

Fonte : Banco Economico S.A. - Relatorios Anuais