O difícil ajuste dos bancos

O segundo semestre de 95 será um desafio para a manutenção não apenas da lucratividade, mas da própria estrutura da indústria bancária brasileira como hoje a conhecemos. Não bastasse o desmonte de toda uma dinâmica de relações econômicas baseadas nas características próprias de um ambiente inflacionário, o Plano Real foi desde seu início especialmente inquietante para o setor bancário, acostumado a ter a inflação como uma das principais fontes de ganhos. Mesmo em face desse e de outros reveses, como restrições ao crédito, compulsórios sobre depósitos, compulsórios sobre empréstimos, combate ao pré-datado etc., os bancos responderam de forma passiva à política econômica, esperando para ver o que aconteceria com o plano econômico. A partir de agora, porém, os bancos já sabem que não podem mais pagar para ver o que acontecerá.

Num primeiro momento do Plano Real, talvez descrentes quanto a seu sucesso, os administradores das principais instituições financeiras brasileiras resolveram esperar antes de adotar mudanças estruturais e de custo mais elevado quanto à condução dos negócios. Preferiram tomar medidas de "corte de excessos" e optaram por mudanças estratégicas mais facilmente reversíveis no caso do fracasso do plano. Uma das primeiras reações dos ganhos de varejo, o segmento da indústria bancária que mais se beneficiava com o *floating* inflacionário, foi a tentativa de compensar tal perda de receita com o aumento das tarifas dos serviços bancários, tal como fazem os bancos em economias estáveis. Outra alternativa de reformulação da atividade, condizente com o ambiente de baixa inflação, seria o enxugamento da rede de agências. Essas estratégias já foram utilizadas anteriormente, durante os curtos períodos de sucesso no controle da inflação nos Planos Cruzados e Collor, e naquelas ocasiões se prestaram bem ao objetivo de manutenção da lucratividade, até que a inflação retomasse os níveis com os quais os bancos estavam acostumados a trabalhar. Agora, todavia, tais medidas se mostram insuficientes para garantir a lucratividade — ou mesmo a sobrevivência, em alguns casos — de longo prazo dos bancos de varejo, ante toda uma nova dinâmica econômica e concorrencial que o sucesso definitivo do Plano Real poderá trazer.

A solução para a crise do Banco Econômico poderá sinalizar como será o processo de reestruturação da indústria bancária e quem irá pagar por ele: o setor, o contribuinte ou o Plano Real.



Depois de uma década de sociedade com o governo na auferição de ganhos inflacionários, os bancos parecem não acreditar que a parceria possa mesmo ter sido rompida. Em mais de um ano de política creditícia restritiva, as mudanças no ambiente dos negócios financeiros tomaram proporções inesperadas, mas só agora os bancos entenderam que é a vez deles se ajustarem. Será que eles sabem o que fazer? Certamente, nem todos. A partir deste momento, o destino de muitos bancos será traçado junto com os desdobramentos do próprio Plano Real. A continuar a política econômica sendo conduzida da mesma maneira — e até agora não existem sinais do contrário — simplesmente não haverá lugar para todos os grandes bancos hoje em atuação no mercado da intermediação financeira.

Se os bancos comerciais varejistas conseguiam sobreviver confortavelmente com a inflação em alta, no "mundo cruel" da estabilidade econômica a patente falta de planejamento estratégico de longo prazo e de gerenciamento profissional de alguns deles irá lhes custar caro; talvez a própria existência. Na era da globalização da economia e da diversificação das atividades financeiras, boa parte de nossos bancos de varejo ainda não sabe o que fazer com o aparente fim dos ganhos típicos de uma economia com inflação crônica. Apesar de ensaiarem a diversificação das atividades e a penetração em determinados nichos de mercado, em verdade ainda se bastavam apenas com os chamados "ganhos sobre passivos não-remunerados", isto é, os ganhos inflacionários. Por falta de capacidade de planejamento de longo prazo e de gerenciamento competente do dia-a-dia, tais bancos terminaram fazendo de tudo um pouco e de forma não-competitiva. Agora não têm como recuperar o terreno perdido na corrida tecnológica da prestação dos serviços financeiros tradicionais, mercado já conquistado por menos de meia dúzia de grandes instituições. Quanto aos novos segmentos do mercado financeiro, como, por exemplo, o da administração de fundos de terceiros e o de *corporate finance*, esses também já foram dominados por um grupo bastante agressivo de antigos bancos de investimentos — hoje múltiplos —, que juntamente com um reduzido círculo de grandes conglomerados financeiros dividiram quase todos esses segmentos, de acordo com determinadas especialidades. Nem mesmo na condução da operação ativa mais típica dos bancos comerciais, as operações de crédito, algumas institui-

ções têm sido capazes de desempenhar um bom trabalho, ao emprestar fundos a outros que não ao governo federal. Os resultados contábeis de alguns bancos, no segundo trimestre de 95, revelam os sérios efeitos da análise de crédito pouco competente na concessão de empréstimos durante o *boom* do segundo semestre do ano passado.

A irrefutável ilustração do problema que hoje se apresenta à indústria bancária brasileira é o caso do Banco Econômico. Qual é o lugar, numa indústria bancária competitiva e em processo de abertura, para um banco sem administração profissional, com quase 300 agências concentradas geograficamente e mais de 9.400 funcionários, que não tem atendimento informatizado e interligado, não é expressivo gestor de fundos, não é capaz de oferecer nenhum serviço inovador às corporações de forma competitiva e não atua agressivamente nos mercados de subscrições, privatizações, seguros etc. num contexto de baixa inflação? Se o atual perfil do mercado financeiro brasileiro é um bom parâmetro para a realidade do setor nos próximos anos, tal como aconteceu com aquela tradicional instituição bancária, outras se tornarão verdadeiros "dinossauros" e o processo de extinção será rápido e talvez traumático, não apenas para o setor, mas para toda a economia.

Traumático porque a "saída privada" via fusões e aquisições, que seria a solução mais suave e segura para o processo de reestruturação da indústria bancária, nem sempre é viável, em função das características próprias desse setor no Brasil. Primeiro, porque a cultura empresarial tipicamente familiar está presente em especial nos bancos, que deverão ser vistos como alvos para aqueles negócios, o que dificulta a transferência do controle. Mais importante que isso, porém, é o fato de simplesmente inexistir uma regra clara de penalização para aqueles que levam instituições financeiras à falência e causam perdas aos depositantes. Muitos administradores de bancos sem perspectivas preferem esperar por "soluções públicas", e isso não ocorre por acaso. Os anos 70 e 80 foram notórios por episódios em que os banqueiros insistiam em manter o controle de instituições inviáveis até o fim, e ainda ganharam muito quando de uma intervenção governamental; naturalmente, à custa dos contribuintes. Nesse contexto, a solução para o caso do Banco Econômico poderá representar um marco sinalizador da forma pela qual o processo de reestruturação da indústria bancária se desenvolverá e quanto isso poderá custar, ao setor, aos contribuintes em geral e ao próprio Plano Real.

Murillo Campello
Economista e professor da PUC-Rio

GRUPO
VICUNHA

• Textília S.A. • Fibra S.A. • Fibra Nordeste S.A. • Fibra DuPont Sudamerica S.A. • Vicunha S.A. • Vicunha Nordeste S.A. • Textília Nordeste S.A. • Pacajus Têxtil S.A. • Elizabeth S.A. • Elizabeth Nordeste S.A. • Campo Belo S.A. • Fiação Nordeste do Brasil S.A. - Finobrasa • Têxtil Gifran Ltda. • Fantex Ind. Com. Têxtil Ltda. • Lee Nordeste S.A. • Têxtil R.V. Ltda. • Hering do Nordeste S.A. - Malhas • Jacareí Ind. e Com. Ltda. • Tecil S.A. • Rodoviária Veldog S.A. • Banco Fibra S.A. • Fibra Leasing S.A. • Fibrasa DTVM Ltda. • Finobrasa Agroindustrial S.A. • Vicunha Agropecuária Ltda. • Agropecuárias Alvorada, Diana, Santa Otília, Itacombi e Sul Riograndense.