

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

AUTOR: VENÂNCIO EDGAR ZULIAN

**O BANCO DO BRASIL S.A. NO PÓS-REAL:  
UM ESTUDO DE CASO**

Porto Alegre  
2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

**O BANCO DO BRASIL S.A. NO PÓS-REAL:  
UM ESTUDO DE CASO**

Autor: Venâncio Edgar Zulian

Orientador: Prof. Dr. Pedro Cezar Dutra Fonseca

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia como quesito parcial de obtenção do grau de Mestre – modalidade profissionalizante – em Economia.

PORTO ALEGRE  
2002

**ZULIAN, Venâncio Edgar.**

O Banco do Brasil S.A. no pós-real: um estudo de caso. Caxias do Sul, 2002.

n 65 p.

Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Economia apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Mestrado Interinstitucional – UFRGS.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Cezar Dutra Fonseca

1. Banco do Brasil
2. Sistema Financeiro Nacional
3. Plano Real
4. Inflação
5. Reestruturação

*DEDICATÓRIA*

*Para Viviane, Júlia e Arthur...um pouco de  
mim para o muito que vocês merecem!*

## *AGRADECIMENTOS*

Agradeço a todas as pessoas e instituições que colaboraram na execução deste projeto. Aos colegas e professores do Curso de Mestrado, em especial ao Prof. Dr. Pedro Cezar Dutra Fonseca pela paciência e pela orientação. Aos colegas e Administradores do Banco do Brasil pelo incentivo, de modo especial ao superintendente Newton Gonçalves Campos, pelo profissionalismo. À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Universidade de Caxias do Sul pela oportunidade ímpar e apoio incondicional, em especial ao Prof. Luiz Antonio Rizzon, pela compreensão e força.

À minha enorme família, meus pais, irmãos e parentes. Ao amigo José Valdocir Casarotto e sua família, pela acolhida. Agradecimento especial e eterno à minha esposa e aos meus filhos, que dividiram comigo os momentos de dificuldade e são a razão maior de toda esta luta.

## SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	8
LISTA DE TABELAS .....	9
RESUMO .....	10
ABSTRACT .....	11
APRESENTAÇÃO.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Delimitação do Tema e Objetivos .....	14
1.2 O Banco do Brasil e o Sistema Financeiro Nacional: Um Breve Histórico .....	17
2 O SISTEMA FINANCEIRO APÓS O PLANO REAL .....	23
2.1 O Plano Real.....	23
2.2 Os Efeitos da Estabilização .....	28
2.3 Os Programas de Ajustes .....	34
2.4 A Nova Estrutura do Sistema Financeiro Nacional .....	37
3 O BANCO DO BRASIL NO PÓS-REAL .....	42
3.1 Os Resultados Financeiros e o Novo Modelo de Gestão.....	43
3.1.1 O Plano de ajustes 1995/96.....	44
3.1.2 O novo modelo de gestão .....	44
3.1.3 Os resultados financeiros.....	46
3.2 Tecnologia e Novos Produtos .....	49
3.3 As Transformações na Area de Recursos Humanos .....	54
4 CONCLUSÃO .....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACC	-	Adiantamentos sobre Contratos de Câmbio
ACE	-	Adiantamentos sobre Cambiais Entregues
ANDIMA	-	Associação Nacional das Instituições de Mercado Aberto
BACEN	-	Banco Central do Brasil
BB	-	Banco do Brasil
BNDE	-	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CDC	-	Crédito Direto ao Consumidor
CMN	-	Conselho Monetário Nacional
CPMF	-	Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
CVM	-	Comissão de Valores Mobiliários
FEBRABAN	-	Federação dos Bancos Brasileiros
FGC	-	Fundo de Garantia de Créditos
FMI	-	Fundo Monetário Internacional
FSE	-	Fundo Social de Emergência
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCA	-	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
IPMF	-	Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira
MBA	-	<i>Máster in Business Administration</i>
PAQ	-	Programa de Adequação de Quadros
PCLD	-	Previsão para Créditos de Liquidação Duvidosa
PDV	-	Plano de Demissão Voluntária
PIB	-	Produto Interno Bruto
PROER	-	Programa de Recuperação dos Bancos Comerciais
PROEX	-	Programa de Financiamento às Exportações

- PVD - Plano de Demissão Voluntária
- SFN - Sistema Financeiro Nacional
- SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito
- URV - Unidade Real de Valor



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Empréstimos em Atraso e em Liquidação no Sistema Financeiro Brasileiro (Jan/1994-Fev/1997).....	35
Gráfico 2 Resultado Financeiro do Banco do Brasil S.A. – Lucro Líquido - 1994/2000 (Em R\$ Milhões).....	48
Gráfico 3 Evolução do Número de Terminais de Auto-Atendimento do Banco do Brasil em todo o País – (1995-2001).....	50
Gráfico 4 Número de Funcionários e Estagiários do Banco do Brasil S. A. - (1994-2000).....	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Inflação Mensal – IGP-M (Índice Geral de Preços de Mercado) no Brasil – de janeiro de 1990 a dezembro de 1991.....	24
Tabela 2	Taxa Anual do IPCA no Brasil - de 1991 A 2000 .....	27
Tabela 3	Participação das Instituições Financeiras no PIB Brasileiro - 1964-1996.....	29
Tabela 4	Relação entre Tarifas Bancárias e Despesas Administrativas e Receitas Operacionais entre os dez bancos com maior rede de agências no Brasil, de dezembro de 1993 a dezembro de 1998.	30
Tabela 5	Bancos em Atividade em 31.12.1988 no Sistema Financeiro Brasileiro - por tipo e ano de inicio das atividades .....	31
Tabela 6	Bancos em Atividade em 31.12.2000 no Sistema Financeiro Brasileiro - por tipo e ano de inicio das atividades .....	32
Tabela 7	M1 – Papel Moeda em Poder do Público e Depósitos à Vista nos Bancos Comerciais do SFN, de 1992 a 2000 .....	34
Tabela 8	As 20 Instituições com Maiores Redes de Agências no País em 31.12.1994 .....	38
Tabela 9	As 20 Instituições com Maiores Redes de Agências no País em 31.12.2000 .....	39
Tabela 10	Bancos com controle Estrangeiro no SFN (1988-1998).....	40
Tabela 11	Grau de Formação dos Funcionários do Banco do Brasil, em 11.03.2002 .....	58

## RESUMO

O plano de ajuste econômico brasileiro implementado em julho de 1994, conhecido como Plano Real, provocou profundas mudanças na economia do país, em especial no Sistema Financeiro Nacional - SFN. Com o acentuado declínio da inflação, as instituições bancárias foram obrigadas a rever suas estratégias de atuação em busca de novas receitas que substituíssem os ganhos inflacionários. Os bancos mais estruturados e organizados conseguiram reagir com rapidez e se adaptar à nova realidade. Muitos, no entanto, não tiveram capacidade e condições de sobreviver num ambiente tão competitivo e, por diversas razões, desapareceram. O Banco do Brasil – BB - faz parte do Sistema Financeiro Nacional e nele sempre desempenhou papel destacado. É o banco oficial da União; possui mais de 7.500 pontos de atendimento em todo o território nacional e no exterior e aproximadamente 91.000 colaboradores, entre funcionários e estagiários. As medidas econômicas resultantes do Plano Real também o atingiram, obrigando-o a passar por profunda reestruturação nas mais diversas áreas e setores. Este trabalho tem por objetivo mostrar as principais alterações ocorridas na instituição após o Plano Real. Partindo de um histórico, o texto apresenta a nova estrutura do SFN e relata o conjunto de ações adotadas pela diretoria do BB a partir de 1994. O objetivo é demonstrar que a eficiência na condução dessas ações, bem como a eficácia das estratégias permitiu à empresa dar uma resposta à altura às demandas do mercado, bem como manter a posição de maior banco do Brasil e da América Latina.

## **ABSTRACT**

Brazilian economic adjustment plan implemented in July, 1994, known as the Real Plan, led to deep changes in the country economy, specially on the National Financial System - NFS. With the steep decrease of inflation, banking institutions were forced to review their performance strategies searching new ways to replace inflationary gains. The best structured and organised banks managed to react quickly and adapt to the new reality. Many others, however, weren't able to survive and didn't have the conditions required by such a competitive setting and, for several reasons, disappeared. Banco do Brasil - BB - is part of the National Financial System and has always performed an outstanding role in it. It's the Union official bank; it owns more than 7500 branches all around the National territory and abroad, and about 91000 workers, being employees and trainees. The economic measures resulting from the Real Plan have also affected BB making it go through profound changes on several areas and sectors. This paper aims to show the main changes occurred in the Institution after the Real Plan. Starting with a historical, the article presents NFS new structure and reports the set of actions adopted by the BB board of directors since 1994. The purpose is to demonstrate that efficiency in conducting these actions, as well as the strategies efficacy, allowed the company to meet the market demands and also to keep its position as the major bank in Brazil and Latin America.

## **APRESENTAÇÃO**

O presente trabalho faz uma análise do comportamento do Banco do Brasil S.A. depois da implantação do plano de ajuste econômico brasileiro conhecido como Plano Real. Busca-se mostrar as ações e reações, o novo posicionamento no mercado frente às mudanças provocadas na economia pelo referido plano. Faz-se necessário, ao se tratar do Banco do Brasil, também entender, conhecer o funcionamento e as alterações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional neste período, em especial no que se refere às Instituições Bancárias, já que o SFN é também composto de Instituições Não-Bancárias.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro, Introdução, apresenta, na primeira seção, os objetivos gerais e específicos e a delimitação do tema proposto; na seção 2 é feita uma análise histórica do Sistema Financeiro Nacional, sua função, evolução e estrutura, e do Banco do Brasil, sua fundação, suas transformações e seu papel dentro SFN. Ambas as análises têm sua linha de divisão no tempo até as vésperas do Plano Real. Após a implantação deste Plano, o Sistema Financeiro Nacional como um todo, especialmente as instituições bancárias, sofreu significativas transformações. O segundo capítulo traz uma breve análise do processo de concepção do Plano Real e, na seqüência, examina as transformações ocorridas no âmbito das funções das instituições, na estrutura e composição do SFN, do qual o BB é peça importante, embora, em outras épocas, ocupasse lugar de maior destaque. No capítulo 3, apresentam-se os dados referentes ao Banco do Brasil no pós-real, objeto central do presente estudo. Por força da nova realidade, a instituição teve de investir em tecnologia, rever suas atividades, operações, linha de atuação e políticas de crédito, além de realizar uma profunda reforma

administrativa que envolveu demissões e readequação do quadro de funcionários bem como implantação de novas políticas de contratação, plano de cargos e salários. Procura-se demonstrar a importância destas reformas para o Banco, vindo a refletir nos números em geral, principalmente no resultado financeiro. Por fim, no capítulo 4, apresentam-se as considerações finais, a conclusão do estudo.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E OBJETIVOS

Um Sistema Financeiro forte, com instituições saudáveis, é condição imprescindível para a estabilidade e o desenvolvimento econômico e social de um país. Dentre os principais objetivos do Sistema Financeiro, destacam-se a transferência de recursos disponibilizados pelos agentes poupadores aos agentes investidores e a geração de meios de pagamento ou a criação de moeda. Segundo Schumpeter (1961, p.134-5),

“Criam-se, no sistema econômico, meios de pagamento, que são na forma externa, é verdade, representados como simples títulos monetários, que, no entanto, diferem essencialmente das pretensões de outros bens, pelo fato de prestarem exatamente o mesmo serviço – ao menos temporariamente que o próprio bem em questão, de modo que podem em determinadas circunstâncias substituí-lo. Isso não só é reconhecido nos tratados literários sobre a moeda e o sistema bancário, como também pela teoria, no sentido mais restrito. Assim a questão (...) de que a criação desses meios de pagamento se centraliza nos bancos e lhes constitui a função precípua parece coincidir com a opinião dominante.”

Essa criação de meios de pagamento possibilita a geração de crédito, permitindo aos agentes econômicos acesso aos recursos necessários para a realização de investimentos. Ainda na concepção de Schumpeter (1961, p.140) “[...] ninguém mais do que o empresário [...] precisa realmente de crédito, na acepção de se lhe transferir provisoriamente o poder aquisitivo a fim de produzir efetivamente, de ser capaz de empreender as novas combinações, de se tornar

empreendedor”. Portanto, o sistema financeiro não pode expor-se a fragilidades a ponto de perder credibilidade e comprometer todo este processo.

Ao longo da história econômica brasileira, o Banco do Brasil (BB) e o Sistema Financeiro Nacional (SFN), como um todo, foram determinantes para o Governo executar suas políticas econômicas. Durante muitos anos, a inflação esteve presente no cenário econômico nacional, ao mesmo tempo que não se permitiu, ou se limitou, a presença de bancos estrangeiros no país. A informatização tecnológica, embora com um pouco de atraso, chegou ao Brasil atingindo todos os setores da economia, mas foi no setor financeiro que sua influência se fez mais notar.

O Plano Real é o grande divisor de águas neste processo. As mudanças foram profundas e de uma velocidade incomum. Com inflação alta, o foco de atuação dos bancos centrava-se na aplicação de recursos disponíveis em títulos do governo. Isto lhes garantia um rendimento considerável e com risco mínimo. Com o fim da inflação, a estratégia teve que ser redefinida rapidamente. Passou-se a cuidar mais dos custos e a buscar novas alternativas para geração de receitas. A nova realidade encontrou muitos bancos sem a estrutura e preparação necessárias para enfrentar o desafio.

De acordo com o Relatório Anual de Dezembro de 1993 do Banco Central do Brasil (BACEN), em 31.12.1993, o SFN compreendia 1.065 instituições, não se considerando as cooperativas de crédito. O Relatório Anual de Dezembro de 1998 – BACEN registrava 813 instituições, significando redução de 23,66% em relação a 1993. Este processo foi ocasionado pelas fusões, aquisições e liquidação de algumas instituições pelo BACEN.

Informações do Relatório de Administração do BB de 31.12.1999 registram que a organização, no final de 1993, contava com mais de 151.000 funcionários em seu quadro – incluindo estagiários – em dezembro de 1999, este total não chegava a 82.000.

Nos meios de pagamento, o saldo do M1, que considera o papel moeda em poder do público e os depósitos à vista nos bancos comerciais, não atingia R\$ 870 milhões em dezembro de 1993. No final de 1994, este total ultrapassava



R\$ 22.700 milhões, de acordo com dados do BACEN ([www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br), – Quadros e Estatísticas).

Com a liquidação de alguns bancos, muitos clientes tiveram dificuldade em reaver seus depósitos. O drama só não foi maior porque o Governo criou o Programa de Reestruturação dos Bancos Comerciais (PROER), injetando dinheiro em alguns bancos a fim de não comprometer a disponibilidade dos recursos para os depositantes e não abalar a confiança no sistema. O Banco do Brasil também foi beneficiado com dinheiro do governo na ordem de R\$ 8 bilhões em 1996. O objetivo era estancar um rombo no passivo do Banco resultante da má gestão e destinação de recursos. Tomar conhecimento aprofundado de atos e fatos como estes é condição *sine qua non* para compreender a importância e a influência do SFN e, especialmente, do BB no contexto econômico e social do país.

O Banco do Brasil é o maior banco do País e da América Latina, presente em todo o território nacional, com mais de 5.000 postos de atendimento, e em vários países do mundo. De acordo com a Federação dos Bancos Brasileiros (FEBRABAN) é também o maior administrador de fundos de investimento e o banco que tem maior número de clientes - aproximadamente 12 milhões de contas. Por ser um banco estatal, ainda carrega certos estigmas que herdou de um passado não muito distante. Sair de uma posição passiva para outra de intensa atividade e agressividade não foi tarefa fácil e exigiu permanente vigilância. O processo demandou intenso investimento na criação e atualização de novos produtos e serviços, na profissionalização dos funcionários e em tecnologia. A mudança de atitude e de postura diante da economia, do mercado e principalmente diante do cliente ditou os passos do Banco no pós-real.

Conhecer o Banco do Brasil, sua história e, de modo especial, a mudança de visão e atuação depois do fim da inflação é de suma importância para a sociedade brasileira e principalmente para o cliente do Banco, para assim saber o que esperar de seus produtos e serviços. Demonstrar e analisar as principais mudanças que ocorreram no Banco do Brasil após a implantação do Plano Real, analisar como o Sistema Financeiro e, em especial, as Instituições Não-Bancárias reagiram às mudanças são os objetivos do presente estudo.

## 1.2 O BANCO DO BRASIL E O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: UM BREVE HISTÓRICO

Embora com quase 200 anos de existência, para o entendimento da questão proposta, este trabalho, detém-se em analisar a história do Banco do Brasil e do SFN no Pós-Guerra. Desde a sua fundação, o BB constitui-se no principal agente econômico e financeiro do Governo, exercendo, entre outras atividades, as que atualmente competem ao Banco Central, que só foi criado em 1964, por ocasião da reforma bancária.

Nos anos que antecederam a esta reforma, o BB foi utilizado para as grandes investidas do Executivo nas mais diversas áreas. Foi banco captador de recursos no exterior; foi o grande financiador da agricultura e da industrialização; foi preponderante na fase de substituição de importações como agente financiador de várias atividades; até na Segunda Guerra Mundial o Banco esteve presente, atendendo às demandas do exército brasileiro em terras européias. Em 2 de fevereiro de 1945 foi criada a SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito -, por força de obrigações assumidas com o FMI na convenção de *Bretton Woods*. O BB era o principal executor das determinações da SUMOC e tinha como principais atribuições traçar a política cambial e monetária (inclusive a emissão de moeda), e assessorar questões econômicas do governo. Em 20 de junho de 1952, foi criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDE), que tinha a missão de ser um instrumento para o desenvolvimento econômico e social do país. O BNDE destinava-se a ampliar a capacidade do governo em alocar recursos para investimentos públicos e privados nos setores eleitos como prioritários. Até então, essas funções eram exercidas também pelo Banco do Brasil.

Até esta época, o desenvolvimento financeiro do país era incipiente. As bolsas de valores pouco contribuía com recursos para as empresas e não estimulavam os investidores. A presença do capital estrangeiro era modesta. Nas palavras de Andrezo e Lima (1999, p.26).

“Até fins da década de 50, a estrutura financeira nacional compunha-se basicamente de Bancos Comerciais, Caixas Econômicas e Companhias de Seguro [...] desta forma competia aos bancos comerciais a maior responsabilidade de financiamento das atividades produtivas no Brasil. No entanto, o sistema bancário resumia-se essencialmente a crédito de curto prazo”.

Quanto à estrutura do SFN, os autores ainda salientam que até 1964,

“O Brasil não dispunha de um Banco Central uno, como maior parte dos outros países. As funções típicas de um organismo como este eram desempenhadas por um conjunto de instituições: Tesouro Nacional, SUMOC e Banco do Brasil S.<sup>a</sup>, com seus departamentos especializados: Carteira de Redescontos, Caixa de Mobilização bancária, Carteira de Câmbio e Carteira de Comércio Exterior. Na cúpula deste sistema, estava o Conselho da Superintendência da Moeda e do Crédito (Andrezo e Lima, 1999, p.28).

A Lei 4.595 de 31.12.64 instituiu importante Reforma Bancária. Houve uma completa reconfiguração do Sistema Financeiro Brasileiro em que se visou definir para cada instituição a sua verdadeira posição no mercado. O governo objetivava ser mais eficiente na adoção de suas políticas, principalmente a monetária, garantindo o crédito sem comprometer a estabilidade dos preços. Desenvolvimentista, o Governo tinha também o intuito de promover a distribuição eqüitativa destes créditos nos mais diversos setores e regiões geográficas do país em busca do desenvolvimento equilibrado. A nova lei promoveu a estruturação do Sistema Financeiro Nacional; criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central da República do Brasil e definiu as competências de cada um; prescreveu penalidades aos administradores das entidades financeiras; definiu regras de atuação e funcionamento das instituições; e definiu as novas competências do Banco do Brasil, entre outras. Medidas. Dessa forma, o SFN passou a ter a seguinte estrutura:

- Conselho Monetário Nacional (CMN);
- Banco Central da República do Brasil (BACEN);
- Banco do Brasil S. A.;
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico;

- Demais instituições financeiras públicas e privadas.

Naquela ocasião, uma proposta que se discutiu foi a transformação do Banco do Brasil em Banco Central. A idéia não foi levada adiante por integrantes do governo militar, principalmente quanto a intenção de se aproveitar a estrutura de agências do Banco a serviço das políticas creditícias, e de se preservar a capacidade financeira e o caráter comercial da instituição. A Lei 4.595/64 delegava ao BB as atribuições de ser agente Financeiro do Tesouro Nacional e assim poder receber créditos, realizar os pagamentos e suprimentos necessários à execução do Orçamento da União, conceder aval, fiança e outras garantias, adquirir e financiar estoques de produção exportável, executar a política de preços mínimos dos produtos agropastoris, ser agente pagador e recebedor fora do país e executar o serviço da dívida pública consolidada.

O BB continuou sendo o principal executor dos serviços bancários de interesse do Governo Federal, inclusive suas autarquias, podendo receber em depósito, com exclusividade, as disponibilidades de quaisquer entidades federais. Cabia-lhe ainda arrecadar os depósitos voluntários das instituições financeiras, executar os serviços de compensação de cheques e outros papéis, realizar, por conta própria, operações de compra e venda de moeda estrangeira e, por conta do BACEN, nas condições estabelecidas pelo CMN, executar a política de Comércio Exterior, financiar a aquisição e instalação da pequena e média propriedade rural e as atividades industriais e rurais. A lei ainda determinava que o Banco deveria difundir e orientar o crédito, inclusive as atividades comerciais suplementando a ação da rede bancária no financiamento das exportações e importações e no financiamento das atividades econômicas, atendendo às necessidades creditícias das diferentes regiões do país.

Uma das principais intenções desta lei era dar maior eficiência à administração monetária do governo, preservando a capacidade financeira do Banco do Brasil, estimulando o crédito nas atividades julgadas prioritárias. Depois da reforma, cresceu ainda mais de importância o papel do BNDE e de outras instituições recém-criadas como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o BACEN. O Banco do Brasil deixou de executar muitas tarefas, entre

as quais a emissão de moeda e a assistência ao fomento industrial. Entretanto manteve-se ainda, à frente na agricultura e no comércio exterior. Segundo Medeiros (1998, p.184),

“Em que pese a manutenção de sua liderança no apoio à agricultura, o seu fortalecimento no fomento ao comércio exterior e a sua penetração no mercado financeiro internacional visando aproveitar a conjuntura altamente favorável para a captação de poupança externa para o País, o Banco do Brasil começa, já a partir do período denominado de *milagre econômico* (1967/1973), a perder espaço de forma significativa tanto no financiamento ao capital de giro como banco comercial, por estar proibido de atuar nos mercados financeiros criados pela reforma e por não dispor de autorização para captar recursos de longo prazo, quanto pelo esvaziamento de suas funções como autoridade monetária”.

Na década de oitenta, teve início o processo de mudanças internas e externas, cujos reflexos ainda são sentidos pelos funcionários, clientes e pela sociedade. Um dos fatos mais marcantes da história recente do Banco foi a extinção da conta-movimento, em 1986. A conta-movimento consistia num mecanismo de transferência automática de recursos da União para o sistema financeiro, via Banco do Brasil, para financiar atividades eleitas como prioritárias em cada momento pelo Governo. “O Banco do Brasil [...] recolhia reservas voluntárias das instituições financeiras e, por meio da conta-movimento, o Banco Central realizava emissões de moeda para suprir as necessidades do Banco do Brasil” (Hillbrecht e Ronald, 1999, p.133).

Até 1986, o Banco foi obrigado a atuar em áreas que não despertavam o interesse da iniciativa privada, como a agropecuária e a de apoio a pequenas e médias empresas. Isso se devia ao fato de ser a conta-movimento uma fonte inextinguível de recursos a custo zero. Paralelamente a isto, não era permitido ao BB exercer determinadas funções de banco comercial como captar recursos em poupança, por exemplo. Um fato constante neste período era os bancos privados instalando agências ao lado das agências do BB com o objetivo precípuo de captar estes recursos que eram lançados no mercado, via conta movimento, com juros subsidiados, algumas vezes a custo zero, para, a princípio, financiar a atividade econômica. Em entrevista com um funcionário atualmente aposentado e que trabalhou numa agência do BB no interior do

estado do RS na década de 70, obtiveram-se relatos que podem dar uma visão do que representava este processo de transferência de recursos do governo para a economia. Segundo, ele havia uma linha de financiamento para análise, correção e adubação do solo em que se financiava o material e a mão-de-obra a juro zero. Para tanto, bastava que o proprietário ou arrendatário de terras apresentasse as notas fiscais de aquisição de material e o recibo de prestação de serviço ou máquinas, que ele levava um valor proporcional de recursos que seriam devolvidos no ano seguinte, ou em prazo maior, dependendo da área, sem juros nenhum. Era necessário tão-somente repor o mesmo valor que foi tomado emprestado.

Não é propósito deste trabalho discutir o mérito da conta-movimento, mas a verdade é que, desde a sua extinção até 1994/95, o Banco do Brasil se deparou com inúmeras dificuldades para continuar financiando seus clientes. A nova realidade exigiu, e ainda exige, mudança de visão, de postura e de atuação dos gestores do Banco, dos funcionários, de toda a sociedade, enfim. Fato que não foi ainda absorvido por alguns, de acordo com Medeiros (1998, p.188),

“A Extinção da Conta Movimento e o esvaziamento de suas funções como autoridade monetária não foram, no entanto, até o momento atual, assimilados nem pelo funcionalismo, nem pelos clientes, nem pela classe política e nem pelo próprio governo, agravando a crise de identidade iniciada no começo da década de 80 e dificultando a superação da fase de transição para a construção do novo Banco do Brasil”.

Quanto ao funcionalismo, não é difícil relacionar seu comportamento com as fases vividas pela instituição. Até 1986, o que se via era um corpo funcional atrelado excessivamente às normas internas de conduta e operacionais, preocupado mais em agradar às chefias do que ao cliente, nos moldes de organizações burocráticas e tradicionais; mais preocupado com a eficiência do que com a eficácia, com o processo e não com o produto. Em suma, havia em ampla parcela da população o imaginário de que trabalhar no Banco do Brasil era sinônimo de emprego e renda garantidos, *status* e carreira promissora. Vale ressaltar, no entanto, que os caminhos para ingressar nos quadros do Banco sempre foram por concurso público e que o comportamento exigido sempre

teve como balizador a ética e a responsabilidade. Não se pode negar, todavia, que - como em toda organização burocrática nem sempre as promoções e até mesmo as punições se davam pelo critério do mérito - o comodismo tenha se impregnado em parte do quadro funcional. Porém, atualmente, com o alto grau de profissionalização que o Banco e o mercado demandam, a baixa produtividade é motivo para demissão, deixando claro que a estabilidade no emprego depende basicamente do desempenho do funcionário.

De 1987 a 1994, o Banco do Brasil seguiu um caminho errante, com administrações voltadas para o curto prazo, sem um projeto de atuação e sustentação mais consistente e abrangente. Vai-se firmando gradualmente a consciência de que seria necessário transformar o BB em uma empresa competitiva, voltada para as tendências e necessidades do mercado.

Em meio a tanta ineficiência e falta de foco ou missão, o que garantia a rentabilidade e a viabilidade da empresa, assim como de muitas outras, era a inflação. Mas esta também acabou, mostrando uma dura realidade a vários setores da economia do país, principalmente ao setor financeiro. Os pontos fracos, as falhas, as ineficiências, o desperdício, o despreparo vieram à tona. No Banco do Brasil, o processo culminou com um prejuízo de aproximadamente R\$ 8 bilhões em 1996, já em pleno Plano Real. Antes, em 1995, foi lançado o Plano de Demissão Voluntária – PDV -, algo até então inimaginável no âmbito da empresa. Estes e outros itens são analisados com maior profundidade no terceiro capítulo.

No capítulo 2, a seguir, faz-se uma análise do processo de implementação do Plano Real, bem como seus reflexos em todo o Sistema Financeiro Nacional no que diz respeito a estrutura, comportamento, foco, reposicionamento e outras variáveis que transformaram significativamente a atuação dos seus componentes.

## **2 O SISTEMA FINANCEIRO APÓS O PLANO REAL**

### **2.1 O PLANO REAL**

O Brasil entrou na década de 1990 com um grande desafio: superar uma década de baixo crescimento da produção e do emprego e buscar definitivamente seu espaço no mercado global. Em 1990, o Presidente Fernando Collor de Melo iniciou o processo de abertura dos mercados. Para que se atingissem os objetivos era necessário, entre outras ações, incorporar novas tecnologias, atrair investimentos externos e, principalmente, controlar a inflação.

Embora tenha havido um esforço em busca da modernização via privatização de algumas estatais, desregulamentação dos mercados e renegociação da dívida externa, a economia não apresentou as taxas de crescimento esperadas pelos formuladores da política econômica, como demonstra a tabela 1. Vários fatores contribuíram para isto, entre os quais a deficiente infra-estrutura, fruto do descaso de uma década, e as políticas monetárias e fiscais restritivas - impostas no intuito de debelar a inflação. A política antiinflacionária não alcançou os resultados desejados e o governo, envolvido num emaranhado de denúncias de corrupção, foi obrigado a renunciar para se livrar do processo de impeachment no início de 1993.



**Tabela 1 -Inflação Mensal – IGP-M (Índice Geral de Preços de Mercado) no Brasil – de janeiro de 1990 a dezembro de 1991**

<b>Mês</b>	<b>Ano</b>	<b>%</b>
01	1990	61,46
02	1990	81,29
03	1990	83,95
04	1990	28,35
05	1990	5,93
06	1990	9,94
07	1990	12,01
08	1990	13,62
09	1990	12,80
10	1990	12,97
11	1990	16,86
12	1990	18,00
01	1991	17,70
02	1991	21,02
03	1991	9,19
04	1991	7,81
05	1991	7,48
06	1991	8,48
07	1991	13,22
08	1991	15,25
09	1991	14,93
10	1991	22,63
11	1991	25,62
12	1991	23,63

Fonte: Fundação Getúlio Vargas, Conjuntura Econômica.

Observa-se pela tabela 1 que a inflação recuou nos meses de maio e junho de 1990 e de março a junho de 1991, como reflexo das medidas do Plano Collor I e II, respectivamente; nos meses subseqüentes voltar a subir. Ou seja, a política antiinflacionária não alcançou os resultados desejados e o governo, envolvido num emaranhado de denúncias de corrupção, foi obrigado a renunciar para se livrar do processo de impeachment no início de 1993.

O vice, Itamar Franco, assumiu a Presidência da República e nomeou Fernando Henrique Cardoso para o Ministério da Fazenda. A missão principal do novo governo era enfrentar definitivamente a inflação. Neste mesmo ano foi implantado o Programa de Estabilização Econômica conhecido como Plano Real. Não é propósito deste trabalho entrar nos méritos do plano em si, no entanto é necessário que se entenda como se deu o processo de estabilidade

econômico-financeira que alterou significativamente a atividade econômica do país, sobremaneira no setor financeiro que é objeto deste estudo.

A par da realidade, segundo Lacerda (2000, p. 206),

“O governo tomava como correto o diagnóstico de que o desequilíbrio era decorrente de problemas fiscais. Apontava o setor financeiro como beneficiário direto do desajuste, pelo efeito das taxas de juros e inflação sobre suas receitas. A partir destas constatações, previa-se que, quando a inflação caísse, e, conseqüentemente, houvesse uma redução dos juros, diversas instituições financeiras teriam que recorrer ao Banco Central para sobreviver. Seria necessário promover um processo de saneamento dos bancos públicos e privados, de maneira a garantir a sobrevivência de um sistema bancário saudável.”

O Plano foi composto de três etapas. A primeira tratou do desequilíbrio das contas públicas; a segunda previu o estabelecimento de um padrão estável de valor, a Unidade Real de Valor (URV); e a terceira etapa do plano consistiu na troca da moeda nacional, de Cruzeiro Real para Real.

Na fase 1, iniciada em junho de 1993, o governo tratou de reorganizar o setor público prevendo redução dos gastos da União – incluindo o equacionamento das dívidas de estados e municípios -, recuperação da receita tributária e continuidade do programa de privatização. Outra preocupação da equipe econômica dizia respeito ao Sistema Financeiro Nacional, quando se buscou um controle mais rígido dos bancos estaduais e o saneamento dos bancos federais, entre eles o Banco do Brasil S. A.

Para se atingir estes objetivos, teve papel importante o Fundo Social de Emergência (FSE), criado com o objetivo de equilibrar o orçamento e os gastos da União. A escassez de recursos para os serviços básicos e para os investimentos necessários levou o governo a criar também o Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira (IPMF) precursor da atual Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF).

A fase 2 do Plano previu a implementação da Unidade Real de Valor (URV) que foi utilizada para restaurar a função de unidade de conta da moeda e para referenciar preços e salários. “Reconhecendo que a inércia inflacionária e

a ausência de coordenação na formação de preços e salários aumentavam o custo de combate à inflação, as autoridades brasileiras criaram a URV – Unidade Real de Valor.” (Hillbrecht e Ronald, 1999, p.255). Esse fator de conversão conviveu de 27 de maio a 1 de julho de 1994 com a moeda corrente nacional e possibilitava transformar negócios prefixados em pós-fixados, exercendo papel fundamental para os agentes econômicos irem se adaptando à nova realidade econômica. Os salários e os benefícios da previdência foram os primeiros a terem os valores convertidos de Cruzeiro Real para URV, seguidos pelos contratos e preços. “Dos salários e benefícios previdenciários, a introdução da URV se estendeu aos preços privados, aos contratos prefixados e pós-fixados, aos contratos financeiros, às tarifas e aos preços públicos e, finalmente, aos contratos continuados com cláusulas de reajuste”. (Lacerda, 2000, p.210).

A fase 3 consistiu na eliminação da URV, em 1 de julho de 1994, quando esta equivalia CR\$ 2.750,00 (dois mil e setecentos e cinqüenta cruzeiros reais), e na implantação do Real. A partir de então, somente a nova moeda seria aceita no contexto econômico. Com o objetivo de manter a nova moeda nacional forte, o governo implementou uma política monetária restritiva com rígidos controles na emissão de moeda e altos percentuais na taxa de recolhimento de depósitos compulsórios pelos bancos, chegando aos 100% em determinada época. As elevadas taxas de juros e as medidas de restrições de acesso ao crédito deixavam claro que o objetivo central da equipe econômica era acabar com a inflação, detectada como de demanda e inercial, cujo combate exige contenção do nível de atividade, seja pela política fiscal ou pela monetária, ou ainda pela combinação de ambas.

Outra medida importante, já no âmbito da política externa, foi a valorização do real frente ao dólar. Havia uma previsão da equipe econômica que a paridade cambial ficasse em torno de 1 dólar por 1 real. Como o sistema cambial era flutuante a equivalência chegou a 0,83 dólar por real, sobrevalorizando a moeda brasileira. As reservas cambiais totalizavam US\$ 40 bilhões. A política cambial implementada implicou um desequilíbrio em transações correntes pela redução nas exportações e um significativo aumento

das importações, além da evasão de divisas na conta turismo e para o pagamento dos serviços da dívida externa. Com a excessiva perda de reservas e o agravamento do déficit na balança comercial, em janeiro de 1999, o governo desvalorizou o real e voltou ao FMI em busca de recursos, em troca do cumprimento de um conjunto de medidas sugeridas para a condução da política econômica.

O Real foi um bem-sucedido programa de ajuste econômico. Admite-se que há muito ainda o que fazer, e que algumas medidas ou iniciativas poderiam já ter sido conduzidas pelo governo, porém a inflação, que era a preocupação básica da equipe econômica, foi controlada. A tabela 2 mostra a variação das taxas anuais do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), na última década.

**Tabela 2 - Taxa Anual do IPCA no Brasil - de 1991 A 2000**

<b>Anos</b>	<b>%</b>
1991	472,70
1992	1.119,10
1993	2.477,15
1994	916,46
1995	22,41
1996	9,56
1997	5,22
1998	1,65
1999	8,94
2000	5,97

Fonte: Boletim do Banco Central do Brasil – IPCA – FGV

O IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo da FGV – Fundação Getúlio Vargas - é o índice oficial do governo para divulgar a inflação.

Observa-se que, às vésperas do Plano Real, em 1993, a inflação atinge seu ápice. A partir de então, constata-se uma queda abrupta dos índices. Em 1994, a taxa ainda foi alta em função da implantação das medidas a partir da metade do ano.

## 2.2 OS EFEITOS DA ESTABILIZAÇÃO

Experiências históricas têm mostrado que elevadas taxas de inflação provocam a desmonetização da economia e o colapso do sistema financeiro. Surpreendentemente isto não aconteceu no Brasil. As instituições financeiras souberam criar mecanismos inovadores que permitiram não apenas a adaptação e sobrevivência ao processo inflacionário, como também o acúmulo de capital, pela apropriação do imposto inflacionário gerado. Conforme Hillbrecht, (1999, p.109),

“Em outras palavras, os bancos apropriavam-se de parte do imposto inflacionário, que são as perdas que a inflação gera para quem detém moeda. Quem mantinha depósitos a vista no sistema bancário tinha o valor real de seus saldos corroído pela inflação, enquanto os bancos se apropriavam dessas perdas por meio de elevado *spread*: suas aplicações em títulos e empréstimos estavam ligadas à taxa de inflação enquanto os custos de captação de recursos via depósitos a vista não”.

Visto que um dos principais objetivos de um sistema financeiro é a transferência de recursos entre agentes poupadores e captadores, a boa administração deste processo pelos bancos gera excelentes resultados financeiros. No trânsito destes valores, processo conhecido como *floating*, em períodos de inflação alta os depósitos à vista perdem valor real e os depósitos remunerados são corrigidos em percentuais abaixo da inflação.

No período que antecedeu o Real, outro fator gerador de lucros para os bancos era o desequilíbrio das contas públicas. Ávido por dinheiro, o governo demandava grandes somas e remunerava bem, e com garantia. Isto não estimulava o direcionamento de recursos para o setor produtivo por parte dos bancos: afinal, emprestar para o governo gerava maiores ganhos com riscos menores. De acordo com dados da Associação Nacional das Instituições de Mercado Aberto (ANDIMA) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), nos anos 90, a receita inflacionária dos bancos representava, em termos anuais, 4% do PIB (média anual de 1990 a 1993), em 1994 reduziu para 2% e em 1995 para menos de 1%.

Desde 1964, com o advento da correção monetária e com o aumento da inflação, o setor financeiro cresceu a taxas crescentes, aumentando significativamente seu percentual de participação no PIB, conforme tabela 3.

**Tabela 3 -Participação das Instituições Financeiras no PIB Brasileiro - 1964-1996**

<b>Anos</b>	<b>%</b>
1964	2,9
1974	5,8
1984	10,4
1990	10,0
1991	9,5
1992	9,0
1993	8,5
1994	7,9
1995	7,0
1996	6,3

Fonte: IPEA

Observa-se que, a partir de 1990, após ter atingido o nível mais alto, o percentual de participação dos bancos no PIB decresce simetricamente meio ponto percentual até 1994. A partir desse ano, com as novas medidas econômicas, o decréscimo continuou, e a percentuais maiores.

Segundo Cysne e Faria (1997, p. 4),

“[...] o sistema financeiro brasileiro tem custado algo em torno de 13,9% do PIB (média dos anos 1990-1994, sendo que em 1995 houve uma redução para 8,3% do PIB, dados do IBGE) a cada ano, cifra bastante elevada quando comparada àquelas de economias estáveis como os Estados Unidos e a Alemanha, em que este custo não costuma ultrapassar 5% do PIB.”

Todo este cenário favorável fez prevalecer, por outro lado, o princípio de que os bancos poderiam sobreviver independentemente de sua capacidade de competir, de inovar em produtos e serviços, de se preocuparem com eficiência, custos e qualidade dos serviços. Da mesma maneira, do ponto de vista da gerência de pessoal, o corpo funcional não era estimulado ao autodesenvolvimento nem à criatividade.

O Plano Real desencadeou um processo de profundas transformações no sistema financeiro, alterando radicalmente o cenário em que atuavam as instituições. A redução da inflação revelou o grau de ineficiência, desperdício e o alto custo das operações. A situação exigiu rapidez e agilidade no desenvolvimento de novos produtos, revisão de processos e significativa redução de custos, além da busca de novas fontes de receitas, principalmente pela arrecadação de tarifas. O Conselho Monetário Nacional (CMN), já em 1996, pela Resolução 2.303 de 25 de julho, buscou disciplinar a cobrança de tarifas pelos serviços prestados pelos bancos. Uma amostra, composta pelos dez bancos detentores das maiores redes de agências no país, foi utilizada para demonstrar a importância da cobrança de tarifas para o segmento bancário.

**Tabela 4 - Relação entre Tarifas Bancárias e Despesas Administrativas e Receitas Operacionais entre os dez bancos com maior rede de agências no Brasil, de dezembro de 1993 a dezembro de 1998**

<b>Tarifas Bancárias / Despesas Administrativas</b>										
Dez/93	Jun/94	Dez/94	Jun/95	Dez/95	Jun/96	Dez/96	Jun/97	Dez/97	Jun/98	Dez/98
6,07	6,02	13,32	16,31	18,35	19,03	20,49	23,81	23,94	26,1	27,03
<b>Tarifas Bancárias / Receitas Operacionais</b>										
Dez/93	Jun/94	Dez/94	Jun/95	Dez/95	Jun/96	Dez/96	Jun/97	Dez/97	Jun/98	Dez/98
0,46	0,37	2,41	2,88	3,91	5,12	5,88	6,74	5,19	6,22	6,26

Fonte: COSIF – DEORC/COPEC

Observa-se que, no final de 1993, as tarifas cobriam apenas 6,07% das despesas administrativas e, em 1998, já cobriam mais de 27%. Em 1993, as receitas de tarifas representavam 0,46% das receitas operacionais e, em 1998, esse percentual subiu para 6,26%.

Outra consequência imediata que se fez sentir no sistema bancário foi a pesada estrutura, revelada principalmente pelo grande número de agências e de funcionários. Como a inflação distorcia a realidade, o foco era aumentar o campo de atuação em busca de depósitos, o que se dava com a instalação do maior número de agências possível e, conseqüentemente, uma demanda maior

por funcionários. A tabela 5, a seguir, apresenta a quantidade de bancos em funcionamento no ano de 1988.

**Tabela 5 - Bancos em Atividade em 31.12.1988 no Sistema Financeiro Brasileiro - por tipo e ano de início das atividades**

<b>Ano de Início</b>	<b>BC</b>	<b>BC CE</b>	<b>BC PUBL</b>	<b>Total</b>
Antes de 1900			02	02
1900 a 1950	40	09	11	60
1951 a 1980	03	09	15	27
1981 a 1988	06	08	01	15
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>104</b>

Fonte: CADIN – DEORF/COPEC

BC – Banco Comercial Privado Nacional BC CE – Banco Comercial Privado com Controle Estrangeiro BC PUBL – Banco Comercial Público

Em dez/1988, estavam em funcionamento 104 bancos comerciais, sendo que 49 eram bancos privados, 26 tinham controle estrangeiro - aí incluídas 19 filiais diretas de bancos estrangeiros - e 29 eram bancos públicos. Considerando os ativos desses 104 bancos, o Relatório Anual de Dezembro de 1988 do Banco Central do Brasil constata que 56,85% pertenciam a bancos com controle privado nacional, 9,62%, a bancos com controle estrangeiro, e 33,53% pertenciam a bancos sob controle governamental (21,55% pertenciam ao Banco do Brasil).

Em função de vários choques e programas de estabilização econômica, na década de 90 houve várias modificações neste quadro. A tabela 5 revela a nova realidade do sistema bancário brasileiro no ano 2000.



**Tabela 6 - Bancos em Atividade em 31.12.2000 no Sistema Financeiro Brasileiro - por tipo e ano de início das atividades**

Ano de Início	BC	BC CE	BC PUBL	BMPN	BMP PE	BMP CE	BM PUBL	Total
Antes de 1900			01	01			06	08
1900 a 1950		03	01	15		09	06	34
1950 a 1980		08	01	03	01	03		16
1981 a 1988		04		22	10	02		38
1989	01					12		13
1990			17		05	01		23
1991	01			06		02		09
1992	02			03		03		08
1993				03		01		04
1994	01			03		01		05
1995	01			06		01		08
1996	01	01		02		03		07
1997	01			01		04		06
1998				01		01		02
1999	01					04		05
2000				01		04		05
	09	16	03	84	11	55	13	191

Fonte: CADIN – DEORF/COPEC

BC – Banco Comercial Privado Nacional BC CE – Banco Comercial Privado com Controle Estrangeiro BC PUBL – Banco Comercial Público BMPN – Banco Múltiplo Privado Nacional BMPPE – Banco Múltiplo Privado com Participação Estrangeira BMPCE – Banco Múltiplo Privado com Controle Estrangeiro BM PUBL – Banco Múltiplo Público

Pela tabela, observa-se que, em dez/2000, funcionavam 191 bancos, sendo 16 bancos públicos (BC PUBL + BM PUBL), 104 bancos privados nacionais (BC + BMPN + BMP PE) e 71 com controle estrangeiro (BC CE + BMP CE), aí incluídas 13 filiais diretas de bancos estrangeiros. De acordo com o Relatório Anual de Dezembro de 2000 do Banco Central do Brasil, os ativos totais dos 191 bancos encontravam-se distribuídos entre aqueles com controle governamental (24,33%), com controle privado nacional (42,56%) e com controle estrangeiro (33,11%). Dos 191 bancos que estavam funcionando ao final de dezembro, 64 já funcionavam desde dez/1988, ou seja, contavam com, no mínimo, 12 anos de funcionamento. Esses eram os bancos que haviam

sobrevivido às transformações ocorridas durante o período 1989-2000, principalmente às mudanças ocorridas via Plano Real.

O número de funcionários na atividade bancária também caiu consideravelmente. A categoria profissional dos bancários brasileiros reduziu-se em quase sua metade, nos últimos 10 anos. O país contava, em janeiro de 1991, com cerca de 754 mil bancários. Em outubro de 2000, o volume de emprego era de 394.567, segundo dados do Ministério do Trabalho. Ao se tratar de redução de custos, uma das primeiras reações de qualquer administrador é a diminuição de postos de atendimento e, conseqüentemente, de funcionários. Só que este é um processo complexo, assim como também não é tão simples a demissão de um elevado número de funcionários num exíguo espaço de tempo, principalmente para as instituições públicas.

Uma alternativa que os bancos encontraram para não elevar estes números e não perder receitas foi expandir as operações de créditos, tanto para pessoa física como para empresas. Até porque havia, e ainda há, espaço para isso. Conforme o Jornal *The Economist* (1998) *Apud* Freitas (1999) “enquanto no Brasil há cerca de uma agência bancária para cada 4.500 pessoas, existe uma agência para 2.900 pessoas na Itália; uma para cada 2.000 pessoas na Alemanha e uma para 1.100 na Espanha (*The Economist*, 1998, p.61)”.

Outro fator que colaborou para o aumento da oferta de crédito foi o elevado valor de depósitos à vista que se verificou. Com a inflação sob controle, não havia mais aquela necessidade de se direcionar diariamente os recursos para um fundo de investimento ou outra aplicação para que o dinheiro não desvalorizasse.

A tabela 7 abaixo mostra o comportamento do M1, que é composto por depósitos à vista e dinheiro em poder do público.

**Tabela 7 - M1 – Papel Moeda em Poder do Público e Depósitos à Vista nos Bancos Comerciais do SFN, de 1992 a 2000**

<b>Anos</b>	<b>M1</b>
1992	38,02
1993	868,78
1994	22.773,00
1995	28.493,00
1996	30.636,00
1997	47.363,00
1998	50.707,26
1999	62.744,44
2000	73.967,85

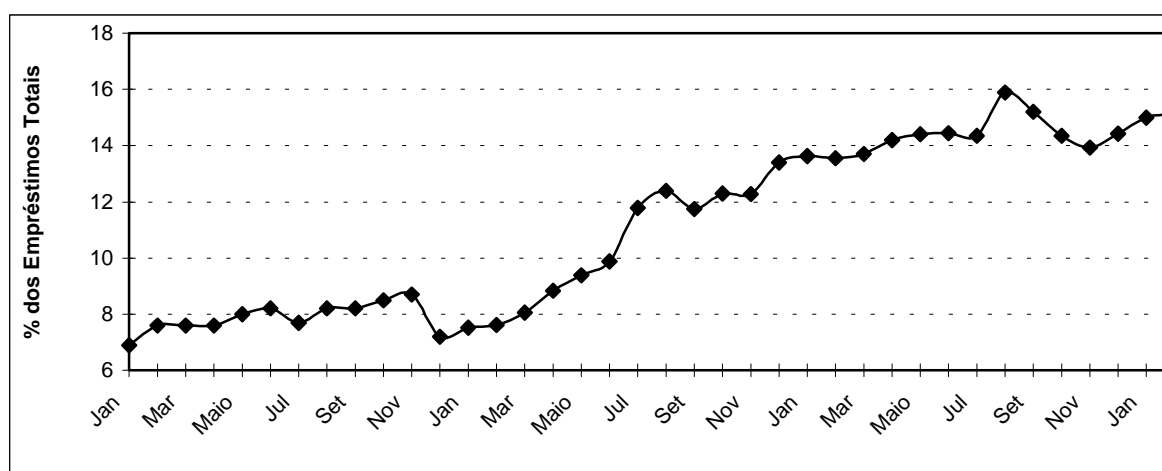
M1 - fim período – Anual - Fonte: Banco Central do Brasil, Boletim, Seção Moeda e Crédito (BCB Boletim/Moeda) Unidade: R\$(milhões)

Observa-se o abrupto aumento do M1 no ano de 1994 e a elevação anual a partir de então. Além do fim da inflação, que não mais obrigava o direcionamento dos depósitos para aplicações a fim de manter o valor da moeda, outro fator que inibiu a movimentação de valores nas contas correntes foi o advento do IPMF, atual CPMF, que cobra um percentual a cada transferência ou saque.

### **2.3 OS PROGRAMAS DE AJUSTES**

Outros setores da economia brasileira sentiram os efeitos deste reordenamento econômico. O Plano Real trouxe também o corte de subsídios para alguns setores. Em outros, as empresas operavam com baixa lucratividade ou com rendimentos decrescentes de escala. Isso, somado aos efeitos de uma política monetária restritiva promovida pelas autoridades monetárias, decretou a incapacidade de cumprimento de obrigações de muitas empresas, comprometendo, conseqüentemente, a solvência de algumas instituições financeiras. Os índices de inadimplência na economia aumentaram significativamente. As provisões para créditos de liquidação duvidosa cresceram vertiginosamente como mostra o gráfico 1 abaixo, onde são

relacionados os percentuais em termos de empréstimo total do sistema financeiro e os empréstimos apropriados em créditos em liquidação.



**Gráfico 1 - Empréstimos em Atraso e em Liquidação no Sistema Financeiro Brasileiro (Jan/1994-Fev/1997)**

Fonte: BACEN

A diminuição no ritmo de crescimento da economia brasileira, no segundo trimestre de 1995, e a elevação da taxa de juros doméstica contribuíram para o aumento substancial nos créditos em atraso e em liquidação no sistema financeiro. Atento a estes fatos e aos seus possíveis efeitos, o governo tomou medidas a fim de reestruturar e fortalecer o Sistema Financeiro Nacional. O objetivo principal era não gerar pânico no mercado, tendo presente que a credibilidade é o aspecto de maior relevância para o setor. Uma corrida aos bancos pode ser resultante da perda de credibilidade de poucos, mas, certamente, em função do efeito dominó, provocará transtornos graves para todos, inclusive nos setores produtivos da economia.

Por outro lado, a solução para problemas dos bancos, tendo por base os regimes especiais de intervenção, liquidação e administração especial temporária, previstos em lei, implica em um custo social muito mais elevado do que a ação prévia das autoridades, ao promover a transferência de controle das instituições a outras mais eficientes. O conjunto composto pela Medida Provisória nº 1.179 e a Resolução nº 2.208, ambas de 3/11/95, implantou o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), que veio para ordenar a fusão e incorporação de

bancos a partir de regras ditadas pelo Banco Central. Sua chegada, logo após a crise do Banco Econômico, o 22º banco sob intervenção/liquidação desde o início do Plano Real não deixa de ser, entretanto, uma forma de o governo antecipar-se a outros problemas, e facilitar o processo de ajuste do SFN.

Há uma adesão incondicional ao mecanismo de proteção aos depositantes, introduzido pelas resoluções 2.197, de 31/8/95, e 2.211, de 16/11/95, do CMN, evitando que futuros problemas localizados possam afetar todo o sistema, com reflexos na sociedade brasileira. Dessa forma, o PROER não foi concebido para ser simplesmente um programa de socorro a banqueiros, mas sim um programa instituído para garantir a estabilidade do sistema financeiro, evitando que problemas de liquidez e/ou solvência de alguma instituição financeira ocasionasse uma crise sistêmica, prejudicando todos os setores da economia.

Além do PROER, o governo adotou outras medidas no sentido de conduzir o sistema financeiro a um novo modelo, outorgando-lhe o poder de manter em funcionamento somente as instituições que tiverem liquidez e solidez. O BC viu assim multiplicada a sua responsabilidade perante o país, mas, por outro lado, passou a deter os instrumentos para sanear o sistema.

Entre as medidas que merecem destaque, está o estabelecimento de incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras permitindo que a instituição incorporadora contabilizasse como perda créditos de difícil recuperação da instituição incorporada. Podia, ainda, a instituição incorporadora, contabilizar como ágio a diferença entre o valor patrimonial da participação societária adquirida e o valor da aquisição, sendo essa diferença compensada nos exercícios fiscais posteriores.

Outra medida em destaque foi aprovação do estatuto e regulamento do Fundo de Garantia de Créditos (FGC) (Resolução nº 2.211 16/11/95). Esse fundo estabeleceu uma garantia de até R\$ 20 mil para o total de créditos de cada depositante contra todas as instituições do mesmo conglomerado financeiro, abrangendo, inclusive, todas as instituições financeiras que foram submetidas aos regimes de intervenção e/ou liquidação extrajudicial desde o início do Plano Real. Esse fundo seria administrado pelos próprios bancos, com

a contribuição mensal de 0,025% do montante dos saldos das contas seguradas.

Houve também um aumento da burocracia para a constituição de novas instituições financeiras e criou-se incentivo para os processos de fusão, incorporação e transferência de controle acionário (Resolução nº 2.212 de 16/11/95). Essa norma aumentou a exigência mínima de capital para a constituição de novos bancos, sem alterar o limite mínimo exigido nos casos de fusão, incorporação e transferência de controle acionário.

## **2.4 A NOVA ESTRUTURA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL**

O processo de reestruturação do SFN teve início ainda antes do Plano Real por meio de intervenções que o BACEN fez em algumas instituições financeiras. No período seguinte, já num ambiente estável, o processo se acelerou com o PROER e outras medidas governamentais. Num terceiro momento, foi a vez da abertura do mercado para o ingresso das instituições estrangeiras.

Pode-se dizer, não obstante as dificuldades que ainda se apresentam, que o Sistema Financeiro como um todo tem dado respostas positivas às demandas impostas.

“O estágio atual da organização do SFN é consequência da mudança na legislação, do processo de ajuste às condicionantes macroeconômicas após o Plano Real e do alinhamento à tendência mundial, caracterizada por fusões de empresas integrantes de diversos segmentos produtivos das modernas economias. Esse processo de adaptação foi sendo monitorado pelo Banco Central, com a preocupação central de criar condições para maximizar os benefícios de um sistema no qual prevalecesse um menor número de empresas maiores, porém mais eficientes e sólidas.” (BACEN – RELATORIO ESPECIAL DEZ DE 2000).

Não é propósito do presente trabalho entrar nos detalhes das mudanças ocorridas na estrutura SFN no que concerne às instituições bancárias, porém pode-se ter uma visão das alterações pela quantidade total de agências

bancárias e pela posição dos 20 maiores bancos por rede de agências de 1994 a 2000.

**Tabela 8 - As 20 Instituições com Maiores Redes de Agências no País em 31.12.1994**

<b>Rk</b>	<b>Instituição</b>	<b>31.12.1994</b>
01	Banco do Brasil	3.124
02	Bradesco	1.846
03	Caixa Econômica Federal	1.784
04	Itaú	1.010
05	HSBC	1.352
06	Unibanco	786
07	Real	546
08	Banespa	612
09	Nossa Caixa Nosso Banco	494
10	Bemge	490
11	Banestado	392
12	Banrisul	302
13	Besc	254
14	Meridional	256
15	Bilbao Vizcaya	284
16	Mercantil de São Paulo	198
17	Mercantil do Brasil	179
18	Nordeste do Brasil	180
19	Banco do Estado da Bahia	174
20	Bandeirantes	118
	SUBTOTAL	14.381
	Demais Bancos	3.019
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>17.400</b>

Fonte: CADINF - DEORF/COPEC

Dos 20 maiores bancos em 1994, 11 eram estatais, sendo que nove destes estavam entre os 14 primeiros. O número de agências do Itaú e do Bradesco somadas não atingia o total de agências do Banco do Brasil. Esta relação mudará, como pode-se verificar pela tabela 9, no ano de 2000 com o aumento do número de agências dos dois gigantes privados e pela redução das agências do BB de 3.124 para 2.927, ou seja, redução 6,3 %.

**Tabela 9 - As 20 Instituições com Maiores Redes de Agências no País em 31.12.2000**

<b>Rk</b>	<b>Instituição</b>	<b>31.12.2000</b>
01	Banco do Brasil	2.927
02	Bradesco	2.201
03	Caixa Econômica Federal	1.693
04	Itaú	1.237
05	HSBC – Bamerindus	977
06	Unibanco	734
07	ABN AMRO – Real(*)	627
08	Banespa	573
09	Nossa Caixa Nosso Banco	487
10	Banestado	376
11	Bilbao Viscaya	364
12	Banrisul	363
13	Sudameris	271
14	Bemge	264
15	Besc	256
16	Santander Brasil	208
17	Mercantil de São Paulo	216
18	Santander Meridional	199
19	Mercantil do Brasil	198
20	Nordeste do Brasil	174
	SUBTOTAL	14.345
	Demais Bancos	2.051
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>16.396</b>

Fonte: CADINF - DECAD - DEORF/COPEC

Inclui as agências do Banco Real S.A., adquirido pelo Banco ABN AMRO.

No final de 2000, já se verifica uma maior presença de instituições estrangeiras, como o Santander, e a ascensão do Bilbao Viscaya, que adquiriu o ex-Excel-Econômico em 1998. O Bradesco e o Itaú também fizeram aquisições e melhoraram de posições. O Banespa foi adquirido pelo espanhol Santander que, de acordo com a tabela 10 adiante, em 2000 passou a figurar entre os dez maiores do país. Apesar das mudanças, observa-se que a posição dos oito maiores bancos não se alterou de 1994 para 2000, sendo que, dessas oito instituições, quatro reduziram e quatro aumentaram o número de agências. O Itaú teve o maior incremento percentual neste número, 22,4% e o HSBC – Bamerindus teve a maior redução, 27,7%.

Com relação à presença de bancos estrangeiros no cenário nacional, as opiniões se dividem. Correntes favoráveis à liberalização financeira argumentam sobre os benefícios que a mesma trará ao mercado, tais como a melhora na eficiência e na qualidade dos serviços, redução de custos e



ampliação da oferta de crédito. Há, no entanto, controvérsias a respeito. Freitas (1999) destaca que “não existe, porém, nenhuma garantia prévia de que a entrada de novos competidores refletirá na diminuição de tarifas e dos custos dos empréstimos, nem na melhoria da qualidade dos serviços...” Ou ainda na opinião de Corazza (2000, p.32),

“Embora seja inegável que o ingresso de grandes bancos estrangeiros possa contribuir de muitas formas para o fortalecimento e a eficiência do sistema financeiro nacional, tais benefícios não são nem tão evidentes nem estão garantidos a priori e sua extensão depende de muitos fatores não mencionados pelos promotores da internacionalização”.

O Brasil representa um mercado em potencial para as Instituições Financeiras Internacionais e, a despeito da controvérsia, houve um ingresso considerável delas no SFN. Alguns bancos tiveram estratégias modestas, outros, porém, protagonizaram aquisições de grande porte, superando as expectativas, como o Santander na aquisição do Banespa.

**Tabela 10 - Bancos com controle Estrangeiro no SFN (1988-1998)**

<b>Data</b>	<b>Bancos Estrangeiros</b>	<b>Total do Sistema (*)</b>	<b>% de Participação</b>
1988	247	16.228	1,52
1993	384	17.972	2,14
1994	378	17.400	2,01
1995	360	17.181	2,02
1996	403	16.583	2,42
1997	1.610	16.255	9,83
1998	2.395	16.002	14,91

(\*) - Os números relativos ao total de agências do Sistema Financeiro foram retificados, em 15.09.99, em face de ajustes na base de dados FONTE: CADINF - DEORF/COPEC

A Tabela 10 mostra o expressivo aumento da participação dos bancos com controle estrangeiro no total do sistema, passando de 2,01% em 1994 para 14,91% em 1998. De 1988 a 1996, o número de bancos estrangeiros aumentou 63,1 % e de 1996 para 1997 o aumento foi significativo, 299,5%.

O processo de reestruturação do SFN não está encerrado. Muitas fusões, liquidações e incorporações aconteceram e muitas mais poderão acontecer, tendendo para uma concentração ainda maior do setor. De qualquer maneira, o

que se viu com todas essas alterações foi a permanência do Banco do Brasil no topo dos maiores bancos do país. No ano de 2000, o lucro do Banco situou-se um pouco acima dos R\$ 584 milhões (Relatório de Administração do BB de 31.12.2000). Analisado isoladamente, este número não mostra os fatos que o antecederam e a difícil tarefa que a empresa teve que enfrentar depois do Plano Real. No próximo capítulo faz-se uma análise detalhada de como o BB enfrentou esse período difícil não só de adaptação como de sobrevivência frente à nova realidade econômica e principalmente à nova realidade do setor financeiro.

### **3 O BANCO DO BRASIL NO PÓS-REAL**

A estabilidade econômica trazida pelo Plano Real marcou o fim de um período de indefinições vivido pelo BB, cujo início se deu em 1986, com a extinção da conta-movimento. A instituição necessitava orientar-se, definir uma missão, uma estratégia, um papel a ser desempenhado. Antes mesmo do Real, a empresa já buscava uma transformação neste sentido. As palavras do então Presidente, Alcir Augustinho Calliari, no Relatório de Administração de 31.12.1993, evidenciavam essa consciência.

“Estamos preparando o Banco para a virada do século, construindo uma estrutura nova, capaz de proporcionar atendimento de qualidade aos nossos clientes [...] e investimentos mais rentáveis. Todo este trabalho passa também pelas políticas de desenvolvimento tecnológico e de pessoal, de eliminação dos desperdícios e de despesas que não concorram diretamente para os resultados financeiros, além do combate à inadimplência, que tantos prejuízos morais e financeiros traz à Nação.”

O discurso do Presidente resume a ordem das principais mudanças que deveriam vir, e que foram aceleradas com o Real, no tocante ao equilíbrio financeiro - com redução de custos e combate à inadimplência, o desenvolvimento tecnológico e o de recursos humanos. Não obstante as intenções de crescimento da empresa, as reformas não aconteciam na velocidade desejada. A inércia tornava-se mais evidente em função dos resultados positivos que a inflação propiciava, não exigindo que estes novos rumos fossem traçados com tanta urgência.

### 3.1 OS RESULTADOS FINANCEIROS E O NOVO MODELO DE GESTÃO

No ano de 1993, o balanço do Banco do Brasil registrou um lucro de CR\$ 126,8 bilhões, correspondente a 1,23 por ação. Conforme Relatório de Administração de 31.12.1993, já citado, entre os fatores que mais contribuíram para este lucro estava o desempenho das Agências Externas. A recuperação cambial provocou bons ganhos em investimentos. O lucro ainda poderia ser maior não fosse a inadimplência. O não pagamento de dívidas, principalmente as agrícolas, era um fator agravante nos resultados do Banco, já fazendo parte de sua história.

No primeiro semestre de 1994, o Banco ainda apresentou lucro, R\$ 108 milhões. Já expresso na nova moeda, tal lucro pode ser considerado pequeno, principalmente porque representava apenas 1,9% de rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido. Já o segundo semestre marca o início da fase mais difícil por que o Banco passou na sua história moderna, registrando um prejuízo de R\$ 85,4 milhões. De acordo com o Relatório de Administração de 31.12.1994, contribuíram para tanto, o abrupto descasamento entre a taxa de câmbio e a Unidade Fiscal de Referência (UFIR) em relação ao Real, e ao alto índice de inadimplência dos empréstimos agrícolas. Outro fator determinante, e que pela primeira vez mostrou-se insustentável, foi o item despesas administrativas.

O ano de 1995 foi o grande divisor de águas para o Banco do Brasil. As mudanças no contexto macroeconômico exigiram novas posturas gerenciais. O Presidente Fernando Henrique Cardoso nomeou Paulo César Ximenes para dirigir os negócios do BB nos 4 anos seguintes. O novo presidente do Banco tomou posse em 16.02.1995 e já trouxe consigo um plano de reestruturação da empresa, conhecido como Plano de Gestão 95/96. Este plano tinha duas premissas básicas. Uma imediata: eliminar o desequilíbrio financeiro. O Banco tinha que ser auto-sustentável, gerar aquilo que qualquer empresa no mundo capitalista precisa gerar para sobreviver: lucro. Para tanto, era necessário já passar para a etapa seguinte: modernizar a empresa – investir em tecnologia e nas pessoas - a fim de enfrentar o novo ambiente de estabilidade financeira e de concorrência acirrada.

### 3.1.1 O Plano de ajustes 1995/96

O prejuízo de R\$ 2,4 bilhões apontado nos primeiros seis meses do ano de 1995 delineava a árdua tarefa que a Diretoria e os funcionários tinham que executar no futuro. Num sistema competitivo como o bancário, um prejuízo deste porte reflete negativamente na sociedade e principalmente entre os acionistas. Começava a despertar a consciência de que, definitivamente, a inadimplência deveria ser atacada. Seu efeito negativo no balanço de 30.06.95, segundo Relatório de Administração do Banco desta data, chegou a R\$ 3,5 bilhões, sendo R\$ 1,6 bilhões de provisionamento em Previsão para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD) e R\$ 1,9 bilhões em rendas não efetivadas. A situação levou o Conselho de Administração a autorizar a Diretoria a encaminhar, à Assembléia dos Acionistas, proposta de elevação do capital da empresa em R\$ 1,5 bilhões no ano seguinte, mediante subscrição de novas ações.

Em março de 1995, as estratégias foram revistas. Para se atingir resultados de curto prazo, era necessário traçar cenários de atuação para prazos maiores, definindo focos, objetivos e mercados. O BB deveria ser uma empresa “com feições mercantis, com largo espectro de atuação, rentável e ágil na movimentação de recursos e, ao mesmo tempo, comprometida com o desenvolvimento nacional.” (Relatório de Administração de 30.06.1995 – na palavra do Presidente). Em resumo, o Banco optou por atuar no varejo, ou seja, aproveitar a ampla rede de agências, e ampliar a base de clientes. O mesmo relatório definia as áreas prioritárias onde seriam desenvolvidas ações, quais sejam: governo federal, seguridade, *agribusiness*, internacional, mercado decapitais, administração de fundos mútuos de investimento e dinheiro eletrônico, além de manter o apoio à micro e pequena indústria.

### 3.1.2 O novo modelo de gestão

Para atingir os objetivos propostos, foi mudado o modelo de gestão da empresa. Uma grande deficiência enfrentada ao longo do tempo fora a falta de

continuidade administrativa. Portanto, antes de serem tomadas medidas básicas, era fundamental estabelecer uma linha de confiança na continuidade da política a ser implantada nos quatro anos seguintes, pelo menos. O Plano contemplava a introdução do Modelo de Gestão Compartilhada com os acionistas privados. Assim, a partir de março de 1996, o Conselho de Administração passou a ser composto por sete integrantes sendo três representantes dos acionistas privados. Como a União tem quatro votos no conselho, foi introduzida a sistemática de quorum qualificado de cinco votos para a aprovação de matérias relevantes como, por exemplo, a definição da política geral de negócios do conglomerado e a eleição de membros da diretoria (exceto o presidente, que é nomeado pelo presidente da República). Isto significa que matérias desta importância, mesmo sendo do interesse do governo, dependem da concordância de pelo menos um acionista minoritário.

Quanto à Administração Geral, foi adotada a sistemática de Administração Colegiada. A diretoria passou a funcionar num único ambiente, acabando com gabinetes que ocupavam sete andares no Edifício Sede II em Brasília (DF). Foram eliminados diversos níveis hierárquicos, visando aproximar a base do topo, agilizando processos e qualificando-os. Isso se deu em todos os setores do banco, desde a diretoria até órgãos auxiliares e principalmente nas agências. Foram criadas 41 Superintendências Regionais nos principais pólos econômicos do país, com o propósito de colocar os centros decisórios mais próximos dos negócios.

A nova arquitetura organizacional substituiu a antiga, que era departamentalizada, por um modelo de gestão compatível com a realidade do mercado. Isso possibilitou identificar os responsáveis pelas etapas dos macroprocessos, permitindo avaliar os resultados por unidade e a contribuição de cada uma para o resultado final da empresa. O novo modelo de gestão resultou numa estrutura em que os diversos níveis passaram a assumir papéis claramente definidos, com foco no cliente, organização ágil, gerência por unidade de negócios, racionalização de custos e maximização de resultados.

### 3.1.3 Os resultados financeiros

No tocante a Resultado Gerencial, o caminho a ser seguido foi o da Resolução Bacen 2099/94, que trata do Limite Mínimo de Capital Realizado e Patrimônio Líquido para Instituições Financeiras. Tal resolução tem o objetivo de enquadrar o mercado financeiro aos padrões de solvência e liquidez internacionais que foram definidos em julho de 1988 na Basileia, Suíça, pelos bancos centrais dos países que compõem o grupo dos dez. O cálculo do valor do patrimônio líquido exigido para o enquadramento nas regras do Acordo de Basileia representa a aplicação de um Fator de Risco, inicialmente de 8%, aplicável sobre o ativo ponderado pelo seu percentual predeterminado de risco. Em 25.06.1997, o CMN aumentou este valor para 10%, de forma a reforçar a exigência de capitalização dos bancos e a Circular nr. 2.784 de 27.11.1997 ampliou o valor para 11%, que permanece até os dias atuais.

O desafio era realmente grande, pois os números que o Banco apresentava nessa época eram preocupantes. O balanço de 31.12.1995 registrou um prejuízo de 4,2 bilhões. No primeiro semestre de 1996, o rombo foi ainda maior, R\$ 7,8 bilhões. O Relatório de Administração de 30.06.1996 justificava que o resultado deveu-se principalmente à adoção de rigorosa política interna de enquadramento, classificação e provisionamento de operações de liquidação duvidosa. Juntamente com os efeitos conjunturais decorrentes da dificuldade de recuperação de créditos, o novo critério implicou a elevação das despesas de provisões para aquelas operações, na ordem de R\$ 5,5 bilhões.

O grande desafio concentrava-se nas dívidas agrícolas, não só no Banco do Brasil, mas em outras instituições financeiras também. Foi então que o governo implantou o programa de securitização destas dívidas, puxando para si o ônus do risco das operações. As dívidas do setor foram renegociadas por um prazo inicial de 10 anos. Posteriormente, estes prazos foram prorrogados mais de uma vez. Além de ter sido o primeiro, o Banco foi o que mais securitizou dívidas agrícolas (quase 150 mil operações).

A carteira de crédito passou por rigorosa auditoria a fim de identificar quais eram efetivamente os créditos de boa qualidade. Foram criados centros especializados em recuperação de receitas. A diretoria centralizou a negociação das operações dos 150 maiores devedores, que detinham cerca de 25% dos empréstimos vencidos. Desencadeou-se, enfim, uma campanha de recuperação de créditos e geração de *funding*, via captação de recursos, principalmente em poupança. O resultado foi o recebimento de R\$ 2,2 bilhões à vista e a regularização de 5,3 bilhões, incluindo a securitização (Relatório de Administração de 30.06.1996).

Em 29.03.1996, a Assembléia Geral Extraordinária dos acionistas aprovou o aumento do capital social do Banco no montante de R\$ 8 bilhões, posteriormente homologado pela AGE de 17.06.1996. Em decorrência da capitalização, a base acionária ficou, a partir de 31.12.1996, assim distribuída: 72,7% das ações com o Tesouro nacional; 5,5 % com o BNDESparg; 14,8 com quatro grandes grupos de pensão, incluída a PREVI (dos próprios funcionários); 1 % com investidores estrangeiros; e 6% com os demais acionistas. Tal capitalização permitiu ao Banco voltar a registrar lucro já no segundo semestre de 1996 – R\$ 254,9 milhões – porém o prejuízo acumulado no exercício civil de 96 foi R\$ 7,5 bilhões (Idem).

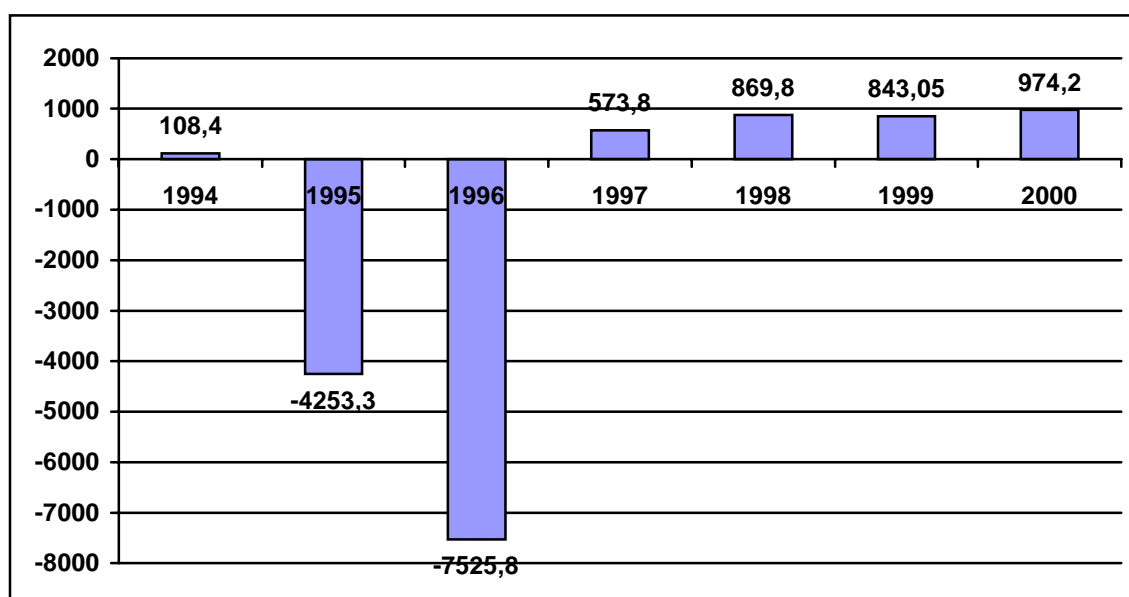
Era o recomeço. E tão importante quanto eliminar o desequilíbrio financeiro era manter o equilíbrio e gerar lucros. Tão ou mais importante que recuperar os créditos antigos era bem administrar os novos. Algumas ações foram determinantes para revisão das políticas dos novos créditos. A principal foi desvincular a função análise da função deferimento e concessão do crédito. Antes, os empréstimos eram analisados por operações individualizadas. Implantou-se, então, o Limite de Crédito por pessoa jurídica, sendo que quem calcula o limite não negocia com o cliente. Isso se dá especialmente com médias e grandes empresas, cujas análises são feitas em unidades especializadas. Esses estudos são repassados às agências para que negociem dentro dos padrões estipulados pelos analistas, de acordo com os números e informações obtidas da empresa. Quando se trata de micro e pequenas empresas, as análises são feitas na própria agência, sendo que, na grande



maioria dos casos, quem analisa não negocia. A diretoria estipula um valor máximo de limite por empresa que as agências podem deferir.

A inadimplência de operações também não é conduzida nas agências. No caso de valores relevantes, acima de R\$ 50 mil, as operações são transferidas para as Unidades de Recuperação de Receitas e, de lá, é dado início ao processo de renegociação das dívidas, não mais envolvendo a agência detentora da conta. Se o crédito for de valor inferior a R\$ 50 mil, as operações são terceirizadas para cobrança por empresas especializadas. Até mesmo a fiscalização e o acompanhamento ficam a cargo de unidades especializadas, liberando a mão-de-obra das dependências para concentração em novos negócios e atendimento aos clientes adimplentes.

Do segundo semestre de 1996 até aqui, o Banco vem apresentado lucro, conforme Gráfico 2. A nova política de crédito contribuiu significativamente para o êxito. Até porque, com o fim da inflação, as maiores receitas dos bancos advêm da intermediação financeira. Mas existem outros fatores que foram também determinantes para o BB consolidar este processo. Entre eles, destacam-se a racionalização de custos, a tecnologia, o desenvolvimento dos novos produtos e um maior investimento em recursos humanos.



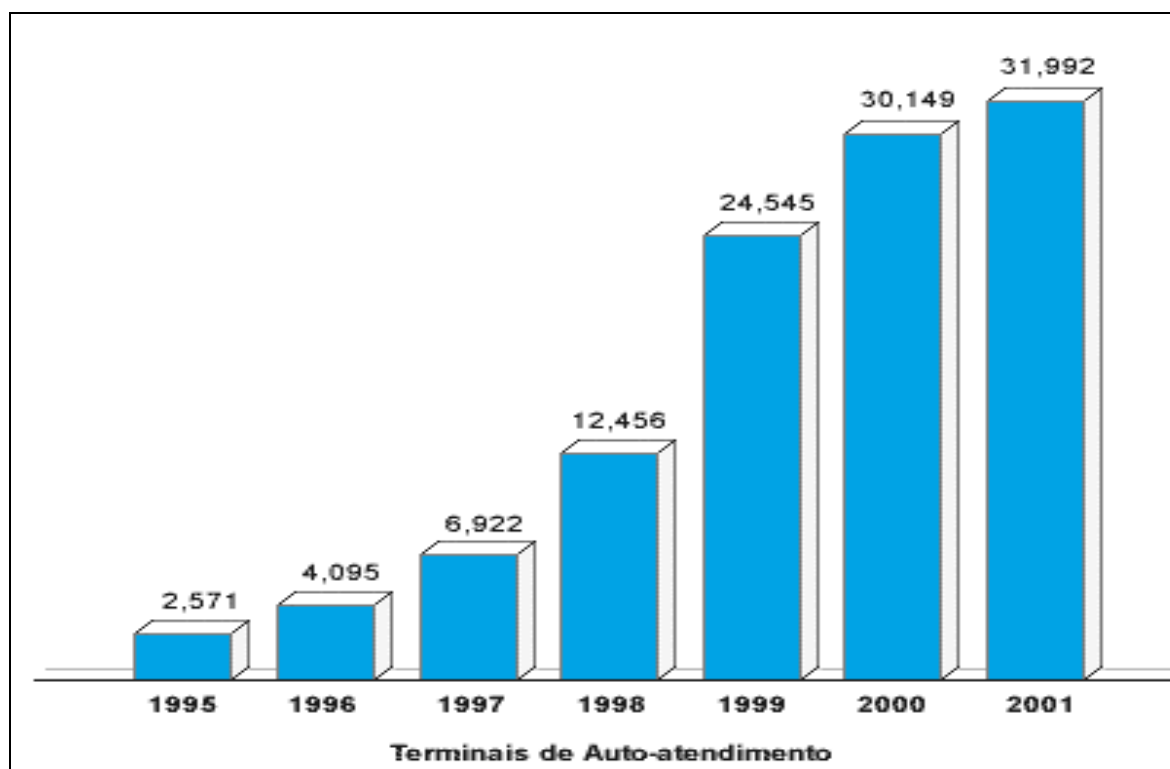
**Gráfico 2 – Resultado Financeiro do Banco do Brasil S.A. – Lucro Líquido - 1994/2000 (Em R\$ Milhões)**

Fonte: Balanços Patrimoniais do BB dos anos 1994 a 2000

### 3.2 TECNOLOGIA E NOVOS PRODUTOS

Se o melhor negócio para os bancos num ambiente inflacionário era aplicar em títulos do tesouro, ou seja, emprestar ao governo, com as alterações na economia, houve uma mudança de estratégias. Tornou-se, então, importante, senão imprescindível, emprestar ao maior número de clientes possível, sempre com segurança. Naquele momento, porém, a necessidade era se adequar às demandas do mercado, se antecipando às necessidades dos clientes, de forma ágil e mais acessível em termos de custo. Em resumo, os novos produtos teriam que utilizar tecnologias capazes de propiciar aos demandantes, segurança, resultado e rapidez. Por outra, novos clientes teriam que ser conquistados, principalmente para as instituições que optaram trabalhar no varejo, como é o caso do BB, atingindo os mais diversos níveis de renda e de público. São direcionados para o varejo os bancos com maiores números de Agências e com presença nos mais diversos locais do país. Além do BB, estão neste plano o Bradesco, o Unibanco, o Itaú, a Caixa Federal e outros. O Plano Real possibilitou o acesso aos produtos e serviços bancários a um contingente da população que, até então, só entrava em uma Instituição Financeira para pagamento de alguma conta.

Neste ponto, o Banco do Brasil revelou surpreendente êxito. O salto tecnológico foi visível e o lançamento de novos produtos para clientes segmentados consolidou a sua posição de maior banco do país. Antes de 1994, havia alguns produtos que tendiam para a modernidade, como o Linha Direta Banco do Brasil (LDBB) que permitia ao cliente pessoa jurídica a realização de algumas transações via on-line na empresa. Algumas agências, as maiores e localizadas em grandes centros já dispunham de terminais de auto-atendimento para que os clientes acompanhassem os movimentos e realizassem algumas operações. Atualmente, fica difícil imaginar o que seria do dia-a-dia do Banco sem essas máquinas, que realizam praticamente tudo, desde um simples extrato de conta até a contratação de empréstimos e financiamentos ou recarga de celulares pré-pagos. O gráfico 3 mostra a evolução de terminais de auto-atendimento de 1995 a 2001 em todo o Brasil.



**Gráfico 3 – Evolução do Número de Terminais de Auto-Atendimento do Banco do Brasil em todo o País – (1995-2001)**

Fonte: Banco do Brasil S. A - Página na Internet

Todas as agências do BB atualmente estão ligadas on-line. Até mesmo as localizadas em pontos mais distantes do Território Nacional. Além destas máquinas, que estão localizadas nas salas de auto-atendimento das agências ou em pontos estratégicos como *Shopping Centers*, postos de combustíveis, universidades, o cliente pode acessar os serviços do Banco pela internet ou pelo *Office Banking*. Este último é um programa que substituiu o antigo LDBB – que funcionava em sistema DOS – que navega pelo *Windows*, utilizado pelas empresas para efetuarem suas transações on-line à distância.

Na busca por novos nichos de mercado e o desenvolvimento de produtos específicos, uma das primeiras investidas do BB deu-se na área de previdência aberta. No primeiro semestre de 1994, foi criada a Brasilprev S.A., possibilitando ao BB atuar no ramo de previdência privada aberta. Além de fidelizar clientes, o objetivo também é gerar poupança de longo prazo. A Brasilprev é a segunda maior empresa de previdência privada do país, posição

conquistada já em 1997, no terceiro ano de existência. Outro produto criado para a captação de recursos de longo prazo e fidelização de clientes foi o Título de Capitalização Ourocap. A Brasilcap, empresa criada em outubro de 1995, administradora deste produto que é comercializado em todas as agências do país e pela internet, já é a líder no mercado de capitalização, posição assumida em 1997.

O Banco procurou direcionar novos produtos para os mercados de Pessoas Físicas, Jurídicas e Governo. No grupo Pessoa Física, além dos já citados, foram criados produtos para classes de rendas mais baixas, ou até mesmo sem rendas. O Cheque Especial *Classic* é direcionado a clientes com rendimentos de até três salários mínimos, juntamente com o Cartão de Crédito *Classcard*. O cheque BB Campus é direcionado aos universitários; o Cartão *BB Teen*, aos jovens de até 16 anos. Ambos dispensam comprovante de rendimentos.

Até 1996, o BB não dispunha de uma linha de crédito específica para pessoas físicas. Se o cliente necessitasse de recursos teria que fazer uso do cheque especial, com altas taxas de juros, ou efetuar desconto de nota promissória, com taxas um pouco menores, porém com prazo máximo de 120 dias. O mercado de crédito para pessoas físicas sempre foi um bom negócio para os bancos.

“[...] o *Lloyds Bank* adquiriu, em busca de diversificação, a financeira Losango, a qual detém a maior carteira de crédito para pessoas físicas do Brasil, de US\$ 1,3 bilhões e 12 milhões de clientes. Presente no País há mais de 135 anos e concentrado suas atividades no segmento atacadista, esse grande banco inglês conquistou, desse modo, uma grande fatia do mercado de crédito direto ao consumidor, que é um mercado muito cobiçado” (Carvalho, 1997 *Apud* Freitas, 1999).

Em 1996, o BB lançou o Crédito Direto ao Consumidor (CDC) para empréstimo pessoal sem direcionamento e para financiamento de veículos. Já no primeiro ano, o total financiado atingiu R\$ 887 milhões, em 31.12.2000 a carteira de CDC registrava R\$ 6,9 bilhões com 5,4 milhões de operações contratadas (Relatório de Administração do BB de 31.12.1996).

A performance do produto deve-se principalmente à facilidade de acesso e automatização do crédito, o que também implica um baixo custo operacional. Uma vez que o cliente tenha limite de cheque especial aprovado, automaticamente é gerado o CDC, que pode ser contratado na agência, nos terminais de auto-atendimento, na internet, por telefone ou fax.

É nesse sentido que o BB optou por massificar o crédito. Para tanto, dois projetos que merecem destaque nesta ofensiva são o projeto “Transforme Seu Correntista em Cliente” e o projeto de “Segmentação”. O primeiro trabalha com o pressuposto de que todo o cliente, pessoa física ou pessoa jurídica, tenha um limite de crédito calculado e aprovado. No segundo, a filosofia é separar os clientes em níveis específicos de relacionamento e, pelo prévio conhecimento, se antecipar às necessidades do cliente, disponibilizando-lhe os produtos dos quais realmente é consumidor.

As pessoas físicas são separadas em três níveis de relacionamento, de acordo com a atividade que exercem e renda mensal que auferem. No caso de pessoas jurídicas, as empresas são divididas pelo faturamento bruto e registradas em carteiras específicas. Nas agências maiores, com maior número de clientes com este perfil, há profissionais designados para atendimento exclusivo destas carteiras. São os chamados Gerentes de Contas. Para atendimento especial às mega-empresas, começaram a ser criadas em 2001 as *Agências Corporate*, cujos clientes são empresas com faturamento bruto anual igual ou superior a R\$ 50 milhões.

Ainda no tocante ao crédito massificado, as micro e pequenas empresas contam com o “BB Giro-Rápido”, uma espécie de cheque especial, no qual o crédito é dividido em duas linhas, sendo um limite rotativo e um fixo. A parcela rotativa tem taxa de cheque especial de mercado e a fixa tem juro flexível e reposição em 12 parcelas mensais iguais.

A assistência ao homem do campo continua sendo um dos focos do BB. Segundo o Banco Central, O Banco do Brasil ainda é o maior direcionador de recursos para a área rural, com cerca de 70% do crédito agrícola do país, tanto para custeio como para financiamentos.

Dentre os novos produtos criados para este setor, merece destaque o “BB Rural Rápido”. Trata-se de um crédito rotativo com recursos do Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF), com juros subsidiados, direcionados a micro e pequenos produtores rurais. Em função da atividade e capacidade do cliente é calculado um limite que é renovado automaticamente, ano a ano. O processo é simples e de baixo custo e atinge a grande maioria dos produtores brasileiros.

O cliente Governo – União, Estados e Municípios – tem atendimento diferenciado pelo Banco. Não poderia ser diferente, afinal os recursos que transitam por estes órgãos são consideráveis. Além de ser o Banco do Tesouro Nacional, o BB empenhou-se em desenvolver produtos e serviços especializados na arrecadação e nos pagamentos dos estados e municípios. O pagamento de salário dos servidores nas três esferas é foco permanente. Para as prefeituras, o BB disponibiliza, entre outros, BB IPTU e o BB Dívida Ativa. Os dados são enviados aos centros regionais de processamentos, eletronicamente, e os boletos de cobrança são impressos e remetidos diretamente aos contribuintes.

A disponibilização de todos estes produtos e serviços aos clientes e ao público em geral só é possível graças à tecnologia. Tido historicamente como um banco defasado tecnologicamente os esforços envidados pelas áreas estratégicas da empresa foram determinantes para reverter a situação.

De fato, o maciço investimento em tecnologia e o desenvolvimento de novos produtos foram determinantes para consolidar a posição do BB de grande banco de varejo. Paralelamente, porém, deve-se salientar que todo este processo veio acompanhado de uma profunda reestruturação de custos, com ênfase na revisão da rede de dependências, e principalmente de uma reformulação na política de Recursos Humanos.

No final de 1994, o Banco contava com 4.906 pontos de atendimento no país, dos quais 3.101 correspondiam a agências autônomas, e 45 dependências no exterior, concentradas em 32 países. No final de 2000, marcava presença em 2.609 cidades em todo o Brasil com 7.498 pontos de atendimento (2.908 agências, 1.463 postos de atendimento bancário, 2.721

postos de atendimento eletrônico e 406 outros pontos) (Relatórios de Administração de 31.12.1994 e 31.12.2000).

O processo visou à redução de custos pelo fechamento de agências deficitárias e criação de pontos de atendimento on-line com estrutura enxuta, como os quiosques e postos alternativos. Durante o período do Programa de Gestão 95/96, foram fechadas 184 Agências que davam prejuízo, 108 em 1995 e 76 em 1996. Foram leiloados ou alienados 2.050 imóveis (Relatório de Administração de 31.12.1996). Atualmente é raro encontrar cidades que disponham de residência para administradores da empresa.

Dentro do projeto de reestruturação da rede de dependências, foram criadas agências especializadas em negócios internacionais – as AGNIN. Este tipo de agência não tem cliente externo, não tem expediente de atendimento ao público. Seus clientes são as demais agências do banco, que demandam serviços exclusivamente da área internacional. Os funcionários são especializados e atendem às empresas clientes das agências de uma determinada região, prestando inclusive assessoria para negócios com o exterior. Este tipo de concentração de serviços tem gerado bons resultados para o BB, uma vez que os negócios na área de comércio exterior representam grande parcela no resultado gerencial e demandam muito conhecimento.

O BB sempre teve presença marcante na intermediação de negócios brasileiros com o exterior. No ano 2000, foram contratadas 20.242 operações de Adiantamentos sobre Contratos de Câmbio (ACC) e Adiantamentos sobre Cambiais Entregues (ACE), com valores equivalentes a US\$ 5,1 bilhões. O Banco é também o agente oficial do Governo para a condução do Programa de Financiamento às Exportações (PROEX). Só no ano 2000, foram direcionados recursos na ordem de US\$ 11,9 bilhões para 475 empresas exportadoras (Banco do Brasil S. A. – Relatório de Administração, 31.12.200).

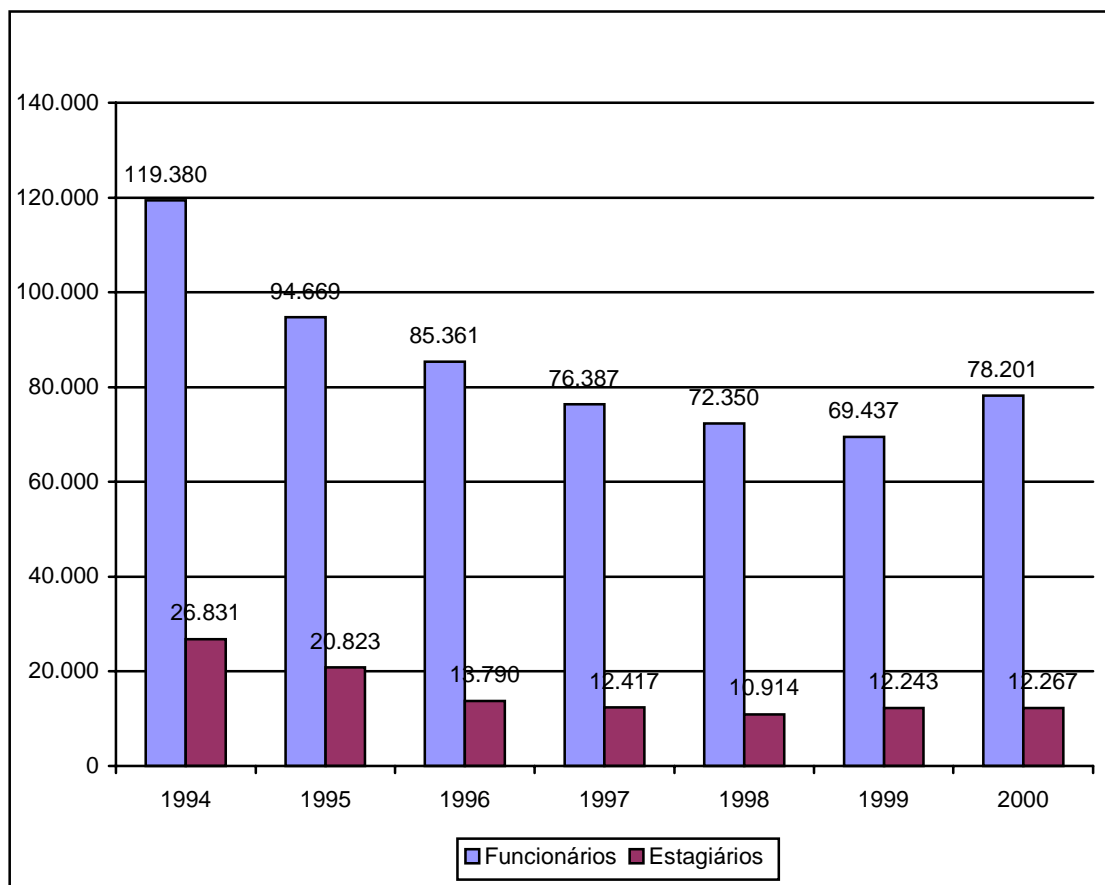
### **3.3 AS TRANSFORMAÇÕES NA AREA DE RECURSOS HUMANOS**

De todas estas transformações por que passou a empresa, sem dúvida, a mais complexa e mais delicada foi a que envolveu o funcionalismo. A primeira

medida, e por ser a primeira foi a mais dolorosa, o Banco implementou em julho de 1995, o Plano de Demissão Voluntária (PDV). O pacote trazia incentivos para os funcionários abandonarem os quadros da empresa. Porém, nem todos foram inseridos no plano, ou seja, os chamados “elegíveis”. A empresa tomou o cuidado de incentivar a saída analisando o custo e o perfil do funcionário (cargo ocupado, idade, formação e tempo de serviço). Quem tinha mais idade, menor graduação escolar, mais tempo de permanência na mesma agência e no mesmo cargo estava na lista. No primeiro momento, foram desligados 13.388 funcionários. Os dispêndios mensais com folha de pagamento foram reduzidos em cerca de 37,4 milhões em agosto de 1995. Considerando os efeitos do reajuste salarial da categoria em setembro de 1995, a redução desses dispêndios passou a representar R\$ 45,2 milhões mensais. Ainda naquele ano, ocorreram outros 11.323 desligamentos entre aposentadorias, dispensa de menores por término de contrato e outras exonerações (Relatório de Administração, 31.12.1995).

Em 1996, foi implantado o Programa de Adequação de Quadros (PAQ). Tal plano, que ainda está em vigor, tinha por objetivo incentivar transferências para praças de difícil provimento e o desligamento voluntário e incentivado. Nesse ano, houve redução na ordem de 9.308 no quadro de funcionários e mais 7.033 estagiários. No final do ano 2000, contava a empresa com 78.201 funcionários e 12.267 estagiários (Relatório de Administração, 31.12.1996). O gráfico abaixo mostra que o número de funcionários veio decrescendo até 1999. Já no ano 2000, a quantidade voltou a aumentar em função da demanda que havia e porque o Banco optou por fazer concurso público em 1999. Os novos funcionários representam um encargo bem menor do que os antigos, já que, para os que assumirem de ora em diante, alguns benefícios foram cortados.





**Gráfico 4 – Número de Funcionários e Estagiários do Banco do Brasil S. A. - (1994-2000)**

Fonte: Banco do Brasil S.A - Relatórios de Administração dos anos 1994 a 2000

Pelo gráfico, vê-se a sensível diminuição tanto no número de funcionários como no de estagiários. Com a realização de concurso público em 1999, observa-se um novo aumento do quadro funcional no ano seguinte. Após queda de quase 100%, o número de estagiários também voltou a subir em 1999. Os estagiários geralmente são jovens com muita vontade de mostrar qualidades e apresentam baixo custo de contratação revelando-se, portanto, numa boa opção de mão-de-obra. Contudo, não se pode investir na formação de estagiários, já que o contrato é por período determinado.

Após a readequação do quadro de funcionários, era necessário investir na formação dos mesmos. Alguns dos principais programas lançados neste sentido foram o Programa Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, o

Formação de Altos Executivos e o Programa de Seleção e Formação de Novos Gestores (MBA).

O programa de Nível Superior estabelece uma ajuda de custo para que os funcionários concluam sua formação em nível de Graduação ou Pós-Graduação.

O MBA consiste na formação de executivos do Banco, na maioria dos casos, são gerentes de agências ou ocupantes de altos cargos em outros órgãos da empresa. O treinamento é feito através de convênios fechados com universidades de alta credibilidade e com cursos reconhecidos como de alto conceito pelo MEC.

O Programa de Novos Gestores visa selecionar e preparar funcionários para os cargos de gerência. O processo divide-se em três etapas. A primeira é classificatória, e são selecionados os que obedecem a certos pré-requisitos, como formação superior, tempo de banco, cargo, e outros. Os aprovados na pré-seleção se submetem a uma bateria de provas, de caráter eliminatório, em que são exigidos conhecimentos de Administração, Marketing, Economia, Comércio Exterior, Língua Estrangeira, Redação, Matemática Financeira e conhecimentos específicos na área bancária. Na terceira e última etapa, os candidatos passam por um exame comportamental. Os concorrentes participam de jogos de empresa em que são analisados itens como liderança, criatividade, trabalho em equipe, autoconfiança. Os profissionais selecionados são treinados nas mais diversas áreas e são preparados para gerenciar órgãos, agências, setores da empresa, processos, produtos e, principalmente, gerenciar pessoas. É neste contexto que pessoas determinadas e capacitadas para os cargos são promovidas e reconhecidas dentro da empresa. Este conceito de promoção substituiu o antigo, que levava em conta o tempo de serviço do funcionário. Embora se possa indagar se é este o melhor processo para selecionar gerentes e conduzir as carreiras internas dentro da empresa, há que se admitir que houve um grande avanço nesta área. Esse conjunto de medidas favorece um clima de maior profissionalismo e responsabilidade individual dentro da Instituição.

Informações obtidas da Diretoria de Recursos Humanos do Banco do Brasil, em Brasília (DF), via correio eletrônico interno, apontam o nível de formação de todo o corpo funcional, atualizado em 11.03.2002, conforme demonstra a tabela 11, a seguir.

**Tabela 11 - Grau de Formação dos Funcionários do Banco do Brasil, em 11.03.2002**

<b>Nº de Funcionários</b>	<b>Formação</b>	<b>%</b>
2.193	Não Informado	2,80
1.624	Fundamental	2,07
30.682	Médio	39,17
6.939	Superior em Andamento	8,86
105	Superior Seqüencial	0,13
33.006	Superior Graduação	42,14
68	Pós-aperfeiçoamento	0,09
3.514	Pós-especialização	4,49
187	Pós-mestrado	0,24
14	Pós-doutorado	0,02
78.332		100,00

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos do Banco do Brasil

As informações ainda dão conta que 4.123 funcionários têm MBA patrocinado pela empresa e 13.654 já foram beneficiados no Programa de Formação Superior – Graduação. No Programa de Formação de Novos Gestores, foram certificados 1.834 funcionários.

Observa-se pela tabela que, mesmo com incentivo do Banco, há um enorme público-alvo que ainda não tem formação superior, ou pelo menos em andamento. Num ambiente competitivo e complexo como o bancário, um curso superior, principalmente nas áreas afins, é de fundamental importância para os funcionários e para a instituição. Por outro lado, os números demonstram também o esforço da empresa no sentido de reverter este quadro, incentivando financeiramente, custeando diretamente as despesas dos cursos, ou exigindo níveis de formação mais avançados para a ocupação de cargos mais complexos.

## 4 CONCLUSÃO

Em toda economia capitalista, os agentes econômicos desempenham fundamental papel para a obtenção de maior crescimento econômico. Uma perfeita sincronia entre famílias, empresas, instituições e governo possui força capaz de impulsionar o conjunto do sistema e seu desenvolvimento. Sabe também o governo, que ele próprio é o maior responsável pela condução deste processo, determinando ações que permitam aos próprios agentes estabelecer uma relação de confiança mútua para a segurança de todo este sistema.

A responsabilidade governamental aumenta ainda mais quando esta relação é direta, como no caso das instituições e empresas públicas. Neste contexto é que se deram as profundas transformações na economia brasileira, no SFN e no Banco do Brasil, no período estudado neste trabalho.

Ao implementar o Plano Real, a equipe econômica tinha ciência das dificuldades que a queda da inflação traria ao mercado financeiro. Foi um dos primeiros setores, senão o primeiro, a sentir os efeitos e também a reagir frente à nova conjuntura. Hoje, pode-se dizer que a reestruturação do Sistema Financeiro Brasileiro está “[...] aquém do necessário, porém mais avançada do que se imagina [...]” (Barros e Goldenstein, 1997).

Foi neste pensamento que se pautaram, por exemplo, as ações do governo em relação ao PROER. O direcionamento de vultosos recursos para o saneamento de instituições financeiras falidas gerou intensa polêmica. Não se pode, porém, negar a eficácia das medidas. O risco de uma quebra generalizada e sistêmica era muito alto ao se deixar questões como essas à

mercê do mercado. Ademais, os direitos dos cidadãos e a confiança no sistema financeiro devem ser preservados.

A abertura do mercado também era inevitável. A presença de instituições estrangeiras no país revela outras características de administração de produtos, serviços, processos e pessoas que contribuiu para dar outro perfil ao sistema bancário nacional.

No caso do Banco do Brasil, a condução do processo não obedeceu à ordem muito diferente. Certamente, a nova conjuntura traria à tona problemas e desvios de cuja existência se tinha conhecimento, que demandariam soluções rápidas. Era, portanto, fundamental que o acionista maior da Instituição – o Governo – tomasse a decisão de encontrar dirigentes com perfil para administrar este período de transição. A equipe que assumisse o desafio naquele momento deveria conhecer a história do Banco, seu papel dentro do SFN e da sociedade e, principalmente, quais reformas deveriam ser implementadas para a adaptação da instituição ao novo cenário.

Iniciando pelo próprio resultado gerencial, o que se viu foi uma empresa em busca do equilíbrio financeiro, ciente de que ficara já num passado distante a conta-movimento e agora ficava para trás também a inflação. Todo o conjunto de reformas julgadas necessárias levou em conta a redução de despesas e a geração de receitas. Por este caminho seguiram-se as alterações mais importantes, como a revisão da rede de agências, dos produtos, dos processos. Para a consecução desses objetivos, foi imprescindível o investimento em tecnologia. Os novos produtos lançados vêm ao encontro da necessidade dos clientes, antecipadamente detectadas pelo trabalho de segmentação dos mesmos, e agregam tecnologia avançada, massificando o crédito e gerando bons resultados.

Procurou-se demonstrar neste trabalho que de todas as reformas, a mais difícil e mais delicada deu-se na área de Recursos Humanos, inclusive pela tradição de estabilidade dos funcionários do banco. No Pós-Real houve uma mudança muito grande na filosofia pessoal e profissional do empregado da empresa. Trocou-se o conceito de estabilidade por empregabilidade. Criaram-

se espaços e oportunidades para que o crescimento e o sucesso de cada funcionário dependa dele próprio.

Foi revisto o quadro de funcionários através de programas de incentivo à demissão e de antecipação de aposentadorias. No intuito de reduzir despesas administrativas, realizou-se concurso público para substituição de mão-de-obra.

O sistema de plano de carreira não mais leva apenas o tempo de serviço em consideração. Atualmente vários itens são analisados, como grau de instrução e formação, iniciativa, comprometimento e capacidade de conduzir equipes. A empresa procura estabelecer uma relação de confiança e transparência com os funcionários, focalizando o bom atendimento ao cliente para a busca de resultados. Em busca do aperfeiçoamento pessoal e profissional, a empresa desenvolve programas que apóiam as iniciativas dos interessados.

Dentro do tema proposto, acredita-se ter alcançado o objetivo de demonstrar como o Banco do Brasil agiu e reagiu dentro do novo cenário econômico provocado pela implementação do Plano Real. Os números trazem fidelidade e resumem o grande avanço da Instituição, não explicitando, porém, os momentos de angústia e incerteza por que passaram os diretores e funcionários que conseguiram mantê-la e prepará-la para desafios futuros.

A reestruturação e as mudanças, tanto no sistema Financeiro Brasileiro como no Banco do Brasil, não se constituem num projeto acabado ou com prazo de duração definido. Muitas reformas ainda virão, mas as analisadas neste trabalho certamente farão parte de sua história, que registrará uma das mudanças mais profundas por que a instituição passou em tão curto espaço de tempo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDIMA – O Novo Perfil do Sistema Financeiro – Relatório Econômico (2001) Rio de Janeiro.

ANDREZO, Andréa Fernandes. LIMA, Iran Siqueira (1999). Mercado Financeiro – Aspectos Históricos e Conceituais. São Paulo, Ed. Pioneira.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, Relatório Anual, Vários Números.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, Evolução do Sistema Financeiro Nacional. Relatório Semestral do Mês de Dezembro de 1998. Brasília (DF) dezembro de 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, Evolução do Sistema Financeiro Nacional. Bancos Brasileiros de dez/1988 a dez/2000 – Brasília (DF) dezembro de 2000

BANCO DO BRASIL S. A. – Relatórios de Administração (Diversos de 1993 a 2000) – Ministério da Fazenda – Brasília (DF)

BARROS, J. R. M. e ALMEIDA JUNIOR, Mansueto F. (1997) – Análise do Ajuste do Sistema Financeiro do Brasil – Ministério da Fazenda. Brasília (DF) maio de 1997.

BARROS, J.R.M.; LOYOLA, G.J.L. E BOGDANSKI, JOEL (1998). Reestruturação do Setor Financeiro. Banco Central do Brasil. Brasília (DF)

BRANDÃO, Carlos (1999). O Nosso Banco Central é Eficiente? Revista Conjuntura Econômica, março, p. 20-21; Fundação Getúlio Vargas/Instituto Brasileiro de Economia. Rio de Janeiro.

CORAZZA, Gentil (2000). Crise e Reestruturação bancária no Brasil. UFRGS – PPGE – Série Textos Para Discussão 2000/08 [www.ufrgs.br/cpge](http://www.ufrgs.br/cpge)

CYSNE, Rubens P. e FARIA, Lauro F.V. (1997). Considerações sobre o Sistema Financeiro Brasileiro. Escola de Pós Graduação em Economia da FGV, Rio de Janeiro.

CYSNE, Rubens P. e COSTA, Sergio G.S. (1996): Reflexos do Plano Real Sobre o Sistema Bancário Brasileiro. Ensaio Econômico da EPGE, nº, 279, junho de 1996.

COSTA, Fernando Nogueira da (1999). Economia Monetária e Financeira – Uma Abordagem Pluralista. São Paulo, Ed. Atlas.

FORTUNA, Eduardo (2000). Mercado Financeiro – Produtos e Serviços, 12 Edição. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark.

FREITAS, Maria C. Penido (1999) – A Ampliação Recente da Participação Estrangeira no Sistema Bancário Brasileiro – Revista Análise Econômica, nr. 17, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Porto Alegre, Set. 1999.

GREMAUD, A.P.; SAES, F. A. M.; JUNIOR, R.T. (1997) – Formação Econômica do Brasil. São Paulo, Ed. Atlas.

HILLBRECHT, Ronald (1999). Economia Monetária. São Paulo, Ed. Atlas.

LACERDA, A. C.; BOCHI, J.I.; BORGES, M.A.; MARQUES, R.M. (2000) – Economia Brasileira. São Paulo, Ed. Saraiva.

HILLBRECHT, Ronald (2001). Metas de Inflação e Política Fiscal. UFRGS-PPGE – Série Textos Para Discussão 2001/2 [www.ufrgs.br/cpge](http://www.ufrgs.br/cpge)

MEDEIROS, Cezar (1998). Banco Universal Contemporâneo. São Paulo, Ed. Atlas.

NETO, Alexandre Assaf (1999). Mercado Financeiro, 2ª ed. São Paulo, Ed. Atlas.

SCHUMPETTER, J. A. (1982). A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo, Abril Cultural.