

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

RODRIGO DE ALVARENGA

**ARTIGO:**

UMA ANÁLISE DA DINÂMICA DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

CURITIBA  
Julho/2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

RODRIGO DE ALVARENGA

**ARTIGO:**

UMA ANÁLISE DA DINÂMICA DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Artigo de conclusão de especialização do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná – PPGDE – UFPR

Orientador: Prof. Dr. Fernando Motta

CURITIBA  
Julho/2013

## **RESUMO**

O artigo se propõe a analisar a dinâmica do setor bancário brasileiro buscando, em suas origens e na forma do seu desenvolvimento, os incentivos e circunstâncias que o levaram a ser o que vemos atualmente, um setor de atividade concentrado e com a maior parte de seus ativos em poder dos grandes bancos nacionais de varejo. Essa perspectiva histórica demonstra como e em razão de que fatores, algumas instituições do sistema bancário brasileiro desenvolveram capacidades dinâmicas ao longo do tempo, as quais os ajudaram a se tornar os principais atores do segmento no Brasil, tendo sobrepulado vários concorrentes nacionais e em alguns casos multinacionais, sobrevivendo a inúmeras dificuldades relacionadas ao desenvolvimento econômico do Brasil, suas várias moedas, seu processo inflacionário crônico e excesso de Legislação.

## **PALAVRAS CHAVE**

Setor bancário, capacidades dinâmicas, história do setor bancário, bancarização.

## **ABSTRACT**

The article aims to analyse the dynamics of the Brazilian banking sector looking at its origins and form of development to identify the incentives and circumstances that led to what we see today, an industry heavily concentrated in which most of its assets are held by large national retail banks. This historical perspective shows what factors, how and why some banks in the Brazilian banking system developed dynamic capabilities over time, which helped them to become major players in the segment in Brazil, having had to overcome several national competitors and, in some cases, multinational ones, as well as survived numerous difficulties related to the economic development of Brazil, its various coins, their chronic inflationary process and excessive legislation.

## **KEY WORDS**

Banking sector, dynamic capabilities, history of banking industry, banking.

## **1. INTRODUÇÃO**

O Objeto de estudo desse artigo é a realização de uma análise dinâmica do setor bancário brasileiro, demonstrando quais foram as condições e circunstâncias que levaram ao seu desenvolvimento e entender como, ao longo do processo, alguns bancos desenvolveram capacidades dinâmicas que os levaram a assumir posições de liderança como principais bancos do mercado brasileiro atualmente.

Para abordar o tema apresentaremos uma análise dinâmica evolutiva do cenário bancário nacional desde meados dos anos 1808 até os dias atuais, através do qual podemos observar o processo de concentração bancária ocorrido no Brasil e, mais detalhadamente, os momentos e aspectos mais importantes que contribuíram para essas mudanças. Dentre eles, notadamente podemos destacar: i) o aumento significativo da regulação bancária e a implantação do acordo de Basiléia II; ii) o fim do processo inflacionário no Brasil a partir da URV/Real ocorrido em 1994; e iii) a chegada dos concorrentes estrangeiros e o aumento expressivo da bancarização.

Neste sentido, precisaremos considerar também as características de suas atividades seja em relação ao tipo e/ou ao papel sócio-econômico que exercem, bem como as diversas demandas as quais são submetidos tanto no que se refere aos serviços esperados pelos clientes, quanto ao nível e intensidade do constante aumento de fiscalização e controle de suas atividades, fatores estes que demonstram cada vez mais claramente como os serviços bancários se tornaram altamente especializados e fortemente envolvidos e influenciados por inovações tecnológicas para promoção da automação bancária do atendimento e da diversidade de sua carteira de produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Por fim, depurando todos esses dados, obter evidências suficientes que nos permitam concluir se de fato os bancos brasileiros desenvolveram capacidades dinâmicas a partir do contexto apresentado e como tais capacidades contribuíram para inserção dos mesmos no que tange a concorrência local e global a qual estão expostos atualmente.

### **1.1 PROBLEMA**

Avaliando a história mais recente do desenvolvimento dos bancos brasileiros e do mercado financeiro, pretende-se compreender e encontrar evidências que demonstrem quais foram os incentivos e as circunstâncias que forjaram a evolução e amadurecimento

dessas instituições, bem como comprovar se os bancos remanescentes desenvolveram capacidades dinâmicas que lhes tenham conferido vantagens competitivas.

Isto posto, a problemática que se apresenta está relacionada com a identificação de dados e informações que evidenciem a forma como ocorreu e/ou os fatos/fatores que motivaram o desenvolvimento do sistema bancário brasileiro.

## **1.2 OBJETIVOS**

Face ao anteriormente exposto, o objetivo geral deste trabalho consiste em identificar os fatos ocorridos, ao longo da história do desenvolvimento do mercado bancário brasileiro, focando no período mais recente entre 1950-2010 que contribuiu mais diretamente para as transformações do sistema bancário brasileiro.

Para tanto, constituem-se objetivos específicos do estudo:

- a) Revisão histórica da criação e desenvolvimento do sistema financeiro nacional (1808 – 2010);
- b) Identificação dos principais fatos/fatores que promoveram alterações significativas no sistema financeiro nacional e ocorridos no período mais recente de sua história (1950 – 2010), o qual focamos nossa análise;
- c) Demonstrar como o cenário gerou a necessidade dos bancos se tornarem flexíveis e adaptáveis a um ambiente em constante mudança, desenvolvendo capacidades dinâmicas que lhes permitissem sobreviver;
- d) Apresentar o posicionamento e concentração do mercado bancário nos dias de hoje, demonstrando que os grandes bancos de varejo nacionais foram os grandes vencedores desse processo.

## **1.3 JUSTIFICATIVAS**

A pesquisa justifica-se pela importância do setor financeiro na vida nacional e a relação direta existente entre o nível de seu desenvolvimento e o crescimento econômico de um país. A título de exemplo, pode-se citar que o nível de bancarização de um mercado e de sua população, em um dado país, tem relação direta com a facilidade de se estimular o comércio e a indústria através da expansão do consumo. Ou seja, um país com alto nível de bancarização tem maior sensibilidade aos efeitos de políticas econômicas, tanto de expansão como de contração da economia, em razão de seu efeito multiplicador.

## **2. METODOLOGIA**

Uma pesquisa científica pode ser classificada pela sua natureza, pela forma de abordagem, pela característica dos objetivos e pelos procedimentos técnicos adotados. Para o desenvolvimento do estudo acima exposto, será utilizada a abordagem da pesquisa qualitativa, a qual se fundamenta em análises que não utilizam instrumentos estatísticos na interpretação dos dados. Portanto, os procedimentos técnicos a serem utilizados para coleta de informações serão, essencialmente, as pesquisas bibliográfica e documental com abrangência espacial no território nacional.

## **3. RESULTADOS ESPERADOS**

O acesso à maior variedade de fontes de financiamento decorrentes de um sistema financeiro maduro e desenvolvido, é de fundamental importância para o desenvolvimento de um país, o que também amplia o leque de alternativas para o melhor planejamento das famílias, do comércio e das indústrias.

Portanto, busca-se compreender o processo histórico de desenvolvimento do sistema financeiro brasileiro, posiciona-lo quanto ao atual grau de desenvolvimento e relacionar essa evolução com o processo de desenvolvimento e aprimoramento das capacidades dinâmicas dos bancos brasileiros, que atualmente são referência e dominam o mercado local.

## **4. CAPACIDADES DINÂMICAS**

Para amparar a visualização se as condições do meio ambiente ao qual o setor bancário brasileiro esteve exposto ao longo da história de seu desenvolvimento, bem como para possibilitar uma rápida associação se o contexto em questão, repassados através da análise histórica da dinâmica do setor bancário nacional realizada a seguir, efetivamente contribuíram para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas no setor e/ou em alguns de seus participantes, conceituamos a seguir o que são capacidades dinâmicas e quais são suas características principais. Esperamos que a partir dessa conceituação seja possível visualizar a existência de indícios desse desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ou ainda, a confirmação de sua existência.

#### 4.1 – CONCEITUAÇÃO

Um dos principais trabalhos a respeito de capacidades dinâmicas, reconhecido e citado devido a seu pioneirismo, é o trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997), a partir do qual iniciamos essa construção conceitual.

A capacidade dinâmica da firma está ligada e deriva da busca de vantagens competitivas em ambientes de forte concorrência (TEECE, PISANO, 1994, p. 538), dado que conforme Teece, Pisano e Shuen (1997) as vantagens competitivas advêm dos termos capacidade, que está ligada diretamente ao gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração interna e externa das habilidades da firma, enquanto o termo dinâmica está ligado as mudanças no ambiente em que a firma atua, dos quais resultam mudanças internas nos níveis organizacional e tecnológico. Desse contexto podemos extrair o que postulam Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 509) quanto a firma dever possuir a habilidade de recombinao o conjunto de recursos produtivos de modo a atender as novas necessidades do ambiente interno e externo o que, em uma perspectiva evolucionária, torna a competitividade da firma o resultado de sua capacidade de se adaptar a um ambiente incerto, volátil e cambiante.

Ainda de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 514), a vantagem competitiva da firma será determinada pela presença e desenvolvimento de um conhecimento coletivo que será formado pelo somatório dos conhecimentos individuais, associado ao modo como a empresa faz uso de tal conhecimento, que por fim formarão e fortalecerão as competências exclusivas da firma, ativo este que é intangível e não se deteriora no tempo, sendo aprimorado a medida que seu uso ocorre e potencializado a medida da intensidade desse uso. Dessa forma, tanto o conhecimento individual, como o coletivo e a vantagem competitiva da firma, são tácitos e com elevado grau de complexidade e servem como base e anteparo da empresa para solução de problemas, adaptação as condições de mercado, uso ou desenvolvimento de tecnologias e no entendimento e atendimento da demanda.

Pelaez, Melo, Hofmann e Aquino (2008, p. 106-108), destacam os elementos que explicam as vantagens da firma sob a ótica das capacidades dinâmicas: posição, trajetória e processos organizacionais.

- a) Posição: deve-se considerar a participação da firma tanto no mercado, como no segmento de mercado de atuação, estabelecendo assim seu posicionamento quanto a seus

concorrentes.

[...] em determinado período de sua história, seria definida por seus ativos tecnológicos, ou seja, pelo seu *know-how* de produção; seus ativos complementares em atividades como a compra, a distribuição, a comercialização e os serviços de assistência técnica de seus produtos; seus ativos financeiros; e seus ativos locacionais. A posição define o núcleo de competências ou o eixo de negócios no qual a firma atua, caracterizado por meio de seus produtos e serviços, definindo ao mesmo tempo as suas relações externas com os clientes e os fornecedores (PELAEZ, MELO, HOFMANN E AQUINO, 2008, p. 106).

- b) Trajetória: os mecanismos de busca e tratamento de informações obtidas, bem como a avaliação das oportunidades produtivas viáveis para a empresa explorar, serão os meios que propiciarão os processos de aprendizagem e de acúmulo de conhecimento da firma.

[...] é uma função das decisões tomadas no passado a partir das oportunidades produtivas identificadas. Existe aqui um duplo sentido, pois as oportunidades vislumbradas sugerem, por um lado, uma liberdade de escolha entre diferentes opções possíveis. Por outro, uma determinada escolha implica seguir determinada trajetória de investimento cujos custos tendem a ser irre recuperáveis, gerando uma condição de irreversibilidade (*path-dependence*) – (PELAEZ, MELO, HOFMANN E AQUINO, 2008, p.107).

- c) Processos organizacionais: em razão da necessidade de reconfiguração das estruturas organizacionais como função das alterações no ambiente no qual a firma está inserida, os processos organizacionais irão permitir a reavaliação das decisões adotadas na alocação de recursos, respondendo ao quesitos: onde, quando, como e quanto investir. Podem e devem ser reavaliados a partir do resultado das decisões tomadas, permitindo a reconfiguração dos processos gerenciais a luz dos objetivos da firma.

[...] a identificação e a solução dos problemas de coordenação

das diferentes atividades realizadas pela firma. Trata-se de definir o ambiente interno da firma – por meio da divisão de trabalho – de coordenar a comunicação dessa especialização de tarefas e de definir a atribuição dos níveis de decisão (hierarquia) adotados na estrutura organizacional (PELAEZ, MELO, HOFMANN E AQUINO, 2008, p. 107).

Não tivemos a intenção de cobrir todo o assunto relacionado a Capacidades Dinâmicas, visto que inclusive vem se constituindo em um campo amplo e em franco desenvolvimento no que tange ao seu estudo. Contudo, para facilitar uma visão sobre o desenvolvimento do tema Capacidades Dinâmicas, sua conceituação e os trabalhos e adições mais importantes dos principais autores que tem escrito sobre o tema, incluímos nos anexos um quadro contendo as principais contribuições e definições de cada um deles, quadro este que foi extraído do Artigo – Capacidades Dinâmicas: capacidade da empresa de se reconfigurar para atender as demandas de mercado, o qual foi apresentado em Madrid – Espanha, no II Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação – CIKI, em Outubro de 2012, pelos autores ROSSATO, J., SOUZA, L.L.C. de e VARVAKIS, G., elaborado pelos mesmos.

## **5. ANÁLISE HISTÓRICA DA DINÂMICA DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

### **5.1 – 1808 a 1905 – Século XIX**

Esse período foi marcado pelas fundações do Banco do Brasil em 1808 e da Caixa Econômica Federal em 1861. Não obstante, nesse período a economia brasileira oscilou entre o padrão monetário metalista (ouro) e o de papel-moeda conversível com estritas regras de reserva de ouro como lastro, houveram também muitas tentativas estatais de emissão de moeda fiduciária para cobertura dos déficits. Além disso, não se pode dizer que havia um sistema bancário estabelecido dado que o número de casas bancárias era muito pequeno, em geral com atuação local e cujos recursos próprios para lastro das operações de crédito eram escassos. Por fim, em 1905 o Banco do Brasil é refundado e transformado efetivamente em semi-autoridade monetária tornando-se agente oficial e assumindo um papel semelhante ao de Banco Central.

### **5.2 – 1906 a 1930**

Nesse período tivemos alguns acontecimentos importantes para a época: i) a abertura financeira ao exterior permitindo o ingresso de capitais externos e o predomínio de bancos estrangeiros; ii) a reforma bancária de 1921 que resultou na criação da moeda bancária (cheque), da câmara de compensação de cheques e na abertura da carteira de redescontos junto ao Banco do Brasil (BB); e iii) o fim das duas experiências com padrão-ouro no Brasil, a Caixa de Conversão (1906-1914) em reação a fuga de capitais ocorrida no pré-guerra e a Caixa de Estabilização (1926-1930) em razão da crise de 1929.

### **5.3 – 1931 a 1944**

Embora tenha havido um intenso debate sobre a criação do Banco Central do Brasil, contando inclusive com uma missão de apoio inglesa realizada em 1931, não se obteve êxito nessa tentativa no período em questão. Por outro lado, houveram alguns outros fatos relevantes que podemos destacar nessa fase do setor bancário nacional, são eles: i) a socialização das perdas bancárias decorrentes da crise de 1929; ii) uma legislação mais liberal propiciando a fundação de bancos de capital nacional; iii) o início do uso de bancos públicos (federais e estaduais) numa atuação desenvolvimentista; e iv) a imposição de reserva de mercado no varejo bancário em favor de bancos brasileiros.

Ainda nesse período e em decorrência dos fatores acima enumerados, tivemos uma intensa proliferação de bancos no mercado nacional alcançando a marca de 663 instituições em 1944, sendo que em 1940 haviam apenas 354. Essa expansão de instituições se deveu também a existência de barreiras de entrada mínimas nesse mercado, já que exigia-se pouco capital e baixa tecnologia para início das atividades.

### **5.4 – 1945 a 1964**

Esse período marca o fim da fase expansionista no que se refere ao número de instituições no mercado, dando então início ao processo de evolução e consolidação do sistema bancário nacional através da concentração bancária e da expansão da rede de agências dos bancos de varejo, principalmente nacionais, chegando em 1964 com apenas 328 bancos no mercado, processo esse que foi intensificado posteriormente. São criadas novas e importantes instituições no setor bancário, as quais assumiriam papel determinante em sua evolução, são elas: SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito (dividia o papel de autoridade monetária com o BB e foi precursora da criação do Banco Central do Brasil) e BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (posteriormente convertido em BNDES), bem como cria-se a figura das financeiras. Esse período culmina

por fim com a reforma financeira de 1964 e a criação do Banco Central do Brasil – BACEN, cujo foco repousava na viabilização do financiamento do surto de desenvolvimento da época.

O Banco do Brasil (BB) dominava o cenário nesse período, possuindo aproximadamente 60% dos depósitos a vista do mercado, que caracterizava-se por ser um mercado eminentemente de curto prazo onde os bancos tinham uma postura de intermediários passivos, apenas atendendo a demanda que lhes era apresentada e emprestando até o volume do limite de seus depósitos, eminentemente para operações de banco comercial envolvendo desconto de duplicatas e capital de giro. Já no caso de bens duráveis produzidos pela indústria, os financiamentos eram realizados pelas financeiras, tendo como alternativa a essa opção apenas o autofinanciamento (recursos próprios das empresas), o financiamento externo via recursos estrangeiros (programa de substituição de importações) ou recursos públicos via IFPF/BCE.

Vale dizer também, que nessa época ocorreu a disseminação do uso dos cheques como meio mais comum de troca, o que se reforçava pela expansão da rede bancária nacional, reduzindo o vazamento de recursos do sistema e aumentando a possibilidade de alavancagem. Também foi introduzida a exigência de reservas bancárias para limitar o multiplicador monetário de forma a tornar o sistema um pouco mais seguro e menos suscetível a riscos de liquidez. Destacamos ainda que nesse período anterior a reforma de 1964, era muito comum que conglomerados e grupos empresariais se beneficiassem de condições diferenciadas e privilegiadas de crédito devido a possuírem bancos em seus grupos econômicos, o que foi alterado com a reforma.

Podemos verificar através das evidências que o primeiro grande momento, no que tange ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas se deu nessa fase, através dos vetores da concentração bancária e expansão da rede de agências, o que em última análise foi uma necessidade de sobrevivência dado que se fazia necessário ampliar a base de captação de clientes e recursos para que se pudesse ampliar o volume de operações de crédito e, portanto, aumentar os resultados, uma vez que a diferença entre as taxas de captação e empréstimo era definida pelo governo (6% na captação e 12% nas operações de crédito).

Aqui começamos a ver o efeito do desenvolvimento das capacidades dinâmicas, dado o significativo encolhimento do número total de bancos, reduzido de 663 para 328, sendo que os vitoriosos claramente foram aqueles que se adaptaram melhor as

mudanças ocorridas no meio-ambiente em que atuavam, as quais exigiram rápida reação para ampliação da base de clientes e consequente aumento dos resultados para fazer frente tanto as condições de mercado, custos de expansão, necessidade de capital e mudanças tecnológicas decorrentes da expansão no uso dos cheques. Esse movimento só não foi mais intenso devido a característica vigente a época de ser um setor ainda muito reativo as demandas e condições de mercado verificadas na época, excesso de conservadorismo das instituições participantes do mercado e condições sócio-econômicas.

## **5.5 – 1965 a 1988**

Destaca-se como um dos períodos mais importantes da história do setor bancário nacional, marcado no seu início pela criação do Banco Central do Brasil (1964) que, além de assumir o papel de autoridade monetária, impôs regulação aos empréstimos bancários e exigência de reservas bancárias com objetivo de recuperar o controle sobre os saldos monetários. Tendo, através de seu quadro técnico, passado a modelar formalmente o sistema monetário através de modelos de base monetária (multiplicador monetário) buscando o controle sobre as reservas bancárias (RB/MP) e rígidas relações papel-moeda x depósitos (PMPP/DV), além de terem criado em meados de 1970 o open Market de forma a poder injetar liquidez no sistema ajustando as reservas bancárias e acentuando seu poder e controle sobre a oferta de moeda.

Ao longo do período em questão, vindo a terminar apenas em 1994 com a chegada da URV/Real, tivemos três décadas onde perduraram o regime de alta inflação e inércia inflacionária, no qual foram criados mecanismos de correção monetária os quais visavam proteger tanto as aplicações como os empréstimos dos efeitos da alta inflação. A correção monetária teve início primeiramente por prazos mais longos (anualmente ou periodicamente) e a medida que o processo inflacionário se intensificava teve seus prazos de correção encurtados para melhor se ajustar a realidade, criando a moeda indexada. Vale destacar que foi uma fase muito lucrativa aos bancos que possuíam nas modalidades de captação de recursos a custo zero (depósito a vista e floating), lastro para aplicar recursos em empréstimos remunerados a taxas de juros e correção monetária, ou seja, aumentando substancialmente a lucratividade a medida que cada banco conseguisse ampliar suas bases de clientes e captações nessas modalidades. Esses tipos de mudança no ambiente, alta inflação, surgimento da correção monetária que demandou um grande investimento em capacidade tecnológica para calcular e proceder os ajustes diários de posições, saldos e portanto da remuneração aos clientes e principalmente ao próprio negócio, são exemplos dos fatores que contribuíram e estimularam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas

voltadas a adaptação dos bancos as constantes mudanças de mercado e as oportunidades e/ou riscos que surgiam com elas.

Todos esses acontecimentos tiveram como catalisador no início do período, o fato de que após alguns anos de recessão no início dos anos 60, o governo se viu forçado a procurar um modo de aumentar a poupança interna bruta advinda da captação dos bancos que, em 1964, representava apenas 2,9% da do PIB enquanto que a média na América Latina estava entre 10 e 15%. Para tanto, era necessário um novo sistema financeiro, o que nos levou a reestruturação do sistema financeiro nacional através da Lei da Reforma Bancária de 31 de dezembro de 1964 (Lei 4595), que estabeleceu dentre suas principais mudanças:

- Fim do limite máximo de 12% para as taxas de juros;
- Criação do SFH (Sistema Financeiro de Habitação);
- Incentivos para a fusão entre bancos (os bancos só podiam aumentar sua rede fundindo-se ou adquirindo outro banco, não era permitida a abertura de agências novas);
- Criação de novos tipos de instituições financeiras (bancos comerciais, bancos de investimento, corretoras, etc.);
- Criação do CMN (Conselho Monetário Nacional) e do Banco Central.

Temos aqui que separar essa época em duas etapas:

- a) 1964 a 1974: Na tentativa do Banco Central do Brasil de implantar aqui o modelo de mercado financeiro adotado nos Estados Unidos da América, seus técnicos fizeram um grande esforço para gerar uma segmentação de atuação das instituições financeiras no Brasil, onde os velhos banqueiros foram isolados para o surgimento de novos banqueiros suportados principalmente pelo bom momento do mercado de capitais (bolsa de valores) e continua expansão da liquidez através do open Market;
- b) 1974 a 1988: Mercado pelo reaproximação do Banco Central do Brasil com os velhos banqueiros e o processo que se seguiu de absorção, pelos mesmos, dos novos banqueiros descritos acima, que vinham falindo em decorrência da inabilidade de operar e obter resultados num cenário tão adverso como o da inflação. Esse movimento deu inicio a um forte processo de concentração, conglomeração e internacionalização dos bancos nacionais que se saíram vencedores.

Como resultado da reforma financeira e conforme descrito no item b acima pudemos medir o aumento da concentração bancária e do volume de ativos que em 10 anos (entre 1964 e 1974) passaram de US\$ 22 bilhões para US\$ 173 bilhões e o número de

instituições passou de 328 para 106. Foi nessa época que pela primeira vez os bancos brasileiros cumpriram seu papel original como emprestadores de recursos, o que fica demonstrado pela proporção das operações de crédito em relação ao total de ativos que passou de 49% em 1964 para 69% em 1974. O maior incentivo para isso foi a instituição da correção monetária, que fez com que as operações mais longas também se tornassem lucrativas, independentemente da taxa de inflação.

A crescente necessidade de financiamento do setor público fez com que o governo tivesse uma grande participação nesse crescimento. Como a inflação tinha que ser controlada, as despesas do governo não podiam ser financiadas pela emissão de moeda. O déficit público passou de 4% do PIB em 1970 para 7% em 1975 e 35% em 1988. Para colocar no mercado esse número crescente de papéis o governo foi obrigado a aumentar as taxas de juros para que seus títulos fossem atrativos. A participação desses títulos nos ativos dos bancos passou de 5% em 1975 para 49% em 1988. (CASA, C. A. L., 2008).

Além desses fatores, durante os anos 70 os bancos passaram a ter a receita de floating, ou seja, a receita obtida através de empréstimos, financiamentos e operações de crédito com juros e correção monetária, cuja origem dos recursos era a captação sem correção monetária dos depósitos a vista e/ou recursos em trânsito/compensação (recebidos como por exemplo: i) dos clientes a título de pagamento de serviços públicos como luz, água, etc; ii) cheques em compensação; e iii) pagamentos de impostos. Todos os quais possuíam um prazo entre o recebimento pelo banco e o efetivo pagamento/entrega na conta do beneficiário), com os quais os bancos ganhavam na arbitragem e cujos maiores beneficiados eram os que atuavam no segmento de varejo bancário, ou seja, os que tinham maior rede de agências e base de clientes. Assim era lucrativo aumentar os passivos (captação) e para tanto os bancos usaram estratégias baseadas na isenção da cobrança de taxas/tarifas e aumento do número de agências. Como essa receita era muito significativa, os bancos não se importavam muito com seus custos operacionais nem com a concessão de crédito, reduzindo a importância dessas carteiras que diminuíram de forma relevante bem como seus departamentos de crédito, substituindo tais ativos pela aplicação de recursos em operações de tesouraria via títulos públicos que eram muito mais rentáveis. O importante era ter agilidade para poder aplicar rapidamente e da maneira mais rentável possível os recursos captados e, dessa necessidade de velocidade juntamente com a necessidade de processamento de dados e cálculos matemáticos para correção monetária dos valores, vimos o surgimento e intensificação do desenvolvimento da tecnologia bancária.

Nota-se que os novos banqueiros não demonstraram capacidade de se

adaptar ao meio-ambiente de alta inflação, nem tão pouco as necessidades que surgiram com ele, como a capilaridade para captação de recursos, notadamente aqueles que possuíam custo zero de captação (depósito a vista), a agilidade para ampliação de sua base de clientes fortalecendo a captação de recursos, para que assim pudessem se apropriar dos altos retornos via juros de empréstimos e principalmente das aplicações em títulos públicos. Essa inabilidade claramente os levou a serem absorvidos por aqueles que tiveram capacidade dinâmica de se adaptar ao novo ambiente, mais regulado e competitivo do que antes, bem como que conseguiram aproveitar as oportunidades que surgiram de potencializar seus retornos e fortalecer sua base de capital.

Além disso, através desse novo cenário e do fortalecimento de seus resultados, puderam direcionar recursos para o desenvolvimento tecnológico de sistemas de tesouraria e análise de riscos, capazes de lidar com as características do mercado local que envolviam alta inflação, correção monetária de ativos e gestão de recursos num horizonte de extremo curto prazo e alta volatilidade. Adicionalmente, puderam financiar sua internacionalização o que, em última análise, também contribuiu para a obtenção de novos recursos tecnológicos, acesso a capitais externos para financiamento local das empresas e da expansão do comércio internacional envolvendo empresas brasileiras, criando assim condições para o aumento de sua competitividade no mercado local.

Sob uma ótica evolucionária, este foi o segundo período onde as condições de mercado e meio-ambiente favoreceram sobremaneira o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Contudo, em termos de importância, devemos ressaltar que até aqui este foi o momento mais determinante nesse processo, o que é corroborado pelo intenso processo de redução no número de bancos no mercado, os quais aumentaram sua participação de mercado, seus resultados e a sua própria capacidade de inovar e competir, começa-se a ser proativo em relação a percepção de atuação de mercado.

## **5.6 – 1989 a 1994**

Iniciado sob o efeito da Constituinte de 1988 é nesse período que ocorrem: i) o fim da reserva de mercado, com a abertura a entrada de capital externo no mercado financeiro; ii) a legalização dos bancos múltiplos, regularizando uma situação já encontrada no mercado; e iii) o fim da exigência de carta-patente para expansão da rede, ampliando a concorrência entre os players.

Através da Resolução no. 1524, publicada em 1989, o Banco Central criou os

bancos múltiplos regularizando uma situação de mercado já existente mas ao mesmo tempo permitindo que instituições financeiras menores, como corretoras, tornassem-se bancos estimulando a abertura de novos bancos já que a única exigência era ter patrimônio líquido de US\$ 7 milhões. Como consequência o número de bancos passou de 106 em 1988 para 218 em 1990.

Ao mesmo tempo, prevendo o fim da inflação e conseqüentemente da receita de floating, os bancos iniciaram nessa época sua luta pelo aumento de eficiência reduzindo significativamente o número de funcionários, que passou de 824.316 em 1989 para 664.562 em 1994 e aproximadamente 450 mil em 1997, o que também foi possível devido aos investimentos em tecnologia que os bancos foram obrigados a fazer. Com todas essas mudanças, percebemos claramente mais um momento importante sob a ótica do desenvolvimento das capacidades dinâmicas do setor, uma vez que não só começam a surgir bancos especializados em nichos de mercado, seja na gestão de grandes fortunas, na atuação nos mercados de capitais (ao invés do mercado de crédito), na aplicação do próprio patrimônio, entre outros, como também ocorre um processo maciço de investimento em tecnologia para redução de custos (funcionários) e preparação para um mercado sem a figura da alta inflação. Estes ajustes e adaptações ao novo ambiente iriam requerer uma capacidade de adaptação enorme dos bancos em controlar e reduzir custos, desenvolver produtos e serviços pelos quais pudessem cobrar tarifas/taxas e, em última análise, abraçar definitivamente a pró atividade no que se referia a eficiência da gestão de receitas x custos, riscos de crédito/mercado e escala de atuação (tamanho da carteira de clientes).

Certamente podemos destacar esse momento como um ponto de inflexão para os bancos que iriam conseguir sobreviver após 1994, visto que os principais players que atravessaram esse ponto tiveram em comum o início, nessa fase, do processo de incorporação em sua estratégia macro, tanto da necessidade de se investir no aprimoramento tecnológico voltado a redução no custo do atendimento, redução de filas, aumento de eficiência na gestão de receitas x custos com importante redução de funcionários, como no desenvolvimento de produtos e serviços que pudessem incorporar margens e por fim o desenvolvimento de novas rotinas que permitissem uma maior adaptabilidade e flexibilidade na gestão e condução dos negócios. Mais uma vez verificamos que a volatilidade do meio ambiente bancário nacional, reforçado pelo perfil dos competidores que atuavam no mercado e o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas daqueles bancos que se destacavam nesse momento, iriam ser testadas frente a necessidade de se adaptar ao novo cenário que despontava no horizonte e as novas demandas que viriam com ele e que foram mencionadas no parágrafo anterior.

## 5.7 – 1995 a 2002

Esse período marcou intensamente o segmento bancário nacional com a mais importante mudança econômica da história econômica recente no país, o controle e a queda da inflação para patamares civilizados acabando com a receita inflacionária auferida pelo mercado financeiro ao longo de algumas décadas, obrigando os bancos a buscarem, com muito mais intensidade, a eficiência de gestão de custos e receitas para poderem sobreviver e prosperar no novo cenário. É nessa fase, pós implantação do Plano Real em 1994, que os bancos são obrigados a redirecionar seu foco de atuação, abandonando as receitas de floating para buscarem resultado através das receitas de intermediação financeira, dando início a uma nova expansão da participação do crédito privado no PIB nacional, bem como uma mudança conceitual no que se referia a cobrança de tarifas pela prestação de serviços bancários, o que até então não ocorria. Por si só essas duas mudanças já seriam suficientes, como de fato foram, para provocar alterações consideráveis tanto no ambiente de competição bancária nacional, como também de se constituir em pontos chaves na determinação daqueles bancos que sobreviveriam e viriam a conduzir uma nova fase concentração bancária no país.

Os bancos, portanto, são obrigados a se adaptar a nova realidade e a desenvolver novas estratégias de atuação no mercado, dada a necessidade de fontes alternativas de receitas. Apesar das duas principais novas fontes de receita terem sido o início da cobrança de tarifas pela prestação de serviços bancários e o aumento das receitas oriundas da intermediação financeira (spread bancário). A expansão das carteiras de crédito dos bancos, explica o aumento das receitas de intermediação financeira, contudo isso só foi possível devido ao aumento significativo do consumo da população, tanto de bens duráveis como semiduráveis, decorrente do processo de controle e queda da inflação e estabilização monetária resultantes do Plano Real. Todavia a falta de tecnologia para esse tipo de transação e a expansão pouco cautelosa das carteiras de crédito, trouxe para os bancos um novo problema, a alta da inadimplência que inclusive levou em 1995 alguns bancos a quebrarem por não suportarem as perdas oriundas dessa inadimplência, ou ainda, em outros casos, viram seus resultados diminuídos por causa das perdas e da necessidade da criação de novas provisões para absorver as perdas futuras.

Outro fato que muitos bancos não anteciparam foi o aumento dos depósitos compulsórios para as captações e a criação de um depósito compulsório para as operações de crédito que, apesar de não existir mais atualmente, ajudou a vitimar alguns bancos que não foram capazes de expandir sua base de captação e melhorar sua gestão de riscos,

fluxo de caixa e eficiência de custos para se adaptar a nova realidade de mercado. Cenário este que foi agravado pela falta de liquidez ocorrida no início de 1995, que resultou de um movimento muito acentuado de consumo e conseqüente redução das reservas disponíveis das famílias, provocando um aumento das taxas de juros dos empréstimos a clientes e contribuindo ainda mais para aumentar o nível de inadimplência, que já se encontrava em patamares elevados. Destacamos que, exatamente nesse ano – 1995, dois importantes bancos de varejo no mercado – Banco Nacional e Banco Econômico, foram incorporados por concorrentes como resultado de intervenções do Banco Central devido a problemas de liquidez e gestão, reduzindo assim o risco sistêmico, mas ao mesmo tempo dando indícios de que os competidores que não tiveram sucesso em se adaptar as constantes mudanças ocorridas em seu meio ambiente, ou seja, não desenvolveram capacidades dinâmicas suficientes para se manterem competitivos e a frente dos processos de evolução e mudança conjuntural no setor, ficariam pelo caminho.

Em 1996 houve uma melhora no cenário decorrente da queda nas taxas de inadimplência e redução dos depósitos compulsórios, tanto como resultado do arrefecimento do ímpeto de consumo inicial decorrente do Plano Real, como de um alívio promovido pelo Banco Central para injetar liquidez no sistema, reduzindo os problemas de caixa de alguns bancos. Assim foi possível retomar o crescimento das operações de crédito, principalmente na segunda metade do ano, recuperando o crescimento das receitas dos bancos e ajudando na recapitalização daqueles que haviam sido enfraquecidos. É precisamente nesse momento, que os bancos de varejo fortalecem e incrementam significativamente seus investimentos em tecnologia bancária e de concessão de crédito, sendo que em muitos casos só a partir desse ponto que passam a se utilizar de técnicas como *credit-scoring*. Além disso, intensificam seus esforços na cobrança de tarifas por seus serviços e criam suas áreas de administração de fundos, *underwriting* e outros negócios relacionados à atividade bancária que pudessem gerar receitas adicionais que substituíssem as receitas de floating.

Também como resultado do processo de estabilização, advindo do Plano Real e que levou a economia brasileira a apresentar estabilidade de preços e com isso padrões mais semelhantes aos encontrados em outros países, é que muitos bancos estrangeiros começaram a se interessar pelo mercado brasileiro, o qual além de oferecer um grande potencial de crescimento, proporcionava taxas de lucratividade maiores do que as encontradas em países desenvolvidos. Essas vantagens se tornavam ainda maiores quando se levava em conta o fato de que os bancos originários de países desenvolvidos, tinham acesso a recursos em maior abundância e com custos muito mais baixos no

mercado internacional, do que os bancos brasileiros, com isso o número de fusões e aquisições com capital estrangeiro cresceu aumentando a concorrência no mercado local e tornando o mesmo ainda mais competitivo.

Esse período também foi marcado por crises externas e internas que também promoveram mudanças e aumentaram o grau de complexidade e risco de se operar nesse segmento. Exemplos disso foram as crises da Ásia em 1997 e da Rússia em 1998 que culminaram com a edição da Resolução 2.493 do CMN, autorizando os bancos a venderem suas carteiras de crédito inadimplentes (podres) para empresas não financeiras de forma a limparem seus balanços, bem como a criação da Central de Risco do BACEN que consolidava e apresentava a todos os players do mercado, acesso as informações do total de endividamento contratado pelos clientes junto ao sistema bancário nacional, reduzindo o risco sistêmico e de crédito uma vez que casos de atraso/inadimplência se tornam visíveis e exigem níveis maiores de provisão de todos os bancos, contribuindo sobremaneira para segurança bancária. Também nesse momento, vemos alguns bancos sendo incorporados pela concorrência em razão de sua inabilidade de lidar com as mudanças de cenário e ambiente, o caso mais marcante nesse momento e que cabe destacar foi o Banco Bamerindus, adquirido pelo Grupo HSBC em 1997 depois de um processo de intervenção do Banco Central.

Já no fronte interno, em Jan/1999, ocorreu o abandono da política de câmbio controlado para adoção do câmbio flutuante, acabando com a âncora cambial utilizada até então pelo governo. Essa mudança afetou o mercado de forma diferente dependendo das posições em moeda estrangeira de cada banco, levando alguns bancos a falência (Banco Marka) e outros a resultados expressivos (Pactual).

Após a mudança do câmbio e ao longo do restante do período, o BACEN (Banco Central do Brasil), como forma de estimular o crescimento e o consumo, iniciou um processo de queda de taxas de juros e de redução nos depósitos compulsórios, os quais pretendiam direcionar os bancos a aumentarem suas carteiras de crédito e a diminuírem as taxas cobradas pelas mesmas, influenciando assim, positivamente, os índices de inadimplência e contribuindo para o crescimento mais acelerado do PIB.

## **5.8 – 2003 a 2012**

Basicamente este período pode ser descrito por três pontos marcantes vividos no setor bancário nacional: i) aumento exponencial da bancarização, devido a

criação de contas salário, correspondentes bancários e desenvolvimento de produtos para atendimento da baixa renda, como cartões salário e cartões pré-pagos; ii) expansão significativa, nunca antes vista com tanta intensidade, do acesso ao crédito via produtos massificados, cartões de crédito, crédito consignado, financiamento do consumo e microcrédito; e iii) aceleração dos processos de fusões e aquisições para gerar ganhos de economia de escala elevando a competitividade dos bancos brasileiros.

Não podemos deixar de mencionar a ocorrência em 2008 da mais grave crise do mercado financeiro mundial ocorrida nos últimos quase 100 anos, rivalizando apenas com a crise de 1929 (na opinião do autor) e que levou a falência ou a absorção vários ícones do mercado financeiro mundial, provocando uma crise de confiança sem precedentes nos USA e EU que não só reduziu sobremaneira o *valuation* (avaliação do valor de mercado de uma empresa) dos bancos estrangeiros que sobreviveram, como também catapultou o Brasil e seu forte mercado financeiro para a condição de um dos maiores, mais seguros e eficientes do planeta, fazendo inclusive com que alguns bancos nacionais viessem a figurar no ranking de maiores bancos do mundo.

Pode-se ver na prática que, desde a implantação do Plano Real e apesar das crises e eventos importantes ocorridos no período entre 1995 e 2012, incluindo a eleição em 2002 de um governo de oposição, houve continuidade e uma condução muito firme e direcionada para o aumento do emprego e melhora na distribuição de renda. Isso por si só explica tanto o aumento do consumo amparado pela expansão das carteiras de crédito, como da bancarização de milhões de clientes novos, o que somente foi possível devido ao nível de tecnologia disponível no mercado bancário nacional, possibilitando assim um rápido aproveitamento dessas oportunidades, as quais vem sendo exploradas através de inúmeros produtos e serviços criados nos anos mais recentes e que tem como foco essa nova classe de clientes. Exemplos disso são os seguros massificados, cartões pré-pagos, cartões salário, contas-salário, etc.

Fica assim mais uma vez fortemente evidenciada a capacidade dinâmica dos bancos no Brasil, notadamente os principais bancos de varejo nacionais, de não só se adaptar as mudanças de meio-ambiente como também de favorecer a ocorrência das mesmas como consequência de suas habilidades de criarem produtos e serviços que possam levar ao incremento de receitas e redução de custos operacionais e, portanto, aumento de eficiência. Podemos confirmar essas evidências, através da análise dos quadros que encontram-se nos Anexos e demonstram a concentração bancária em poder desses *players* atualmente.

## 6. CONCLUSÃO

Com base no conceito de Capacidades Dinâmicas, as quais incorporam não só a capacidade de contínuo aprimoramento e de flexibilidade e adaptação as condições do meio em que uma empresa ou setor atuam, mas também a condição de promover ativamente mudanças no mesmo, incorporando ou criando novos paradigmas e convertendo todo esse contexto na geração de resultados mais robustos e até com características de ganhos de monopólio/oligopólio, conforme postulam Teece, Pisano e Shuen (1997) e Teece (2007). Incorporando e reforçando essa percepção com Pelaez, Melo, Hofmann e Aquino (2008, p. 106-108), que certamente corroboram e contribuem com os pontos relacionados a posição, trajetória e processos organizacionais, trazendo em si as competências de incorporar, aprender e desenvolver novas estratégias, criar e estabelecer novas rotinas e processos de produção de novos produtos e/ou serviços, além de encampar investimentos em P&D. Concluímos que, capacidades dinâmicas, em última análise seriam o conjunto de habilidades estratégicas, táticas, operacionais e de “sobrevivência”, aplicadas coordenadamente no sentido de levar uma empresa a uma condição de vanguarda tal, que ela venha a ser identificada como aquela a ser seguida, comportamento esse que também pode ser identificado num grupo de empresas que ao possuírem participação dominante num setor de atividade, podem torná-lo referência local ou mundial.

Dessa forma, ao analisarmos a dinâmica histórica do setor bancário brasileiro, identificamos uma vasta cadeia de acontecimentos que sem sombra de dúvida qualificam esse segmento como um dos mais mutáveis e voláteis dentre os setores da economia nacional, seja pelas inúmeras mudanças de legislação ora promovendo seu desenvolvimento, ora freando sua expansão, ora criando efeitos danosos e até fatais através das mudanças de políticas fiscais, de crédito e cambiais, ou ainda, através da autoridade monetária impondo alterações nas condições de concorrência, custos artificiais fiscais ou indiretos como por exemplo os compulsórios. Enfim, como se não bastassem os riscos do negócio em si, a inadimplência, os custos diretos e indiretos da atividade e todas as demais situações descritas no trabalho e que levaram ao longo do tempo uma significativa dose de incerteza ao setor bancário nacional, podemos afirmar que se trata sim de um setor onde o desenvolvimento de capacidades dinâmicas é vital para a sobrevivência e sucesso de um banco.

Nesse sentido acreditamos que encontramos evidências suficientes para corroborar com nossa tese inicial de que os bancos brasileiros foram fortemente demandados a desenvolver capacidades dinâmicas, as quais ficam evidenciadas de forma

muito clara pelo nível de empreendedorismo e criatividade dos bancos nacionais, notadamente de varejo, tanto no que se refere ao desenvolvimento de produtos e serviços, adaptação a um mercado local e externo cada vez mais regulado e fiscalizado, fortes exigências de capital, requintes tecnológicos únicos no mundo como a Central de Risco do BACEN, a existência dos TEDs, a estrutura de diluição de Risco Sistêmico e um nível de bancarização ímpar da baixa renda (Classes C e D), como na oferta de produtos e serviços específicos e de altíssima complexidade como cartões salário e pré-pagos, seguros massificados, entre outros.

Portanto, concluímos esse trabalho retomando nossa pergunta original sobre os incentivos e circunstâncias que levaram esse segmento ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas tão significativas, a qual procuramos responder a seguir de forma objetiva e concisa: i) alto grau de volatilidade da economia e cenários de mercado ao longo da história; ii) longo período de alta inflação que gerou receitas significativas que permitiram a capitalização do sistema; iii) constante aumento da regulação e fiscalização bancária nacional e internacional; iv) fortes exigências de capital, principalmente a medida que o Brasil estabilizou sua economia; v) pesada concorrência com bancos estrangeiros que durante boa parte do tempo possuíam vantagens competitivas muito significativas; vi) alto grau de complexidade e de informatização requeridos pelas condições de mercado ao longo do tempo e pela autoridade monetária (BACEN) para participação no sistema, com vistas inclusive a redução do risco sistêmico (Central de Risco, TEDs, etc); vii) alto índice de bancarização reforçado nos últimos 10 anos pelo crescimento exponencial da base de clientes com a entrada no mercado das classes C e D; e viii) alto nível de complexidade de produtos e serviços oferecidos a base de clientes.

## **7. BIBLIOGRAFIA – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Site do BACEN

Site da FEBRABAN

TEECE, D., PISANO, G. (1994) The dynamics capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*. Institute for Applied Systems Analysis – IIASA. Austria WP-94-103, 1994. 33p.

TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A.. *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, 1997. P.509-533.

PELAEZ, V., MELO, M., HOFMANN, R., AQUINO, D.. *Fundamentos e Microfundamentos da Capacidade Dinâmica da Firma*. RBI – Revista Brasileira de Inovação. Rio de Janeiro. 2008.

P. 101-125.

TEECE, D. J., Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28 pp. 1319-1350, 2007.

HELFACT, C. E., PETERAF, M. A., Understanding Dynamic Capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*. V.7, pp 91-102. 2009.

ROSSATO, J., SOUZA, L. L. C., VARVAKIS, G., Capacidades Dinamicas: capacidade da empresa de se reconfigurar para atender as demandas de mercado. II Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI, Madrid, Out/2012.

CAMARGO, O. Patrícia, A evolução recente do setor bancário no Brasil, Editora Cultura Acadêmica, 2009.

COSTA, F. N., O Brasil dos bancos , capítulo 7.

COSTA, F. N., Bancos e crédito no Brasil: 1947-2007, História e Economia, volume 4 – número 2 – 2º. Semestre 2008.

CIAB Febraban, Bancarização coletiva – O setor bancário em números.

BANAS, Geraldo. *Nos bastidores do setor bancário*. Rio de Janeiro, Publicações Serviço Banas – Noticiário e Pesquisas, 1959.

BARROS, J. R. MENDONCA DE & ALMEIDA Jr., M.. *Análise do ajuste do sistema financeiro no Brasil*. Brasília, MF-SPE, abr/1997.

BIELSCHOWSKY, Renato Alberto. *Bancos e acumulação de capital na industrialização brasileira (1935-1962)*. Brasília, Dissertação de mestrado pela UnB, 1975.

COSTA, F. N. & MARINHO, M. R. N.. Bancos no Estado de São Paulo: 1988-93. *Estratégias Recentes no Terciário Paulista*. SP, Ensaios SEADE, 1995. pp. 49-92.

COSTA, F. N., MARINHO, M. R. & MATTEDI, A. P.. Estrutura do mercado bancário no estado de São Paulo. *São Paulo em Perspectiva: Economia Paulista*. São Paulo, Revista da Fundação SEADE, Volume 13, n. 1-2, 1999. pp. 150-159.

COSTA, F. N. & DEOS, Simone Silva. Reflexões sobre o financiamento da economia brasileira. *Análise Econômica*. FACE-UFRGS, Ano 20, n. 38, setembro de 2002. pp. 23-44.

COSTA, Fernando Nogueira da. *Banco de Estado: o Caso BANESPA*. Campinas, Tese de Doutorado em Economia no IE-UNICAMP, 1988.

COSTA, Fernando Nogueira da. Bancos em Minas Gerais (1889-1964). Campinas, Dissertação de Mestrado no DEPE-IFCH, 1978.

COSTA, Fernando Nogueira da. *Caixa Econômica Federal “imprivatizável”*: sua especificidade. Campinas, FENAG, setembro de 2000.

COSTA, Fernando Nogueira da. *Decisão de cisão da Caixa Econômica Federal*. São Paulo, FENAG, julho de 2001.

COSTA, Fernando Nogueira da. *Economia Monetária e Financeira: Uma Abordagem*

*Pluralista*. São Paulo, MAKRON Books, 1999. Cap. 14 (Bancos no Brasil).

COSTA, Fernando Nogueira da. *Nossa Caixa: o que foi, o que é, o que poderia ser*. Campinas, USCEESP, 2002.

COSTA, Fernando Nogueira da. *Origem do capital bancário no Brasil: o caso RUBI*. Campinas, TDIE n. 106 - Mar/02. DE PAULA, Luiz Fernando & OREIRO, Jose Luís (org.). *Sistema Financeiro: uma Análise do Setor Bancário Brasileiro*. Rio de Janeiro, Elsevier-Campus, 2007.

FONTENLA, Vicente Paz. *História dos bancos no Brasil*. Rio de Janeiro, s/ed., 2. ed., 1975.

GOLDSMITH, Raymond W.. *Brasil 1850-1984: desenvolvimento financeiro sob um século de inflação*. São Paulo, Harper & Row, 1986.

HASENBALG, C. A. & BRIGAGAO, C. & COSTA, F. J. L.. O setor financeiro no Brasil: aspectos históricos. *Dados*. Rio de Janeiro, IUPERJ, 1970.

LEVY, Maria Barbara. *História dos bancos comerciais no Brasil*. Rio de Janeiro, IBMEC, 1972.

LIMA, Heitor Ferreira. Notas sobre a estrutura bancária brasileira. *Revista Brasiliense*. Rio de Janeiro, pp. 141-152, nov/dez 1956.

MENDONCA DE BARROS, J. R. & ALMEIDA JR., M. F.. *Análise do Ajuste do Sistema Financeiro no Brasil*. Brasília, SPE-MF, abril de 1997. p. 10.

MINELLA, Ary Cesar. *Banqueiros: organização e poder político no Brasil*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo / ANPOCS, 1988.

PELAEZ, C. M. & SUZIGAN, W.. História monetária do Brasil: análise da política, comportamento e instituições monetárias. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1976.

RIBEIRO, Benedito & GUIMARAES, Mário Mazzei. *História dos bancos e do desenvolvimento financeiro do Brasil*. Rio de Janeiro, Editora Pró-Service Ltda., 1967.

ROCHA, Fernando Alberto Sampaio. *Desnacionalização bancária no Brasil (1997-2000)*. Campinas, Dissertação de Mestrado pelo IE-UNICAMP, fevereiro de 2002.

ROCHA, Fernando Alberto Sampaio. *Evolução da concentração bancária no Brasil (1994-2000)*. Brasília, Nota Técnica n. 13 do Banco Central do Brasil, 2001.

SAES, Flavio A. M.. *Crédito e bancos no desenvolvimento da economia paulista: 1850-1930*. São Paulo, IPE/USP, 1986b.

TOPIK, Steven. Capital estrangeiro e o estado no sistema bancário brasileiro: 1889-1930. *Revista Brasileira de Mercado de Capitais*. Rio de Janeiro, V. 5, n. 15: 395-421, set/dez 1979.

VIDOTTO, Carlos Augusto. *O sistema financeiro brasileiro nos anos 90: um balanço das mudanças estruturais*. Campinas, Tese de Doutorado pelo IE-UNICAMP, 2002.

CASA, C. A. L., Política Fiscal e Dívida Pública, XIII Prêmio Tesouro Nacional, 2008

## 8. ANEXOS - TABELAS DE APOIO

RANKING 2012 - MARCAS DE BANCOS MAIS VALIOSAS DO MUNDO		
Posicao	Banco	Valor (US\$ Bi)
1	Wells Fargo (EUA)	26,04
2	Chase (EUA)	23,41
3	HSBC (Reino Unido)	22,87
4	Bank of America (EUA)	22,40
5	Citibank (EUA)	21,68
6	Santander (Espanha)	20,12
7	ICBC (China)	19,82
8	American Express (EUA)	19,00
9	BNP Paribas (Franca)	18,57
10	China Construction Bank (China)	16,95
11	Agricultural Bank of China (China)	15,97
12	Deutsche Bank (Alemanha)	14,57
13	Sberbank (Russia)	14,16
14	Bank of China (China)	14,15
15	J. P. Morgan (EUA)	13,78
16	Bradesco (Brasil)	13,61
17	Barclays (Reino Unido)	13,44
18	Itau (Brasil)	12,44
19	Bank of Tokyo-Mitsubishi (Japan)	11,60
20	RBC (Canada)	10,61
21	TD (Canada)	10,28
22	Banco do Brasil (Brasil)	9,88
23	Credit Suisse (Suica)	9,82
24	BBVA (Espanha)	8,33
25	TD (EUA)	7,56

**Fonte:** Levantamento do Ranking das 500 marcas de bancos mais valiosas do mundo, realizado em 2012, pelas revistas Brand Finance (empresa de avaliacao e gestao de marcas) em parceria com a The Banker.

### Bancos - Números da Rede de Atendimento

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008/07
Agências	16,396	16,841	17,049	16,829	17,260	17,627	18,087	18,572	19,142	3.1%
Postos de Atendimento	9,495	10,241	10,148	10,054	9,856	9,985	10,220	10,555	11,661	10.5%
Postos Eletrônicos	14,453	16,748	22,428	24,367	25,595	30,112	32,776	34,669	38,710	11.7%
Correspondentes não bancários	13,731	18,653	32,511	36,474	46,035	69,546	73,031	95,849	108,074	12.8%
<b>Total dos Pontos de Atendimento</b>	<b>54,075</b>	<b>62,483</b>	<b>82,136</b>	<b>87,724</b>	<b>98,746</b>	<b>127,270</b>	<b>134,114</b>	<b>159,645</b>	<b>177,587</b>	<b>11.2%</b>

Fonte: BACEN

**Nota:** Entre 2000 e 2008 o número de agências bancárias instaladas no País cresce ao ritmo de 2% a.a., enquanto a quantidade de postos eletrônicos amplia-se a razão de 13% a.a.. Já os correspondentes bancários evoluíram quase 30% ao ano nesse período, superando as 100mil unidades garantindo assim acesso a serviços bancários a todos os recantos do Brasil.

### Número de contas e Internet Banking ( em milhões )

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008/07
Contas Correntes	63.7	71.5	77.3	87	90.2	95.1	102.6	112.1	125.7	12.1%
Clientes com contas de poupança	45.8	51.2	58.2	62.4	67.9	71.8	76.8	82.1	92	12.1%
Contas de Internet Banking	8.3	8.8	9.2	11.7	18.1	26.3	27.3	29.8	32.5	9.1%
Pessoas Físicas	0							25.3	27.7	9.5%
Pessoas Jurídicas	0							4.5	4.8	6.7%

Fonte: BACEN - Abecip

### Desenvolvimento do Setor bancário Brasileiro

Período	Nr. Bancos
Em 1940	354
de 1940 - 1944	663
de 1944 - 1964	328
de 1964 - 1974	106
de 1988 - 1994	271
de 1994 - 2002	167
Em 2007	155

Fonte: COSTA (Brasil dos Bancos)

### CAPACIDADES DINÂMICAS

Principais Contribuições	Definições de Capacidades Dinâmicas
Teece; Pisano (1994)	"Subconjunto de competências ou capacidades que permitem a empresa criar novos produtos e processos, respondendo, assim, às circunstâncias de mudança do mercado".
Collins (1994)	Existem certas capacidades organizativas que orientam a relação de troca dos recursos comuns.
Pisano (1994)	Argumenta que a capacidade de alterar os recursos organizacionais é uma história de rotinas estratégicas através da qual os gestores alteram a base dos recursos da empresa (adquirem e se desfazem de recursos, integram todos conjuntamente e os combinam) para gerar novas estratégias para a criação de valor.
Henderson; Cockburn (1994)	Apresentam as "Competências Arquitetônicas" como os arquitetos que estão atrás da criação, evolução e recombinação dos recursos em busca de novas origens de vantagem competitiva.
Helfat (1997)	"As Capacidades Dinâmicas permitem as empresas criar novos produtos e processos e responder às condições de mudança do mercado".

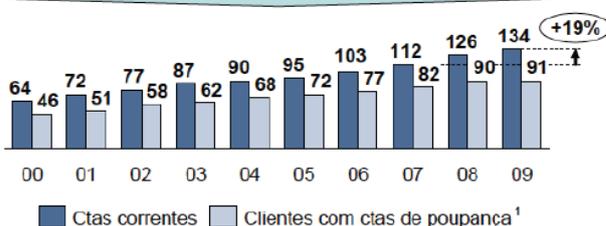
Teece; Pisano; Shuen (1997)	"Habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para adequar-se aos ambientes de rápidas mudanças". Assim como, "refletem a habilidade organizativa de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva".
Zahra (1999)	"Capacidades que podem ser utilizadas como plataformas, desde as que oferecem novos produtos, bens e serviços, quando a mudança é a norma".
Helfat; Raubitschek (2000)	"Habilidade das empresas para inovar e adaptar-se às mudanças em tecnologias e mercados, incluindo a habilidade de aprender com os erros".
Cockburn; Henderson; Stern (2000)	"A vantagem competitiva de uma empresa é derivada da resposta estratégica da empresa aos ambientes de mudança ou a nova informação sobre oportunidades de benefício".
Zajac; Kraatz; Besser (2000)	Capacidade da organização de "realizar as mudanças necessárias" quando "se enfrenta a necessidade de mudar (definida por contingências ambientais e organizacionais), cujo resultado é um maior benefício".
Eisenhardt; Martin (2000)	"Consiste em processos estratégicos e organizativos específicos (como desenvolvimento de produtos, alianças ou tomada de decisões estratégicas) que criam valor nas empresas que operam em mercados dinâmicos por meio da manipulação de recursos para novas estratégias de criação de valor".
Rindova; Kotha (2001)	Utilizam o termo "Metamorfose Contínua" para se referir a "profundas transformações" que tem lugar dentro da empresa para mudar o "ajuste dinâmico entre os recursos da empresa e os fatores externos associados a um ambiente de mudanças".
Makadok (2001)	Mostra a "importância de um mecanismo alternativo de geração de renda (schumpeteriana), denominado construção de capacidades, diferente da seleção de recursos" (obtenção de rendas ricardianas).
Griffith; Harvey (2001)	As Capacidades Dinâmicas globais consistem na criação de combinações de recursos difíceis de imitar, que inclui a efetiva coordenação das relações inter-organizacionais, sobre uma base global que pode proporcionar a uma empresa vantagem competitiva.
Lee <i>et. al.</i> (2002)	"As capacidades dinâmicas são concebidas com origem na vantagem competitiva sustentável em regimes Schumpeterianos de rápidas mudanças".
Zollo; Winter (2002)	Padrão aprendido de atividade coletiva mediante o qual as organizações sistematicamente geram e modificam suas rotinas operacionais para conseguir uma maior rentabilidade.
Zahra; George (2002)	"Permitem a empresa reconfigurar suas bases de recursos e adaptar-se às condições do mercado com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva".
Aragón-Correa y Sharma (2003)	Trata-se de capacidades que surgem a partir da implantação de "estratégias proativas" que permitem a organização se alinhar com as mudanças no ambiente empresarial global.
Winter (2003)	Descreve as Capacidades Dinâmicas como capacidades organizativas (rotinas de alto nível ou conjunto de rotinas) afetadas pela mudança e que "podem mudar o produto, o processo de produção, a escala, ou os clientes (mercados) atendidos".
Helfat; Peteraf (2003)	"Por definição, as Capacidades Dinâmicas implicam adaptação e mudança, porque constroem, integram e reconfiguram outros recursos ou capacidades".
Zahra <i>et. al.</i> (2006)	"Capacidade para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa na forma prevista e considerada como a mais apropriada por seu principal decisor"... "Presença de problemas que alteram rapidamente" para os quais a empresa conta com "a habilidade de mudar a forma em que soluciona seus problemas (uma capacidade dinâmica de ordem superior de alterar capacidades)"... mediante a "habilidade dinâmica de mudar, reconfigurar suas capacidades organizativas existentes".
Teece (2007)	"Capacidades da empresa, difíceis de imitar, necessárias para adaptar-se a clientes e às novas oportunidades tecnológicas. Também inclui a capacidade da empresa de configurar o entorno em que opera, desenvolver novos produtos e processos e desenhar e implementar modelos de negócios viáveis".

Augier; Teece (2007)	"Capacidade (inimitável) com a qual a empresa conta para formar, reformar, configurar e reconfigurar sua base de ativos para poder responder às mudanças em mercados e tecnologias".
Wang; Ahmed (2007)	"Orientação do comportamento da empresa para a contínua integração, reconfiguração, renovação e recriação de seus recursos e capacidades e, mais importante, ao incremento e reconstrução de suas capacidades essenciais em resposta a um ambiente de mudança para conseguir manter a vantagem competitiva".
Ng (2007)	"Se refere à habilidade das organizações de desenvolver e buscar novos recursos e configurações que se ajustem às condições de mudança do mercado".
Oliver; Holzinger (2008)	"Se refere à habilidade das empresas de manter ou criar valor mediante o desenvolvimento e implantação de competências internas que maximizem a congruência com os requisitos de um ambiente de mudança".

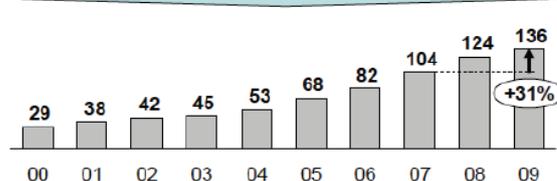
**Quadro 1** – Principais conceitos e definições de capacidades dinâmicas

# Bancarização

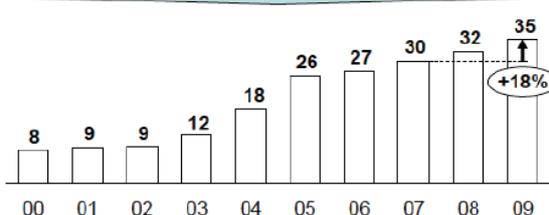
**Número de Contas Correntes e Poupança**  
(Milhões)



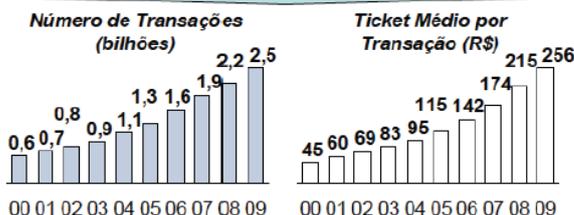
**Número de Cartões de Crédito**  
(Milhões)



**Número de Clientes com Internet Banking** (Milhões)

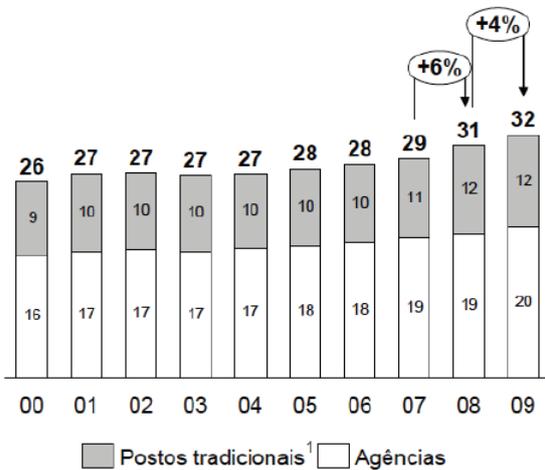


**Transações com Cartão de Crédito**

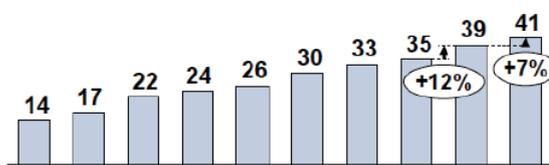


# Rede de atendimento

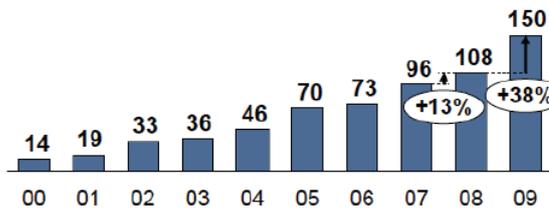
**Número de Agências e Postos Tradicionais<sup>1</sup> (mil)**



**Número de Postos Eletrônicos (mil)**



**Número de Correspondentes não Bancários (mil)**

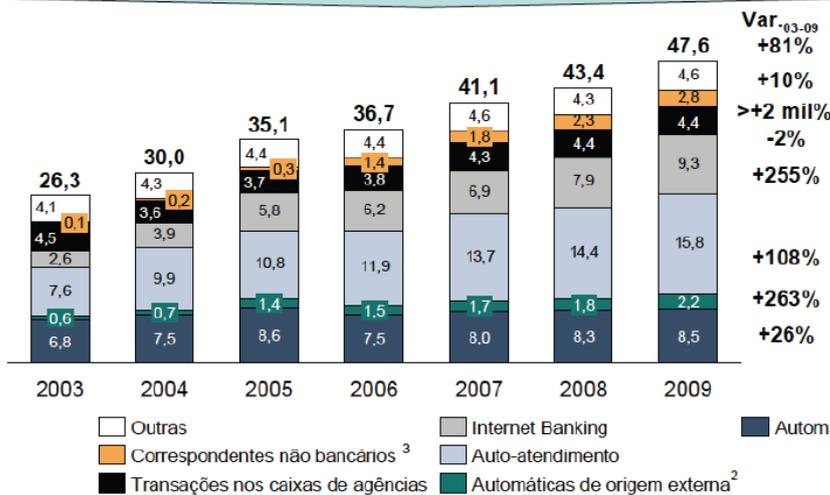


**O número de agências e postos tradicionais<sup>1</sup> tem aumentado de forma orgânica, enquanto postos eletrônicos e correspondentes não bancários têm crescido sua participação**

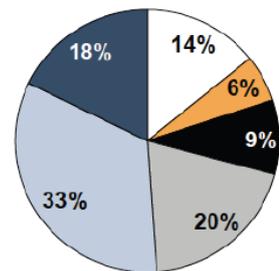
Nota: 1 Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), Postos de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Postos Avançados de Atendimento (PAA), Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), Postos de Atendimento ao Microcrédito, Postos Avançados de Crédito Rural (PACRE), Postos de Compra de Ouro (PCO) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD).

# Transações bancárias por origem

**Transações Bancárias por Origem (bilhões)**



**Participação (2009)**



**As transações por correspondentes não bancários têm aumentado sua participação, apesar de os principais meios transacionais ainda serem o auto-atendimento e as automáticas internas<sup>1</sup>**

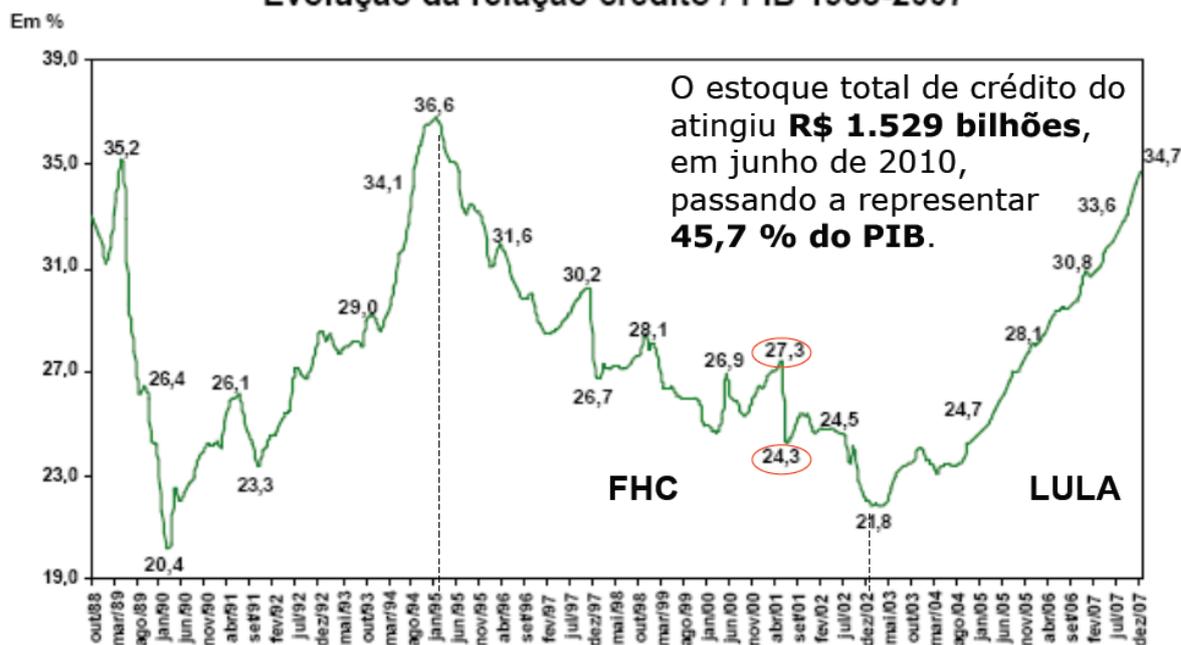
Nota: 1 IOF e outros impostos, etc.; 2 débitos automáticos, crédito de salários, proventos de aposentadoria, DOC's, TED's, cobranças, etc.; 3 estabelecimentos comerciais, correios, casas lotéricas etc.

### Instituições com maiores redes de agências

	Instituições	Tipo	2007 Dez	2008 Dez	2009 Dez	2010 Jun	2010 Jul
1	Banco do Brasil	BM	4.079	4.388	4.951	4.984	4.988
2	Itaú	BM	2.575	2.699	3.562	3.632	3.638
3	Bradesco	BM	3.144	3.339	3.430	3.453	3.458
4	Santander	BM	1.081	1.096	2.292	2.282	2.301
5	Caixa Econômica Federal	CE	2.051	2.068	2.084	2.090	2.094
6	HSBC	BM	933	930	893	865	865
7	Unibanco	BM	933	992	971	647	498
8	Banrisul	BM	417	425	432	436	436
9	BNB	BM	180	181	183	185	185
10	Mercantil do Brasil	BM	167	150	148	147	147
11	Banestes	BM	124	126	129	130	130
12	Citibank	BM	121	124	125	126	126
13	Basa	BC	104	104	104	104	106
14	Safra	BM	114	112	98	98	98
15	Banese	BM	61	61	61	61	61
16	BRB	BM	59	59	59	59	59
17	Triângulo	BM	31	43	47	47	47
18	Banpará	BM	37	40	42	42	42
19	BIC	BM	29	31	31	31	31
20	Daycoval	BM	15	27	27	29	29
	<b>Subtotal</b>		<b>16.255</b>	<b>16.995</b>	<b>19.669</b>	<b>19.448</b>	<b>19.339</b>
	demais instituições bancárias		2.317	2.147	377	382	385
	<b>Total geral</b>		<b>18.572</b>	<b>19.142</b>	<b>20.046</b>	<b>19.830</b>	<b>19.724</b>

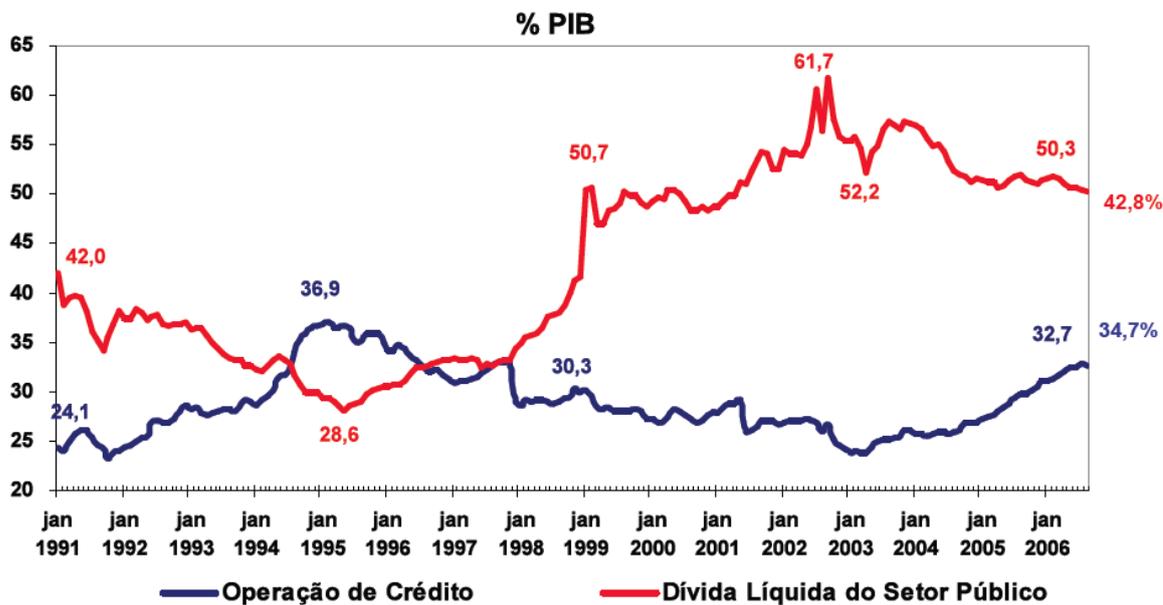
## relação crédito / PIB

### Evolução da relação crédito / PIB 1988-2007



Fonte BACEN  
Elaboração: BRADESCO

# relações dívida / PIB vs. crédito / PIB



Obs.: Todas as tabelas acima foram extraídas de apresentações do BACEN, dados compilados por terceiros, por nós ou ainda retirados de apresentações da Wordpress.