

ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS DOS BANCOS BRADESCO, ITAÚ E UNIBANCO COMO RESPOSTA ÀS ALTERAÇÕES NA ECONOMIA BRASILEIRA, NO PERÍODO - 1964 A 2005

Kátia Milena Fauth¹
Tiago Wickstrom Alves²

O presente trabalho tem como objetivo analisar de que forma os Bancos Bradesco, Itaú e Unibanco, se reorganizaram e redefiniram suas estratégias de negócios, no período de 1964 a 2005, como resposta às alterações econômicas. A partir da aplicação da Teoria dos Jogos, buscou-se identificar padrões de comportamento estratégico entre os *players* do segmento bancário. Pôde-se verificar que as alterações no ambiente econômico foram determinantes para as estratégias de negócios utilizadas pelos bancos analisados. Substituição de receitas inflacionárias por *spread* nas operações de crédito e por receitas de prestação de serviços, segmentação de clientes e, ainda, movimentos de fusões e aquisições são exemplos dessas estratégias de negócios.

Palavras-chave: Bancos comerciais e múltiplos; estratégia de negócios; Aplicação da Teoria dos Jogos.

Abstract

This paper analyses the way in which the banks Bradesco, Itaú and Unibanco reorganized and redefined their business strategies from 1964 to 2005 as an answer to the economic changing environment. From the way they act in the market and application of Game Theory it was defined the patterns of strategic behavior between the players of the banking sector. The economic environment changes seem to have played a crucial role to define the business strategies employed by the banks examined. The main examples of these business strategies were the substitution of inflationary revenues for spread in credit operations, revenues from services, customer's segmentation and fusions and acquisitions.

Key words: Commercial and multiple banks; strategy of business; Application of Game Theory.

JEL Classification: L10

1 INTRODUÇÃO

Os diversos cenários da economia brasileira, desde os anos 1960 até 2005, como períodos de persistente inflação, de estabilização econômica, de exposição a Planos de Estabilização Econômica e, ainda, de abertura da economia, forçaram as empresas a sucessivas reestruturações, dificultando sobremaneira um planejamento intertemporal consistente que as mantivessem competitivas.

Esse quadro de transformações da economia afetou as empresas em maior ou menor intensidade, dependendo do seu segmento de atuação. Nesse sentido, destaca-se o efeito ampliado dessas mudanças sobre as instituições financeiras em função de que as mesmas permaneceram por muito tempo protegidas e acomodadas pela facilidade do ganho inflacionário; pela concorrência restrita no setor; e pela limitação de atuação de bancos estrangeiros no mercado nacional.

Desse modo, na medida em que as variáveis econômicas como inflação e taxas de juros modificavam estruturalmente o ambiente de negócios, os bancos viram-se obrigados a alterar seu modo de atuação, na busca de novas fontes de receita e redução de custos. Além disso, a situação agravou-se com a entrada de bancos estrangeiros no País, através das privatizações de bancos públicos, aumentando sensivelmente a competitividade nesse segmento.

Dadas essas alterações no ambiente econômico e os excelentes resultados financeiros obtidos pelos Bancos Bradesco, Itaú e Unibanco, questiona-se quais foram as principais estratégias adotadas por esses de forma a aproveitar positivamente os estímulos do meio ambiente econômico, permanecendo no mercado como instituições sólidas e extremamente rentáveis?

Assim, buscando resposta para essa pergunta, têm-se o objetivo desse trabalho que o de é analisar de que formas os Bancos Bradesco, Itaú e Unibanco se reorganizaram e redefiniram suas

¹ Economista, Analista do Banrisul. E-mail: kátia_fauth@banrisul.com.br

² Economista e Professor Titular da UNISINOS. E-mail: twa@unisinos.r

estratégias de negócios no período de 1964 a 2005, em decorrência das mudanças relevantes ocorridas na economia brasileira.

O estudo foi realizado com base em dados secundários - obtidos nos sites dos bancos e do Banco Central - e em dados primários - obtidos a partir dos balanços e das notas explicativas, de dados fornecidos pelos Setores de Relacionamento dos bancos, os quais disponibilizaram cópias dos demonstrativos financeiros e material bibliográfico - dos bancos que são objeto deste estudo.

As informações foram organizadas com vistas a permitir uma análise de dados, como evolução de volume de depósitos à vista, evolução de receitas e despesas, volume de crédito alocado e por fim, índice de rentabilidade sobre o patrimônio líquido; e, para aquelas situações mais destacadas, construiu-se jogos estabelecendo árvores de jogos³, a fim de identificar padrões de comportamento estratégico em algumas situações.

1.1 Análise e Construção dos Jogos das Estratégias Bancárias

A construção da árvore do jogo bancário foi obtida através da definição das estratégias dos bancos envolvidos num processo de decisão estratégica. Uma vez estabelecidas as opções estratégicas, definiram-se os possíveis resultados (*payoffs*). Como se possui apenas o resultado que aconteceu, ou melhor, as opções realizadas e os ganhos destas, tem-se apenas um caminho. Para tanto, foi necessário construir as demais combinações e estimativas dos possíveis ganhos em cada uma das alternativas que não ocorreram.

Os ganhos foram obtidos através do seguinte procedimento: o *payoff* 1 é o resultado observado; o *payoff* 2 foi estimado com base nos valores do ano imediatamente anterior ou posterior ao jogo ou subjogo; o *payoff* 3 foi obtido imputando para o primeiro jogador o percentual de perda de volume de negócios ou receita do segundo jogador e, para esse, por sua vez, atribuindo o acréscimo de resultado obtido pelo primeiro, ou seja, invertendo-se os resultados por jogador; e, por fim, o *payoff* 4 foi estimado com base nos valores do ano anterior ou posterior ao jogo ou subjogo.

Para a análise, foi utilizado o método *fold-back* (retroativo ou reverso), que consiste em iniciar a análise no fim da árvore. Por fim, foi encontrada a solução de cada jogo baseado nos *payoffs* calculados e na melhor decisão para a empresa situada naquele nó, a fim de identificar as estratégias dominantes, utilizando o conceito de equilíbrio de Nash, onde cada decisão é a melhor resposta possível para as decisões dos demais jogadores.

2 ESTRATÉGIA E ESTRATÉGIA DO SETOR BANCÁRIO

Conforme Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2006, p.25), a importância do comportamento da empresa no ambiente competitivo, como ela vai obter sucesso e assim definir em que tipo de organização irá se transformar, depende da estratégia adotada.

Michel Porter (1986, p. 23 e 24), define estratégia como “[...] as ações ofensivas e defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. O ponto básico, nesse caso, é a habilidade em lidar com a concorrência cuja intensidade é definida pelas chamadas “cinco forças competitivas”: a ameaça de entrada de novas empresas, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os atuais concorrentes. Já Mintzberg et al (2001, p. 26 a 30) apresentam cinco formas distintas de estratégia: como um plano, onde as estratégias “[...] são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente”. Observa-se, nesses autores uma preocupação com o dinamismo do ambiente no qual a empresa está envolvida e com as ações e decisões que se desenvolvem como forma de adaptação aos desafios externos. Ansoff (1993, p.70), também preocupado com a tomada de decisão e com o envolvimento com o ambiente, define estratégia como “[...] um conjunto de regras de

³ Para uma revisão teórica de Jogos Seqüenciais, em Teoria dos Jogos, ver: PINDYCK R. S.; RUBENFELD D. L. **Microeconomia**. 6ª Ed., São Paulo: Makron Books, 2005; VARIAN, H. R. **Microeconomia: Princípios Básicos**. 7ª Ed., Rio de Janeiro: Campus, 2006; KREPS, D. M. **A course in microeconomic theory**. New York: Harvester, 1990; FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos: Com Aplicações em Economia, Administração e Ciências Sociais**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2006. E para uma análise aplicada ver: BESANKO, David et al. **A Economia da Estratégia**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.” As decisões estratégicas ou regras dizem respeito à relação entre a empresa e o ambiente externo.

Outros autores como Wood (1992, p.130) buscam diferenciar estratégia de tática. onde as estratégias podem ser defensivas, visando à manutenção do mercado e de seus clientes; ou de ataque, objetivando a busca de novos clientes, de novos mercados e de desenvolvimento, cujo intuito é a criação de novos produtos e serviços aos clientes existentes. Para Oliveira (1999, p.196), a estratégia é “[...] um caminho ou uma maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Ao se analisar os diversos conceitos que não se resumem aos aqui apresentados, conclui-se que é consenso entre os autores que, seja de forma planejada, seja na prática do dia-a-dia das organizações, a estratégia de negócios é de vital importância para o futuro e a sobrevivência das empresas. Devido a essa importância, autores como Richard Whittington e Mintzberg desenvolveram abordagens diferenciadas para as estratégias empresariais, que visam nortear o processo de elaboração estratégica para as empresas.

É interessante perceber que as alternativas estratégicas empresariais variam de acordo com o desempenho da empresa e do cenário econômico do momento, sendo que, quanto mais complexos e turbulentos os mercados, maiores os movimentos estratégicos (Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer, 2006, p.31)

No entanto, os bancos detêm características próprias, diferentes dos demais setores que influenciam seu modo de atuação no mercado. Assim, segundo Affonso Neto (2003) o desenvolvimento das estratégias nos bancos se dá de forma complexa, buscando apoio em diversos modelos conceituais. E, entre todos os métodos e formatos, o autor observou que o melhor desempenho financeiro foi constatado naqueles bancos que seguiram a escola ambiental, do planejamento, e do posicionamento.

Meirelles (2003), por sua vez, ao analisar a formação de estratégias de bancos comerciais, concluiu que a maioria adotava estratégias formais, porém sob influência da intuição e de outros aspectos subjetivos:

Os estudos de Meirelles (2003) e Affonso Neto (2003) coincidem ao concluir que as estratégias que geraram melhor resultado em termos de desempenho financeiro foram aquelas desenvolvidas formalmente, com base na racionalidade, conforme as premissas das escolas do planejamento e do posicionamento, de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000), ou, ainda, conforme a escola ambiental, segundo a qual a empresa age de forma reativa, procurando adequar-se ao ambiente externo, que é, nesse caso, o principal responsável por forçar os bancos às mudanças necessárias para assegurar sua sobrevivência no mercado.

Conforme Rodrigues de Paula (1997, p.2), num cenário econômico de alta inflação, a estratégia dos bancos reflete “[...] a preferência pela liquidez por parte dos agentes não financeiros [...]”, sendo que, nessa situação, os bancos optam por ativos mais líquidos, em detrimento da sua função como intermediadores de recursos.

Nesse setor, atuação da concorrência torna-se extremamente relevante, dada a impossibilidade de criação de produtos e serviços exclusivos por parte de um banco somente, que faz com que as estratégias de sucesso sejam difundidas rapidamente no mercado financeiro. Seguindo esse raciocínio, vários autores - Affonso Neto (2003), Corazza e Oliveira (2005), Marucci e Machado da Silva (1999), Meirelles (2003) e Paula (1997) - têm publicado estudos visando discutir e aprofundar a análise das alternativas estratégicas do sistema bancário, conforme o cenário econômico.

Marucci e Machado da Silva (1999) pesquisaram os esquemas administrativos dos dirigentes e analisaram a mudança no posicionamento dos bancos privados comerciais e múltiplos de grande e médio porte, com carteira comercial no período de 1992 a 1998. A mudança de posicionamento de algumas instituições, foi atribuída, à adaptação das empresas ao ambiente e as suas características individuais, refletidas nas orientações e decisões de seus dirigentes e concluíram que de dois grandes grupos de posicionamento estratégico, especializados e diversificados, anteriores ao Plano

Real, passaram a existir três grandes grupos estratégicos de bancos: especializados, de segmento e integrados. O fator condicionante para a mudança das instituições foi a queda das taxas de juros e da inflação, experimentadas após a implementação do Plano.

Concluindo, os estudos apresentados neste capítulo indicam que os bancos comerciais se utilizam de diversas metodologias e formatos para desenvolver e executar suas estratégias de negócios sem um modelo padrão de comportamento. Ao se tratar da formulação e do desenvolvimento da estratégia, observa-se que, enquanto alguns bancos procuram seguir rigorosamente um planejamento racional e calculado, outros buscam na intuição e na persuasão o foco do processo, ou, ainda, conjugam ambas as linhas de pensamento, tanto intuitiva como racional. Ao se verificar a estratégia genérica implementada, constata-se que os caminhos utilizados como solução para a adaptação às mudanças na economia brasileira foram os mais diversos, como uma maior especialização, diversificação ou segmentação.

3 A ECONOMIA BRASILEIRA E AS ESTRATÉGIAS BANCÁRIAS NO PERÍODO DE 1964 A 1985

Neste capítulo são abordados os principais fatos que afetaram o sistema bancário brasileiro no período de 1964 a 1985, buscando-se identificar de que forma eles impactaram na reorganização estratégica dos bancos Bradesco, Itaú e Unibanco.

3.1 A Reforma Financeira de 1964

Conforme Fortuna (2005, p.15), a reforma financeira de 1964 constituiu-se de mudanças institucionais promovidas pelas leis da Correção Monetária (4.357/64); do Plano Nacional de Habitação (4.380/64); da Reforma do Sistema Financeiro Nacional (4.595/64) e do Mercado de Capitais (4.728/65), que visavam organizar e adequar o sistema bancário às necessidades da economia brasileira. Tais medidas foram decisivas para o desenvolvimento do sistema financeiro brasileiro.

Segundo Barbosa (1998, p. 6), o objetivo da reforma foi “[...] a segmentação do mercado financeiro através da especialização das funções das instituições financeiras e da vinculação da captação com a aplicação de recursos”. Os bancos comerciais passaram a ser as peças fundamentais do sistema financeiro, tendo como principal função a captação de depósitos à vista e a prazo e a realização de empréstimos de curto prazo para capital de giro, para as empresas, através de linhas de crédito, como o desconto de duplicatas. Foi restringida a entrada de bancos estrangeiros, que passaram a ter acesso ao mercado brasileiro somente com decreto do Poder Executivo.

Nessa época, atuavam no País alguns dos principais bancos comerciais, que se mantêm até hoje no mercado financeiro brasileiro, tais como: o Bradesco, fundado em 1943, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos; o Banco Itaú Holding Financeiro S/A, fundado em 1945 e que teve sua origem no Banco Central de Crédito; e o Unibanco, oriundo da seção bancária da Casa Moreira Salles, autorizada a funcionar em 1924, através de uma carta patente do Governo Federal (BRADESCO, 2006a; ITAÚ, 2006a; UNIBANCO, 2006a).

Nos itens a seguir, são analisadas algumas transformações sofridas pelo sistema bancário brasileiro, dada a Reforma Financeira de 1964, bem como o direcionamento estratégico dos bancos comerciais após esses acontecimentos.

3.2 A Expansão do Crédito

Um dos resultados obtidos com a Reforma de 1964 foi o crescimento dos empréstimos bancários. Com a liberação da cobrança das taxas de juros, não mais limitadas a 12% a.a., os bancos passaram a cumprir sua função de emprestar recursos com mais ênfase. A exemplo, de 1964 a 1966, o valor aplicado em empréstimos, nos bancos comerciais, mais que dobrou, com destaque para a concentração do crédito ao setor privado, que se manteve ao longo do período. Essa tendência do direcionamento do crédito ao setor produtivo da economia se confirmou nos anos seguintes (IBGE).

De 1967 a 1973, ocorreu um novo impulso no crédito do Sistema Financeiro, basicamente destinado ao setor privado. Dados do IBGE indicam que os bancos comerciais detinham nesse período, em média, 94% do total de empréstimos destinados ao setor privado. O resultado desse crescimento no volume de empréstimos deveu-se à política monetária expansionista do Governo Federal, com medidas como redução do recolhimento de compulsório sobre o depósito à vista.

Outro fator que explica o crescimento do crédito foi a captação de recursos externos por parte dos bancos com custos reduzidos, devido à liquidez no mercado internacional. Além dos recursos próprios, os bancos utilizaram também de recursos oriundos de fontes oficiais como repasses de programas de fundos e operações de redesconto junto ao Bacen (RODRIGUES, 2002, p.34).

Dados dos balanços do banco Bradesco confirmam a estratégia de crescimento no volume de crédito direcionado para o setor privado e, em média, 29% do total crédito ao setor privado era destinado às indústrias. Com o intuito de ampliar o volume de crédito em outros setores, em 1971 o Banco criou a Carteira de Crédito Pessoal, visando ao atendimento às pessoas físicas, e, a partir de setembro de 1972, passou a operar com crédito a empresas de pequeno e médio portes. A captação de depósitos que originavam o *funding*, ou seja, os recursos necessários para a alocação dos empréstimos, também era uma preocupação desse banco. Assim, além dos empréstimos, merece destaque o crescimento no volume de depósitos captados, que, em 1973, superou a cifra de Cr\$ 6 bilhões, tendo sido o primeiro banco privado a atingir esse montante (BRADESCO, 1973).

Dados históricos do Banco Itaú, por sua vez, indicam também um direcionamento estratégico na busca de captação de recursos e no crédito pessoal. Nos últimos meses do ano de 1967, o Banco lançou a campanha interna denominada Disparada 67, um dos primeiros trabalhos de *marketing* interno, que teve como objetivo ampliar seu cadastro de clientes e o volume de depósitos. Assim, o Itaú América chegou, em 1970, como o segundo maior banco privado do País, superado apenas pelo Bradesco e atingindo NCr\$ 1.025 milhões em depósitos (BRANDÃO, 1995).

3.3 Movimento de Fusões e Aquisições

Outro resultado da reforma financeira de 1964 foi o desenvolvimento do sistema financeiro com o aumento do número total de empresas no setor - bancárias e não bancárias - e, por outro lado, com a redução do número de bancos comerciais. Essa redução ocorreu devido às estratégias de fusões e aquisições adotadas pelo setor na época, que, além de resultarem da forte concorrência, foram fortemente influenciadas e incentivadas por benefícios fiscais do Governo e pela limitação de concessão de cartas patentes na época, levando a uma diminuição do número de bancos comerciais de 1964 até a metade da década de 70. A exemplo, o número total de bancos comerciais passou de 336 em 1964 para 106 em 1976, ou seja, uma redução de 68%. Nesse período, houve 15 fusões e 205 casos de aquisições entre os bancos comerciais privados e o fechamento ou a liquidação de alguns bancos (Bacen, apud Paula, 1998, p. 20).

Os incentivos do Governo para a união entre os bancos comerciais baseavam-se na idéia de que, com ganhos de escala, os bancos reduziriam seus custos e teriam condições de cobrar taxas de juros menores aos tomadores de recursos. Assim, foi criada em 1971, a Cofie, que teve como objetivo reduzir o número de instituições financeiras no mercado, através de medidas como “[...] restrição à concessão de cartas patentes, e exigência de capital mínimo para abertura de agências, o que veio a beneficiar os bancos relativamente maiores” (PAULA, 1998, p.24).

Observa-se que antes da implantação da Cofie, em 1971, e de outros incentivos do Governo, os bancos já vinham num processo de fusões e aquisições, buscando, assim, a multiplicação de agências em praticamente todo o território nacional. O Quadro 1 contém as fusões e aquisições dos bancos que são objeto desta análise no período de 1964 a 1974.

Quadro 1 Fusões e aquisições dos principais bancos comerciais do Brasil - 1964 a 1974

Bancos	Anos	Fusões e Aquisições	Bancos	Anos	Fusões e Aquisições
Banco Itaú	1964	Banco Itaú S/A	Bradesco	1965	Banco Corrêa Ribeiro S/A
	1966	Banco Sul Americano do Brasil S/A		1965	Banco Brasileiro de Goiás S/A
	1969	Banco da América S/A		1967	Banco Segurança S/A
	1970	Banco Aliança S/A			Banco Porto - Alegrense S/A
1971	Banco Português do Brasil		Banco Mercantil de		

	3				Pernambuco S/A
	1974	Banco União Comercial S/A			Banco Brasileiro de São Paulo S/A
Unibanco	1967	Banco Agrícola Mercantil		1968	Banco Indústria e Comércio de Santa Catarina S/A
	1970	Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro		1971	Banco Villarino S/A
				1972	Banco Agrícola da Alta Mogiana S/A
				1973	Banco de Crédito Comercial S/A
				1973	Banco Mineiro do Oeste de Investimentos S/A

FONTE: Itaú, 2006a; Bradesco, 2006b; Unibanco, 2006a.

O Banco Itaú Holding Financeira S/A resultou de uma série de fusões no período de 1964 a 1973, sendo um dos primeiros a fazer esse movimento. A primeira fusão ocorreu em 1964, entre o Banco Federal de Crédito e o mineiro Banco Itaú S/A, surgindo, assim, o Banco Federal Itaú S/A com 112 agências em seis estados. Em 1966, na busca de um novo mercado, o banco obteve a patente para banco de investimentos, e, através da fusão com o Banco Sul Americano do Brasil S/A, surgiu o Banco Federal Itaú Sul S/A, com 184 agências. Já em 1969, ocorreu nova fusão com o Banco da América S/A, aumentando o número de agências para 274, atingindo, então, oito estados. Em 1970, visando a uma maior ampliação mercadológica no Nordeste do País, foi adquirido o Banco Aliança S/A que possuía 15 agências nos estados nordestinos. Por fim, foram adquiridos, respectivamente em 1973 e em 1974, o Banco Português do Brasil e o Banco União Comercial S/A. O resultado da estratégia de expansão territorial do Banco Itaú ao longo da década de 70, fez com que de 284 pontos de atendimento em 1970, entre agências e postos bancários, o banco chegasse em 1980 com 916 pontos de atendimento o que representou um crescimento de 223% (ITAÚ, 2006a).

O Bradesco, por sua vez, que chegou em 2005 como o primeiro banco múltiplo privado no *ranking* de bancos de varejo do Bacen, é um dos exemplos mais significativos dessa mudança estrutural, com a aquisição de 15 outros bancos no período de 1965 a 1973. Em 1965, ocorreram as primeiras aquisições: o Banco Correa Ribeiro S/A e o Banco Brasileiro de Goiás S/A. De 1967 a 1968, houve cinco aquisições e fusões (Quadro 1), envolvendo instituições de regiões distintas do País, como o Banco Mercantil de Pernambuco S/A, o Banco Brasileiro de São Paulo S/A e o Banco Indústria e Comércio de Santa Catarina. Entre 1971 e 1973, ocorrem mais oito aquisições, novamente bancos de diversas regiões, como o Banco da Bahia S/A, da Região Nordeste, o Banco Mineiro do Oeste S/A e o Banco Mineiro do Oeste de Investimentos S/A, da Região Sudeste. Além da estratégia de ampliação regional, observa-se também a aquisição de bancos de investimento, buscando, assim, a atuação em outras áreas do mercado financeiro (BRADESCO, 2006a).

O Bradesco, de 1968 até o final da década de 70, aumentou em 179% o número de agências. Com essa ampliação passou a estar presente em praticamente todos os estados do País, garantindo a colocação de primeiro banco comercial privado do Brasil. Essa intenção de atuar em todo o Estado brasileiro tornou-se evidente, quando, em 1978 o Banco atingiu o número de 1.000 agências, com a inauguração estratégica de duas novas: uma no Oiapoque (AP) e outra no Chuí (RS), chegando aos extremos do País.

Em 1965, o Banco Moreira Salles, hoje Unibanco, que já contava com 191 agências, juntamente com os sócios Deltec, Light and Power Co e Grupo Azevedo, fundou o Banco de

Investimentos do Brasil. Em 1967, o BIB fundiu-se com o Agrimer (Quadro 1), Banco Agrícola Mercantil, surgindo então a UBB, com 333 agências em nove estados do País e no Distrito Federal e contando com mais de 8.500 funcionários. Em 1970, a UBB absorveu o Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro, buscando, dessa forma, operar como um banco de varejo. Em 1972, a UBB assumiu o controle total do BIB (UNIBANCO, 2006a).

Através das fusões e aquisições, o mercado bancário brasileiro acabou aprofundando a oligopolização. Bradesco e Itaú foram os bancos que mais investiram em fusões nesse período, tornando-se os principais bancos comerciais privados do País na atualidade e concorrendo entre si pela primeira posição do *ranking*. Observa-se que, entre os dois, o Banco Itaú foi o primeiro a se mover nesse período, ainda no ano de 1964, sendo que, no ano seguinte, deu-se a reação do Bradesco, que também efetuou a aquisição de outro banco. A partir de então, verificou-se um movimento seqüencial e alternado de fusões e aquisições realizado por essas instituições financeiras, que perdurou até o ano de 1974.

A aplicação da Teoria dos Jogos, com base em um determinado período, permitiu identificar que a política de expansão foi uma estratégia dominante para os envolvidos no jogo, ou seja, a reação de um banco ao processo de fusão ou aquisição de outro banco era também fazer fusão. Uma fusão por parte do Itaú gerava como resposta um processo de fusão por parte do Bradesco, que gerava um novo movimento de fusão e assim sucessivamente.

Evidenciando esse processo, construiu-se, com base nos dados do ano de 1970, para o período de 1971, o seguinte subjogo: o Banco Itaú possuía duas possibilidades de movimento estratégico: fazer a aquisição ou não fazer aquisição. Sendo um jogo seqüencial, a resposta do Bradesco era decidir entre fazer ou não fazer a aquisição de outro banco. A árvore de decisão desse jogo pode ser observada na Figura 2.

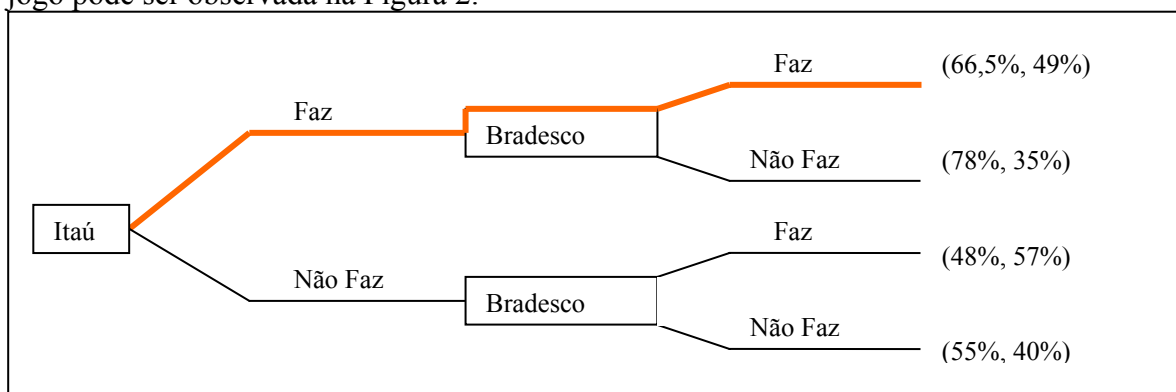


Figura 1: Forma extensiva do jogo de fusões e aquisições dos Bancos Itaú e Bradesco - 1970.

NOTA: Os *payoffs* para esse jogo estão definidos como sendo a variação do volume de depósito à vista⁴.

A solução desse jogo é obtida pelo processo de indução retroativa, conforme descrito nos procedimentos metodológicos. Assim, iniciando pelo Bradesco, pode-se perceber que a estratégia “Faz” é dominante. O Itaú, sabendo que o movimento do Bradesco será sempre “Faz”, decidirá entre “Faz” e obter 66,5%, ou “Não Faz” e ficar com 48%. Logo, “Faz” é sua melhor opção. Assim, o resultado é: Itaú faz aquisição, e o Bradesco, no período seguinte também faz; e a ampliação dos depósitos à vista é 66,5% para o Itaú e 49% para o Bradesco. Essa seqüência está indicada na Figura 6 pela linha laranja.

Analisando a árvore de jogos, verifica-se que a linha laranja (faz/faz) representa a estratégia dominante dos jogadores e constitui-se em um equilíbrio de Nash, onde cada jogador escolheu uma ação ótima em cada etapa do jogo que ele imaginava que poderia alcançar e em que ele acreditava que o outro jogador se comportaria da mesma maneira.

Isso explicaria o movimento seqüencial de fusões e aquisições desses bancos, que se iniciou em 1964 e findou em 1974, com o esgotamento da capacidade financeira do Banco Itaú e do

⁴ A evolução do volume de depósitos à vista de ambos os bancos foi estimada com base na evolução do ano imediatamente anterior ou posterior à fusão ou aquisição realizada. O primeiro índice entre parênteses refere-se ao *payoff* do Banco Itaú e o segundo ao do Bradesco. As informações utilizadas para o cálculo dos *payoffs* encontram-se no Anexo E, p. 108.

Bradesco e pela provável elevação dos ativos dos possíveis alvos das fusões, aliados à redução de incentivos do Governo ao setor, conseqüência do primeiro choque do petróleo, em 1973.

Evidentemente que outros fatores influenciaram nessas decisões e da mesma forma nas taxas de crescimento dos depósitos à vista, no entanto, o procedimento utilizado evidencia um jogo com estratégias dominantes após iniciado e que justifica esse processo.

Por fim, o resultado da política do Governo no incentivo às uniões no setor, acabou tornando o sistema bancário mais forte, porém mais concentrado e oligopolizado do que na década de 60. Conclui-se que os bancos maiores obtiveram sucesso na sua estratégia de ampliação da sua rede de agências, buscando, assim, aumentar seu *market share*, ampliar a sua área geográfica de atuação e conquistar uma ampla rede de captação de recursos, que acabou por se tornar num dos principais instrumentos para garantir receita no período inflacionário.

3.4 A Tendência Inflacionária e o Aumento da Dívida Pública

Além dos demais impactos da Reforma Financeira, a estratégia dos bancos comerciais foi fortemente influenciada, após 1974, pelas alterações do cenário econômico brasileiro. O rápido crescimento econômico durante o período do “milagre econômico”, de 1968 a 1973, teve como uma das suas conseqüências o início de um processo inflacionário. Além disso, após o primeiro choque do petróleo, em 1973, também o cenário externo mostrou-se desfavorável, ocasionando a perda de reservas internacionais e agravando a situação interna do País.

Em 1973, os recursos externos representavam 16,4% dos passivos dos bancos. Com o cenário internacional em crise, essa captação de recursos se tornou impraticável, devido aos custos elevados. Para não perder reservas externas, o Governo liberou as taxas internas de juros, de forma a estimular a captação de recursos no mercado internacional. Essa medida acabou restringindo o crédito no mercado interno e acelerou a crise de liquidez no sistema financeiro brasileiro, ocasionando, inclusive, a insolvência de alguns bancos, como o Banco Halles, um dos maiores bancos comerciais da época. Nesse cenário, alguns bancos, mais uma vez, aproveitavam a situação para ampliar sua posição no mercado. Conforme consta no Quadro 1, o Banco Itaú aproveitou o momento e absorveu o Banco União Comercial, que apresentava sinais de dificuldades e teve seus prejuízos cobertos pela Reserva Monetária (ASSIS, 1984, p.56 e p.57).

Assim, de 1974 a 1980, o sistema bancário conviveu com várias tentativas por parte das políticas governamentais de controle da inflação e manutenção do crescimento econômico. A conseqüência desse cenário para os bancos foi um maior ganho na arbitragem com a aplicação dos recursos captados e a partir do final da década de 70 o aumento da negociação de títulos públicos. Com a crescente necessidade do Governo de recursos e de rolagem da dívida mobiliária, o sistema bancário aproveitou o momento para buscar rentabilidade através dos títulos públicos, deixando para segundo plano sua principal função: os empréstimos ao setor produtivo da economia. Assim, a partir da primeira metade da década de 80, os bancos passaram a privilegiar o crédito ao setor público em prejuízo ao setor privado. Em 1984 o percentual destinado ao setor público já era de 10,6%, com 50% desse concentrado em ORTNs e LTNs (Bacen, apud Almeida, 1988, p.8).

A receita de operações de crédito se manteve crescente no decorrer do período de 1978 a 1984, devido ao aumento do crédito ao setor público. A exemplo, as receitas de crédito dos bancos Bradesco e Itaú, somados, cresceram de 11,46 bilhões de cruzeiros para 27,96 bilhões enquanto a receita de serviços se reduziu de Cz\$ 1,30 bilhões para Cz\$ 0,57 bilhões (Almeida, 1988, p. 7). Com a inflação em alta, taxa de juros elevada e dívida pública em crescimento, estrategicamente os bancos não se preocupavam em tarifar boa parte de seus serviços. O resultado concentrava-se no *spread*, no *floating* e na remuneração obtida com os títulos e valores mobiliários, pois a receita de serviços se mantinha reduzida.

Além disso, não houve maiores preocupações com as despesas administrativas, que, nesses bancos, teve um aumento de 34% de 1979 para 1984. Esse crescimento deveu-se em boa parte, à estratégia do aumento do número de agências, que, entre 1979 e 1984, passou de 9.477 para 12.335 unidades em todo o sistema bancário.

3.5 Posicionamento dos Bancos no Final do Período

O resultado dos grandes bancos comerciais privados nacionais demonstra que a estratégia definida por eles ao longo do período estudado neste capítulo os manteve como primeiros do *ranking* nacional. Com a agilidade obtida através dos diversificados instrumentos financeiros e a extensa rede de agências, além da alta inflação, os bancos obtiveram altas margens de lucro, originadas do ganho com o giro do dinheiro, com o *floating* baseado na captação de recursos sob a forma de depósito à vista, de impostos, transferências, outros pagamentos e, ainda, com a dívida pública.

Bradesco, Itaú e Unibanco mantiveram-se, até 1985, entre os cinco primeiros do *ranking* nas contas analisadas, entre elas, a de resultado líquido declarado. Suas estratégias, como aquisições de outros bancos, parcerias internacionais e pioneirismo no lançamento de produtos, visando, muitas vezes ao longo prazo, demonstraram-se, até então, acertadas.

A informatização e a automação dos processos também colaboraram para que eles alcançassem tais resultados. Em fevereiro de 1984, o Bradesco contava com 200 agências automatizadas, e o Itaú, com 270 agências nessa mesma condição. O Bradesco iniciou nos anos 80, o Sistema Bradesco Instantâneo, com a instalação de ATMs⁵ e operações em rede e em tempo real; também o Banco Itaú, optou pela instalação de ATMs. O Unibanco, por sua vez, de forma pioneira no Brasil, inaugurou, em Curitiba, suas três primeiras Unidades 24 Horas, onde o cliente podia realizar saques, depósitos ou consultar dados a qualquer hora.

Concluindo, de 1964 a 1985 os bancos analisados realizaram uma série de movimentos, que se mostraram necessários para a sua sobrevivência e para sua permanência no mercado. Como exemplo, observa-se, num primeiro momento, após a Reforma Financeira de 1964, um maior direcionamento para o crédito, haja vista a liberação da cobrança de taxas de juros acima de 12% a.a. Por outro lado, após as crises interna e externa com os choques do petróleo, a negociação com títulos públicos superou o crédito e tornou-se o principal negócio do sistema bancário. Foi com essas estratégias emergentes que os bancos se adequaram gradativamente às mudanças no ambiente, de forma a converter as alterações das taxas de juros, inflação e até mesmo as decisões governamentais em oportunidades de negócios.

Concomitantemente a esses movimentos, foi nesse período que ocorreu no setor um intenso processo de fusões e aquisições estabelecendo uma rede de agências de amplitude nacional, que se tornou essencial para o sucesso da trajetória de crescimento iniciada, que se consolidará nos próximos períodos que serão estudados.

4 DO PLANO CRUZADO AO BANCO MÚLTIPLO - 1986 A 1993

Desde o início da década de 80, a economia brasileira passou a conviver com o crescimento acelerado da inflação. Em 1985, o índice de inflação medido pela FIPE atingiu 228% a.a., tornando-se, assim, a principal preocupação da política econômica do Governo. Dado esse cenário, vários planos econômicos foram postos em prática com o objetivo de propiciar o retorno do crescimento econômico com estabilidade: o Plano Cruzado em fevereiro de 1986 foi o primeiro de uma série, que encerrou em 1994 com o Plano Real.

Dentre os planos econômicos adotados até 1990, o Plano Cruzado foi o que mais afetou estrategicamente os bancos comerciais. A queda brusca da inflação e das taxas de juros nos primeiros meses do Plano obrigou o sistema bancário - que até então tinha no ganho inflacionário a origem da sua rentabilidade - a redefinir sua estratégia de negócios.

Mesmo com essas mudanças, o sistema financeiro mantinha-se estruturalmente caracterizado pela especialização das instituições financeiras, o que perdurou até a promulgação da Resolução nº. 1.524/88, do Conselho Monetário Nacional, com a criação da figura do banco múltiplo.

Após esse período, os bancos sofreram, ainda, o impacto das mudanças geradas por outros planos econômicos: O Plano Collor I, em 1990, e o Plano Collor II, em 1991. Ambos tiveram como consequência a retração da atividade econômica, resultado das medidas adotadas tanto no plano

⁵ Caixas automáticas que permitem ao cliente sacar dinheiro, consultar saldo e retirar extrato.

fiscal como no monetário. Principalmente nos anos de 1990 e 1991, aumentou a alavancagem do sistema bancário, com um aumento da participação relativa do crédito no ativo dos bancos. Porém o fracasso desses planos econômicos, bem como a retomada da inflação como origem principal do ganho dos bancos em curto espaço de tempo, impede uma análise macro das estratégias bancárias nesse período. Dessa forma, os Planos Collor I e Collor II não são abordados neste trabalho, sendo analisados neste capítulo os impactos do Plano Cruzado e da criação da figura do banco múltiplo.

4.1 O Plano Cruzado

A aceleração da inflação no final de 1985, com o conseqüente descontrole da economia e o aumento do déficit público levaram o Governo a lançar, no início de 1986, o Plano Cruzado. A reforma monetária do Plano constituía-se do corte de três zeros e da introdução de uma nova moeda, o cruzado, em substituição ao cruzeiro. Os preços foram congelados por um ano, e os salários foram convertidos pelo valor médio dos últimos seis meses mais um abono de 8%. A fim de manter o mesmo nível de distribuição de renda anterior ao Plano foi instituído o gatilho salarial sempre que a inflação superasse 20% a.m. A correção monetária foi extinta e criado o IPC, para correção da poupança e de aplicações financeiras superiores há um ano (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO, 1999).

Nos primeiros meses do Plano Cruzado, foram comprometidas as origens da rentabilidade do sistema financeiro. Conforme dados da FIPE a inflação medida através do IPC passou de 14,05% a.m. em janeiro para 1,83% a.m. já no primeiro mês do Plano, em março de 1986. Essa queda imediata da inflação reduziu o ganho dos bancos sobre os depósitos à vista e sobre o *floating* da cobrança, houve perda também com as conversões da tablita e a queda da negociação dos títulos públicos. Além disso, durante o plano, o Bacen chegou a praticar taxas de juros reais negativas, o que desestimulou as aplicações financeiras em favor do consumo. Os bancos somente não apresentaram grandes prejuízos no primeiro semestre de 1986 devido ao desempenho positivo acumulado nos dois primeiros meses do ano.

Os grandes bancos de varejo foram os mais atingidos pelo Plano, visto que as estratégias dessas instituições baseavam-se em extensa rede de agências, com vistas a se apropriarem mais amplamente das receitas inflacionárias. O Bradesco apresentou uma queda de 54% no lucro do primeiro semestre de 1986 em comparação ao mesmo período do ano anterior; o Itaú e o Unibanco, por sua vez, apresentaram, respectivamente, uma redução de 57% e 53% no resultado, nesse mesmo período. A soma das receitas das operações de crédito dos bancos Bradesco e Itaú teve uma redução de 48% no primeiro semestre de 1986, comparativamente ao primeiro semestre de 1985, assim como também as rendas de valores mobiliários apresentaram uma queda de 48% nesse mesmo período (ALMEIDA, 1988, p. 184).

Após o fracasso do Plano Cruzado, o primeiro semestre de 1987 foi marcado por um cenário de instabilidade econômica e por uma redução no volume de crédito disponibilizado pelo sistema financeiro. O movimento de alavancagem de crédito por parte dos bancos foi imediatamente revertido com a retomada da inflação. Os bancos comerciais passaram novamente a se beneficiar com a inflação alta e com o ganho de *floating* sobre os recursos não remunerados, com o aumento do *spread* gerado pela diferença do prazo entre as operações ativas e passivas e com a retomada da receita com os títulos públicos. O curto sucesso do Plano fez com que, a partir de 1987, com a volta da inflação, os bancos reduzissem imediatamente a oferta de crédito, Bradesco, Itaú e Unibanco tiveram, respectivamente, uma queda de 44%, 41% e 30% no crédito, nesse mesmo período.

Durante a vigência do Plano cresceu para os bancos a importância das receitas de tarifas por serviços bancários como fontes de receita alternativas. A liberação pelo Bacen para a cobrança dessas tarifas teve reflexo imediato no primeiro e no segundo semestres de 1986. A receita de tarifas de serviços dos bancos Bradesco e Itaú somadas, atingiu o seu máximo de participação no segundo semestre de 1986, com índice de 9,67%. A partir dos últimos meses de 1986, essas receitas passaram a ser corroídas pela inflação em crescimento e perderam novamente sua importância estratégica (Demonstrativos financeiros dos Bancos, apud Almeida, 1988).

A redução de custos aliada ao processo de informatização e dos serviços de atendimento ao público, que vinha sendo intensificado ao longo do tempo, gerou um processo paralelo de redução

do número de funcionários e do número de agências, substituídos por caixas eletrônicos. Da expansão de unidades, que, no período inflacionário, foi uma das estratégias utilizadas para ampliar a rede de captação de recursos e assim auferir em ganhos em escala, os bancos passaram a reduzir pessoal e pontos de atendimento, automatizando sua rede de agências. Conforme dados do DIEESE, os bancos comerciais, privados e públicos, que juntos possuíam 14.736 agências em 1984, reduziram esse número para 13.237 em 1988. Além disso, durante a vigência do Plano Cruzado, os bancos reduziram 110.000 postos de trabalho, sendo que essa tendência se manteve nos anos seguintes.

O Banco Itaú diminuiu o ritmo de expansão da sua rede de agências. De 1984 para 1985, implantou 169 novos pontos de atendimento, o que representou um crescimento de 15%. Em 1985, o crescimento dos pontos de atendimento caiu para 10% e no seguinte, 1986, foi de somente 3%, chegando a 1.479 pontos de atendimento. A informática começou a ser utilizada como um instrumento de gestão e de aproximação com o cliente: de 27 caixas eletrônicas instalados em 1984, o banco passou para 264 em 1987 (BRANDÃO, 1995, p.138, p.193 e p.194).

Também no Bradesco, foi freada a expansão da rede de agências. As primeiras agências com auto-atendimento foram inauguradas no início da década de 80. Na segunda metade da década, foi inaugurado o Banco Automático: Bradesco Dia e Noite. Dessa forma, o Bradesco buscava, através da automatização dos serviços no auto-atendimento, uma redução dos seus custos administrativos (BRADESCO, 2006a).

4.2 A Criação do Banco Múltiplo

Com o crescimento do mercado financeiro brasileiro, ao longo do tempo foram constituídos conglomerados financeiros, formados por várias instituições financeiras, como bancos de investimento, bancos comerciais e companhias seguradoras. Estrategicamente, essa associação entre as instituições visava à redução de custos operacionais e à possibilidade de atuação em diversas áreas de crédito. Praticamente todos os grandes bancos, no final da década de 80, faziam parte de um conglomerado financeiro, o que lhes possibilitava atuar indiretamente em todas as áreas do mercado financeiro.

Em agosto de 1988, a Resolução nº. 1.524/88 do Conselho Monetário Nacional criou, no Brasil, a figura do banco múltiplo, com objetivo de racionalizar a administração das instituições financeiras. Um banco múltiplo pode operar em vários segmentos, com várias carteiras operacionais: comercial, de investimento, crédito imobiliário, crédito, financiamento ou de desenvolvimento. Outra mudança foi a extinção das cartas-patentes e a exigência de capital mínimo para abertura de instituição financeira. Essas alterações institucionais aceleraram as mudanças nos bancos, provocando maior concorrência no setor bancário brasileiro.

O movimento dos bancos comerciais a partir da Resolução nº. 1.524 foi a transformação jurídica para banco múltiplo, que passou a ser a forma dominante de empresa no sistema financeiro. O Itaú foi um dos primeiros bancos a operar como banco múltiplo, já no final da década de 80, sendo que os demais bancos comerciais de grande porte, Bradesco, e Unibanco, imediatamente seguiram esse mesmo caminho.

4.3 Período de Aprendizagem e Adaptação

Conforme Carvalho (2003, p.12), a partir de 1987, os bancos voltaram a apresentar índices de rentabilidade superiores às empresas de setores produtivos. A exemplo, o Lucro Líquido - como percentual do Patrimônio Líquido - nas instituições financeiras foi de 12,57%, em média para os anos de 1988 a 1990, enquanto no setor produtivo foi de apenas 3,3% (Carvalho, 2003).

Em 1987 e 1988, a rentabilidade desses bancos sofreu o impacto do fracasso do Plano Cruzado, primeiro com a estagnação da economia e depois com os prejuízos causados pela inadimplência, resultado do aumento generalizado do crédito ao setor privado. Em 1989, os bancos atingiram o melhor índice de rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido Médio desse período, visto o retorno do ganho com o *floating*, proporcionado pela perda do valor real dos depósitos à vista, abaixo da ressurgida inflação. Em 1990, observou-se nova queda de lucratividade para esses bancos, ocasionada pelos efeitos das medidas do Plano Collor I, como aumento da taxa do

compulsório, extinção do *overnight* e queda das aplicações em títulos e valores mobiliários, principalmente títulos públicos (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO, 1999).

Concluindo, de 1986 a 1990, a economia brasileira caracterizou-se por mudanças profundas e de curta duração, o que exigiu dos bancos agilidade na readequação de suas estratégias. Similarmente ao que ocorreu no período de 1964 a 1985, foram adotadas estratégias emergentes, que buscaram viabilizar a lucratividade das instituições e sua permanência no mercado. Mais uma vez, os negócios foram direcionados conforme as alterações no ambiente econômico. A redução da inflação no início do Plano Cruzado levou a um acréscimo, mesmo que momentâneo, no volume de crédito, e novas fontes de receita tiveram que ser buscadas. A criação do Banco Múltiplo, por sua vez, conduziu os bancos comerciais, objeto deste estudo, a integrações horizontais relacionadas, unificando várias carteiras, como a comercial, a de investimento, a de crédito, a de crédito imobiliário e outras, em uma única empresa.

O intenso grau de variabilidade da economia e o volume de planos econômicos adotados nesse período – 1986 a 1990 - fizeram com que o direcionamento dos negócios adotados pelos bancos analisados se concentrasse basicamente num horizonte de curto prazo, o que tornou difícil a utilização da Teoria dos Jogos para análise do seu comportamento estratégico, portanto decidiu-se pela não realização de jogos nesse capítulo.

Diversamente do momento anterior de expansão, a instabilidade econômica freou o crescimento do número de agências, e o foco passou a ser a organização interna, no intuito de preparar estruturalmente as instituições para uma economia estabilizada no futuro, valendo-se inclusive da experiência adquirida nesse período, o que poderá ser observado no capítulo seguinte.

5 DO ADVENTO DO PLANO REAL À INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR - 1994 A 2005

Com exceção do Plano Real em 1994, todos os demais Planos adotados pelo Governo de 1986 a 1993, fracassaram na tentativa de controlar a inflação. Essa excessiva intervenção no mercado resultou em prejuízo para diversos setores, levando, inclusive, a taxas de variação negativas do PIB, como foi o caso nos anos de 1988, 1990 e 1992, com os respectivos índices de -0,06% a.a., -4,35% a.a. e -0,54% a.a., conforme os dados do IBGE. No entanto, mesmo nessa situação, o setor bancário apresentou altas taxas de lucratividade, visto que sua principal fonte de receita se originava da inflação.

Assim, este capítulo tem como objetivo verificar como a estabilização econômica obtida com o Plano Real e as regulamentações editadas nesse período, impactaram na postura estratégica dos bancos.

5.1 A Estabilização Econômica

O Plano Real, iniciado em 1993 e consolidado a partir de 1994, dividiu-se em três fases: a primeira, o ajuste fiscal iniciado em 1993 que visava equilibrar o orçamento do Governo com o corte de despesas, o aumento dos impostos e a diminuição nas transferências do Governo Federal; a segunda fase iniciada em março de 1994 que partiu da criação da URV, um novo indexador, corrigido diariamente pela taxa de inflação e pelo qual foram sendo corrigidos todos os preços da economia e, por fim, quando todos os preços estavam expressos em URV, foi implantada a terceira fase, com a introdução, em 1º de julho de 1994, da nova moeda brasileira, o real (R\$) (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO, 1999).

A partir do Plano Real, os agentes econômicos tiveram que se adaptar a um novo ambiente no mercado interno. Para os bancos, foi essencial, nesse momento, a experiência e a capacidade adquiridas em 1986, com a edição do Plano Cruzado, quando o País passou por um curto período com taxas de inflação extremamente reduzidas. Com a estabilização econômica pós-Plano Real os bancos tiveram que rever suas estratégias e retomar a busca de receitas alternativas para compensar a perda dos ganhos inflacionários, que se mantinha até 1994 como sua principal fonte de rentabilidade. Conforme Corazza (2005, p. 5) em 1993 esse ganho representava 87,35% do total das receitas do sistema bancário, sendo que essa participação se reduziu para 1,6% em 1995.

Uma das alternativas encontradas para os bancos, num primeiro momento, foi o redirecionamento para o crédito ao setor privado, de forma a aproveitar o aumento da demanda da

população por bens de consumo duráveis e semiduráveis como os eletrodomésticos. Porém essa não se mostrou uma solução para a manutenção da rentabilidade no longo prazo. Em outubro de 1994, receando um retorno da inflação, o Governo editou medidas de restrição ao crédito e ao consumo. Além disso, em 1995, a elevação dos juros internos em resposta à crise do México ocasionou um aumento da taxa de inadimplência (PAULA, 1998, p. 10).

Outra opção encontrava-se na cobrança de tarifas e comissões por serviços prestados, que passou a representar uma receita importante para cobrir parte dos custos operacionais e administrativos dos bancos. Num ambiente com inflação alta, os custos operacionais são pouco representativos em comparação à receita obtida; nesse caso, a cobrança de tarifas pode ser dispensada, tornando-se essa isenção, inclusive, um atrativo para os clientes. Já num ambiente de economia estabilizada, essa cobrança torna-se relevante. Esse movimento estratégico fez com que as tarifas de serviços bancários, que em 1990 representavam 8% do total das receitas dos bancos, subissem para 21,5% em 1995 (CORAZZA, 2000, p. 5).

Os maiores bancos seguiram essa tendência elevando a receita total de prestação de serviços. Enquanto a inflação acumulada de 1995 a 2005 foi de 84% (IPC – FIPE), os dados dos Bancos Bradesco, Itaú e Unibanco indicavam um aumento respectivo de 452%, 668% e 536% nessas receitas, denotando, assim, um crescimento real nessa rubrica (Bacen, 2006c).

Na medida em que essa receita se tornou relevante, estrategicamente os bancos diversificaram seu portfólio de produtos e desenvolveram um eficiente processo de cobrança de tarifas e comissões por serviços prestados. Serviços como extratos bancários, renovação de cadastros e manutenção de cartão magnético, antes isentos, passaram a ser tarifados. Além disso, com o passar do tempo, foi disponibilizada aos clientes a opção por pacotes de serviços fechados, independentemente da sua utilização, com mensalidades fixas de acordo com o perfil do usuário, fazendo com que as tarifas cobradas em conta corrente passassem a ser uma das maiores fontes de receitas de prestação de serviços.

Outra estratégia adotada pelos bancos foi a segmentação de mercado. Embora viesse sendo praticada desde o início da década de 90, foi após a estabilização da economia que essa diversificação no atendimento aos clientes foi aprimorada e disseminada no setor. A segmentação permite focar cada segmento de clientes, de forma a desenvolver serviços e produtos específicos, otimizando, assim, a oportunidade de realizar ganhos, conforme a especificidade de cada público.

O Banco Itaú foi o primeiro dentre os grandes bancos a iniciar o processo de segmentação, em 1991, com a criação do *Private Bank*, uma área específica para atendimento a clientes pessoa física com alta renda e patrimônio elevado, que passaram a ter serviços exclusivos à sua disposição (BRANDÃO, 1995).

A consolidação da segmentação de clientes no final dos anos 90 permitiu ao Banco Itaú, além de prestar um atendimento diferenciado para cada público específico, ampliar sua base de clientes e sua receita de prestação de serviços. Conforme dados dos demonstrativos financeiros, em 1998, a receita de prestação de serviços reduziu-se em 4%, comparativamente ao ano anterior, sendo que a partir de 1999, essa conta passou a apresentar crescimento em todos os anos seguintes, até 2005. Esse desempenho pode ser atribuído, em parte, à otimização do atendimento, dada à segmentação de clientes adotada pelo banco.

O processo de segmentação do Bradesco, por sua vez, iniciou-se somente em 1999, com o Bradesco *Corporate*, e consolidou-se em 2003. Assim como o Banco Itaú, estrategicamente ocorre tanto para os clientes pessoa física, conforme sua faixa de renda ou disponibilidade de investimentos, como para as empresas, conforme o seu faturamento. Conforme citado na Análise de Demonstração de Resultados de 2004, o processo de segmentação, consolidado em 2003, vem sendo destacado pelo Bradesco como um dos fatos responsáveis pelo aumento de receita de prestação de serviços, oriunda da melhora do índice de parceria com os clientes. Do ano de 2003 para o ano de 2004, a receita de prestação de serviços desse banco aumentou 27,8%.

Assim como no Banco Itaú, a segmentação de clientes no Unibanco teve início no começo da década de 90, sendo ampliada, em 1995, com as aquisições e parcerias firmadas. Além de distinguir o atendimento ao atacado - grandes empresas - *Private* - pessoas físicas de alta renda ou

patrimônio - e Varejo – pequenas e médias empresas - o Unibanco busca, através da Fininvest, a ampliação no segmento de baixa renda (UNIBANCO, 2006b).

A aplicação da Teoria dos Jogos, com base em um determinado período permitiu identificar que a política de segmentação foi uma estratégia dominante para os envolvidos no jogo, ou seja, a reação de um banco ao processo de segmentação de outro banco era também segmentar seu nicho de clientes, mesmo que isso se desse no longo prazo. A ampliação da segmentação por parte do Itaú, que iniciou esse processo ainda no começo dos anos 90, gerava como resposta um processo de segmentação por parte do Bradesco. A consequência dessa segmentação, por sua vez, resultava em aumento da receita de prestação de serviços, visto a melhora do índice de parceria (*cross-selling*) dos clientes para com os bancos.

Evidenciando esse processo, construiu-se, com base nos dados do ano de 1997, para o período de 2000 o seguinte jogo: o Banco Itaú possuía duas possibilidades de movimento estratégico – ampliar a segmentação iniciada em 1991 ou não ampliar a segmentação. Sendo um jogo seqüencial, a resposta do Bradesco era decidir se também iria segmentar o atendimento aos seus clientes. Cabe ressaltar aqui que novamente foi o Banco Itaú o primeiro a se mover, antecipando-se a uma nova oportunidade, sendo seguido pelo Bradesco. A árvore de decisão desse jogo pode ser observada na Figura 3.

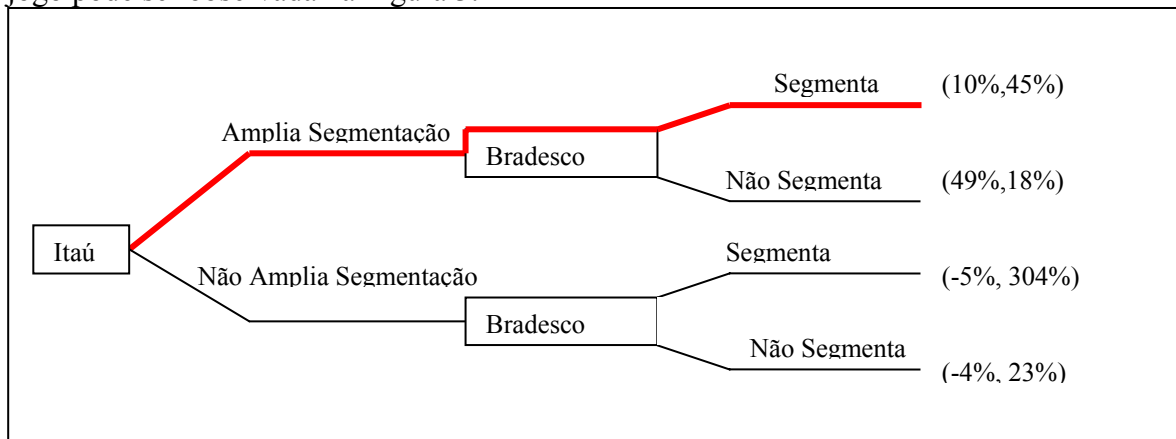


Figura 2: Forma extensiva do jogo de segmentação dos Bancos Itaú e Bradesco - 1999

NOTA: Os valores entre parêntese indicam a evolução da receita de prestação de serviços.⁶

Novamente, a solução desse jogo é obtida pelo processo de indução retroativa. Pode-se perceber que a estratégia “Segmenta” é dominante para o Bradesco quando o Itaú amplia a segmentação e quando o seu movimento é não amplia a segmentação, a estratégia dominante para o Bradesco passa a ser não segmenta. O Itaú, sabendo que o movimento do Bradesco poderá ser “Segmenta” ou “Não Segmenta”, decide entre “Amplia Segmentação” e obter 10% ou “Não Amplia Segmentação” e perder 4%. Logo, “Ampliar Segmentação” é sua melhor opção. Assim, o resultado é o Itaú amplia a segmentação e o Bradesco também segmenta o atendimento aos seus clientes, dado o movimento do primeiro. Nesse caso, o aumento da receita de prestação de serviços é 10% para o Itaú e 45% para o Bradesco. Essa seqüência está indicada na Figura 19 pela linha vermelha.

Assim, verifica-se que a linha vermelha (amplia segmentação/segmenta) representa a estratégia dominante dos jogadores e constitui-se em um equilíbrio de Nash, onde cada jogador escolheu uma ação ótima em cada etapa do jogo que ele imaginava que poderia alcançar e em que ele acreditava que o outro jogador se comportaria da mesma maneira.

Evidentemente que outros fatores influenciaram nessas decisões e, da mesma forma, nas taxas de crescimento da receita de prestação de serviços, no entanto, o procedimento utilizado evidencia um jogo com estratégias dominantes após iniciado e que justifica esse processo.

⁶ A evolução da receita de prestação de serviços de ambos os bancos foi estimada com base na evolução do ano imediatamente anterior ou posterior à segmentação realizada no ano de 1999. O primeiro índice nos parênteses refere-se sempre ao Banco Itaú e o segundo ao Bradesco. As informações utilizadas para o cálculo dos *payoffs* encontram-se no Anexo E, p. 108.

5.2 O Ingresso do Capital Estrangeiro e a Concentração no Setor

O novo quadro da economia brasileira, com baixa inflação e restrições ao crédito em 1995, contribuiu para a insolvência de alguns bancos, inclusive de médio e grande portes.

“[...] a economia cresceu menos na segunda metade de 1995 e os juros se elevaram substancialmente afetando dois grandes bancos, o Econômico e o Nacional. Esse fator reforçou um clima de apreensão, já latente no sistema, sobre a saúde dos demais bancos [...]” (CORAZZA, 2005, p.5).

Devido ao fato de esses bancos se configurarem, na época, respectivamente como o quarto e o terceiro no *ranking* nacional, o Governo viu-se forçado a adotar uma séria de medidas, com o intuito de evitar a propagação da crise e o que poderia se tornar um colapso generalizado no sistema financeiro nacional.

Em 1995, foi editada pelo Bacen a Resolução nº. 2.208 que instituiu o Proer, que se constituía em “[...] uma linha especial de assistência financeira destinada a financiar reorganizações administrativas, operacionais e societárias de instituições financeiras que resultem na transferência de controle ou na modificação do objeto social para finalidades não-privativas de instituições financeiras” (Puga, 1999, p.11 a 15). Também nesse ano, o Governo Federal promoveu incentivos para a entrada de bancos estrangeiros no País, com o objetivo de captar recursos externos, ampliar a competitividade no setor e introduzir novas tecnologias para baratear o custo dos serviços bancários. Em agosto de 1996, por sua vez, teve início o Proes, através da Medida Provisória nº. 1.514 com a finalidade de sanear o sistema financeiro público estadual.

As medidas adotadas pelo Governo visavam sanear e proteger os bancos de uma crise sistêmica e, concomitantemente, atrair o capital estrangeiro diretamente para o setor. De fato observou-se, a partir de então, uma série de aquisições e incorporações com a participação do capital internacional, inclusive através de processos de privatizações, onde também havia o incentivo do Governo para que o adquirente fosse estrangeiro. Somente o espanhol Santander comprou entre 1997 e 2000, cinco bancos brasileiros, entre públicos e privados, com problemas de liquidez: o Banco Geral do Comércio, o Banco Noroeste, o Banco Meridional, o Banespa e o Banco Bozano Simonsen. Destacam-se, também, as atuações do inglês HSBC, que adquiriu o Banco Bamerindus, e do holandês ABN Amro Bank, que adquiriu o Banco Real (CORAZZA, 2005, p.11).

Assim como no período de 1964 a 1974 os grandes bancos de varejo nacionais optaram pela estratégia de fusões e aquisições como reação à entrada do capital estrangeiro. Enquanto nas décadas de 60 e 70 esse movimento tinha como principal objetivo a ampliação da rede de agências e a expansão geográfica de seu mercado, agora essa estratégia objetivava fazer frente ao ingresso dos bancos estrangeiros e garantir para os bancos nacionais as suas posições entre os primeiros colocados do *ranking*. Dentre os bancos analisados, o Banco Itaú, mais uma vez, foi o primeiro a iniciar o processo e efetuou, no período de 1995 a 2002, um total de nove aquisições, investindo aproximadamente R\$ 8 bilhões, o que auxiliou na expansão da sua rede de 1.022 agências no primeiro ano para 2.315 no final desse período. Já o Bradesco, embora tenha feito sua primeira aquisição em 1997, superou o rival e efetuou 22 aquisições e associações no período de 1997 a 2005, ampliando de 1.959 para 2.927 o número de agências. Por fim, o Unibanco, com sete aquisições, passou de 807 agências em 1995 para 917 em 2005 (BACEN, 2006d).

Além da incorporação de outras instituições financeiras, o conhecimento das especificidades do mercado interno e as experiências adquiridas ao se adaptarem aos cenários de instabilidade da economia brasileira fizeram com que os bancos brasileiros mantivessem vantagem frente aos estrangeiros.

Assim, embora a entrada dos bancos estrangeiros tenha aumentado a concorrência no setor, os grandes bancos de varejo brasileiros não perderam seu espaço. Segundo Gradilone (2003), a participação internacional no mercado financeiro brasileiro atingiu 28,1% dos ativos em 2000, caindo para 20,7% no primeiro semestre de 2003.

Por fim, o que se observou foi uma nova concentração no sistema bancário, ampliando a oligopolização do setor. Dados do Bacen indicam que a participação percentual dos cinco maiores

bancos e da Caixa Econômica Federal aumentou de 48,7% em 1996 para 53% em 2004. Ao se considerarem os 10 maiores bancos, essa participação passou de 60% para 68%.

5.3 A Consolidação entre os Primeiros do Ranking

Além das decisões estratégicas, como aquisição de outras instituições financeiras, busca de novas fontes de receita com a readequação de produtos e redução de custos, outras ações e eventos econômicos contribuíram para que os grandes bancos de varejo mantivessem a lucratividade ao longo desse período. A expectativa de redução de taxas de juros fez com que os bancos elevassem o volume de crédito aplicado, a fim de sustentarem a sua margem financeira. Conforme o Relatório Anual de 2005 do Bacen as operações de crédito do sistema financeiro atingiram R\$ 607 bilhões em dezembro de 2005, representando 31,2% do PIB ante 27% em dezembro de 2004. Esse aumento do crédito concentrou-se em recursos livres, com maior crescimento no segmento pessoa física, impulsionado pelos empréstimos consignados⁷ e pelas modalidades vinculadas ao consumo, como financiamentos para aquisição de bens de consumo duráveis e semiduráveis.

Além dos empréstimos consignados, a formação de alianças e associações com grandes redes de comércio varejista também contribuíram para a ampliação do crédito à pessoa física por parte dos bancos. O Bradesco firmou, em 2004 e 2005, parcerias com várias redes, como Casas Bahia, Lojas Salfer, Rede Comper, Lojas Colombo e Lojas Leader. O Itaú associou-se com as Lojas Americanas e, em 2004, com a Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), criando a financeira Taií; e o Unibanco, por sua vez, em 2001, aliou-se às redes Magazine Luiza e Ponto Frio e, em 2004, com a rede de supermercados Sonae. Com essa estratégia, os bancos passaram a buscar, junto à pessoa física, o crédito ao consumo que possibilita a prática de *spread* superior ao empréstimo consignado. Bradesco e Itaú concentraram suas operações no financiamento de veículos (BRADESCO, 2006f; ITAÚ, 2006e; UNIBANCO, 2006c).

As operações com títulos públicos também se mantiveram ao longo dos últimos anos como uma fonte de receita para os bancos. Conforme Kleber (2006, p. 10) essas operações tiveram um crescimento de 17,7% no ano de 2005, sendo que “[...] os cinco maiores bancos destinaram em média, 43,6% dos seus ativos totais para aplicação em títulos da dívida pública”. Porém a perspectiva de queda de juros e da recuperação do emprego e da renda tem feito com que os bancos passem a priorizar outras operações, como o crédito, a fim de manter o nível da lucratividade no longo prazo.

Conforme dados obtidos no Banco de Dados da Economatica, a participação das operações com títulos e valores mobiliários no resultado dos Bancos Bradesco e Itaú vem apresentando uma redução ao longo dos últimos cinco anos. O resultado das operações de crédito, por sua vez, vem aumentando proporcionalmente nesse mesmo período. Essa posição reflete a estratégia desses bancos de se anteciparem às reduções de taxas de juros, buscando a manutenção do *spread* e o ganho de escala e, com isso, ampliando o volume de empréstimo no varejo.

As estratégias de negócios adotadas pelos bancos nacionais como reação às mudanças do cenário econômico, no período de 1990 a 2005, especialmente após o Plano Real, com a queda da inflação e o aumento da concorrência no setor pelo ingresso dos estrangeiros, destacam a capacidade de adaptação e de readequação dessas instituições, corroborando para sua permanência no topo do *ranking* do Bacen em 2005 (Tabela 9).

Tabela 1: Ranking do Bacen em dez.05

Instituição	Ativo Total		Lucro Líquido (R\$ Mil)	Número de Funcionários	Número de Agências	Índices (%)	
	menos Intermediação Financeira (R\$ Mil)	Ativo Total (R\$ Mil)				Basiléi a	Imobiliz a-ção
Banco do Brasil	246.384.009	252.976.988	2.174.767	108.808	4.008	17,06	19,34
Bradesco	153.814.293	165.760.077	2.893.187	67.971	2.927	17,26	45,33

⁷ Empréstimos cujas parcelas são descontadas diretamente da folha de pagamento do trabalhador, regulamentados pela Lei 10.820 de dezembro de 2003 (BACEN, 2006b).

		9	9				
Itaú	141.225.473	146.041.75	2.891.00	50.045	2.315	16,66	44,75
		3	2				
Unibanco	80.446.925	84.499.471	1.013.39	23.783	917	15,64	41,91
			7				

FONTE: Bacen, 2006a

NOTA: Dados dos conglomerados financeiros.

Concluindo, pode-se perceber pela Tabela 9, que as ações e estratégias dos grandes bancos de varejo nacionais os mantiveram no topo do *ranking* do Bacen, que classifica os bancos comerciais e múltiplos pelo ativo total deduzido da intermediação financeira. Os Bancos Bradesco e Itaú, ambos de capital nacional, e o Unibanco, com participação minoritária do capital estrangeiro, encontram-se entre as primeiras posições, sendo ultrapassados somente pelo Banco do Brasil, banco público federal. Os Bancos Bradesco e Itaú aparecem, ainda, entre os maiores bancos múltiplos privados em número de agências, funcionários e carteira de clientes, ambos superando o número de 16 milhões de clientes.

6 CONCLUSÃO

Este estudo analisou o impacto das mudanças da economia brasileira no comportamento dos principais bancos comerciais e múltiplos brasileiros ao longo do período de 1964 a 2005, buscando identificar quais as decisões estratégicas adotadas por essas instituições dadas essas alterações. Pela análise realizada, pode-se observar que o sistema financeiro brasileiro sofreu transformações estruturais e comportamentais, ao longo desses 40 anos, que afetaram sensivelmente a forma de atuação dos bancos comerciais e múltiplos. No entanto, mesmo com essas alterações e adequações, as instituições objeto deste estudo conseguiram manter-se rentáveis e até mesmo transformar ameaças em oportunidades de negócios, fruto de decisões estratégicas adequadas.

No primeiro período, de 1964 a 1985, ocorreu um aumento do crédito ao setor privado decorrente da liberação da cobrança de taxas de juros acima de 12% a.a., que tornou essas operações atrativas para os bancos e, por outro lado, pode ser constatado quando, no final da década de 70, a importância do crédito foi substituída pela captação de recursos, haja vista as altas taxas de juros dessa época, que passaram a inibir o crédito e tornaram o ganho de arbitragem oriundo da negociação de títulos públicos mais rentável. Concomitantemente a esses movimentos, de 1964 a 1974 pode-se distinguir uma das mais importantes estratégias de longo prazo, que permitiu aos Bancos Bradesco, Itaú e Unibanco iniciarem a trajetória que os tornaria, atualmente, os primeiros do *ranking*. A principal estratégia de crescimento desses bancos nesse período deu-se pela integração horizontal, através do movimento de fusões e aquisições, cujo objetivo foi a expansão geográfica e o aumento de sua rede de agências. Esse movimento foi estimulado pelos incentivos governamentais e pela busca de captação de recursos, visando ao ganho de arbitragem na aplicação desses valores.

Quanto ao período de 1986 a 1990, a instabilidade econômica e as diversas intervenções do Governo no mercado fizeram com que as estratégias se concentrassem basicamente no curto prazo. A retomada do crédito com a redução da inflação no início do Plano Cruzado e a busca de receitas com prestação de serviços nos anos de 1986 e 1987 são exemplos desses movimentos estratégicos de curto prazo efetuados pelos bancos comerciais analisados. Paradoxalmente, foi nesse momento de instabilidade e incerteza que os bancos comerciais iniciaram estrategicamente a preparação para uma economia estabilizada no futuro, buscando uma reestruturação interna, com enfoque no custo, através da redução de postos de trabalho e dos investimentos em tecnologia e informatização.

Ainda na década de 80, mais precisamente em 1988, a criação da figura do banco múltiplo, permitiu aos bancos estrategicamente unificarem em uma única instituição várias carteiras operacionais e atividades financeiras, efetuando, assim, integrações horizontais relacionadas. Embora não se tenha obtido, nesse estudo, números individualizados por instituição que comprovem uma redução de custos administrativos ou operacionais, possivelmente esse movimento tenha gerado economia de escopo para os bancos, haja vista a disseminação no mercado da

transformação dos bancos comerciais para múltiplos. Esse é um elemento que se considera relevante e se sugere para a realização de trabalhos futuros.

Com o Plano Real, em 1994, em que o País passou a conviver com um ambiente econômico estável, foi essencial, a experiência adquirida e os movimentos iniciados na década de 80, como o investimento em tecnologia, que se consolidou nos anos 2000 com a ampliação da rede de auto-atendimento através dos caixas eletrônicos e da difusão da utilização do *Internet Banking*. Também foi a partir dos anos 2000 que os Bancos Bradesco, Itaú e Unibanco firmaram parcerias estratégicas com grandes redes de comércio varejista, com o objetivo de alavancar crédito à pessoa física com *spread* elevado, procurando garantir a lucratividade no longo prazo.

Além disso, foi a partir da estabilização, que a segmentação, como uma opção estratégica, passou a ser praticada pelos bancos analisados. Esse processo permitiu aos bancos criarem produtos e definirem formas de atendimento conforme o perfil do cliente, adequando o custo ao potencial de retorno de cada nicho de mercado e maximizando o ganho com as receitas de prestação de serviços.

E, por fim, no período de 1994 a 2004, verifica-se novamente um intenso movimento estratégico de fusões e aquisições realizadas pelos bancos privados analisados. Porém, diferentemente do período de 1964 a 1974, quando o objetivo desse processo se concentrou na expansão de mercado, agora essa estratégia foi utilizada como resposta à ameaça dos novos entrantes, representados pelos bancos estrangeiros. Com esse movimento, os bancos privados nacionais atingiram seu objetivo, mantendo seu *market share* e consolidando sua posição de primeiros do *ranking*.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO NETO, Annibal. **Estratégia Competitiva: análise do processo de formulação estratégica dos bancos que atuam no Brasil em um contexto de globalização de mercados**. 2003. Tese de Doutorado. Belo Horizonte. Faculdade de Administração e Ciências Econômicas da UMFG.
- ALMEIDA, Júlio Gomes (Org.). **Sistema Bancário Público e Privado: Mudança na Estrutura de Recursos e Tendências de Custo e Lucro (1985/87)**. São Paulo: IESP/FUNDAP, mimeo, 1988.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. Igor e MCDONELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASSIS, João Carlos de. **A Chave do Tesouro: anatomia dos escândalos financeiros: Brasil 1974 – 1983**. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra S.A., 1984.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL **Sistema Financeiro Nacional – 1989 a 2000**. 2002. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/e88.2000/texto.asp?idpai=relsfn19882000>>. Acesso em: novembro de 2005.
- _____. **50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/TOP50/port/Top502006060Pasp>>. Acesso em: setembro de 2006a.
- _____. **Glossário**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?GLOSSARIO>>. Acesso em: agosto de 2006b.
- _____. **Composição e Evolução do SFN**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SFNCOMPEV>>. Acesso em: setembro de 2006c.
- _____. **Instituições Financeiras – Bancos Comerciais, Múltiplos e Caixa**. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/fis/cosif/Indice.asp>>. Acesso em setembro de 2006d.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL **Relatórios Anuais**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?REVSFN>>. Acesso em: outubro de 2006e.
- BANCO DO BRASIL S/A. **Retrato da Empresa>História do BB**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/index.jsp>>. Acesso em: agosto de 2006.
- BANCO ITAÚ S/A. **A História do Itaú**. Disponível em: <<http://ww13.itau.com.br/novori/port/>>. Acesso em: agosto de 2006a.
- _____. **Relatórios Anuais**. Disponível em <<http://ww13.itau.com.br/novori/port/>>. Acesso em: setembro e outubro de 2006b.

- _____. **Segmentação**. Disponível em: <<http://ww13.itau.com.br/novori/port/>>. Acesso em: setembro de 2006c.
- _____. **Principais Indicadores**. Disponível em: <<http://ww13.itau.com.br/novori/port/>>. Acesso em: agosto de 2006d.
- _____. **Fatos Relevantes**. Disponível em: <<http://ww13.itau.com.br/novori/port/>>. Acesso em: setembro de 2006e.
- BARBOSA, Fernando de Holanda. **O Sistema Financeiro Brasileiro**. 1998. Disponível em: <<http://www2.fgv.br/professor/fholanda/Arquivo/Sistfin.pdf>>. Acesso em: maio de 2006.
- BESANKO, David et al. **A Economia da Estratégia**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRADESCO S/A. Balanço Patrimonial de 1965. **Diário do Comércio**, São Paulo, 09 mar. 1966. p. 9 - 10.
- _____. **Bradesco 60 Anos**. São Paulo: Departamento de Marketing do Bradesco, 2003.
- _____. **História**. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/ri/>>. Acesso em: agosto de 2006a.
- _____. **Histórico das Aquisições**. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/ri/>>. Acesso em: agosto de 2006b.
- _____. **Relatórios Anuais**. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/ri/>>. Acesso em: setembro e outubro de 2006c.
- _____. **Visão Geral > Destaques Financeiros**. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/ri/>>. Acesso em: outubro de 2006d.
- BRADESCO S/A. **Segmentação**. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/ri/>>. Acesso em: outubro de 2006e.
- _____. **Informações Financeiras**. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/ri/>>. Acesso em: setembro de 2006f.
- BRANDÃO, Ignácio de Loyola. **Itaú 50 Anos**. São Paulo: DBA, 1995.
- CARVALHO, Carlos Eduardo. **Bancos e Inflação no Brasil: Da Crise dos Anos 1980 ao Plano Real**. 2003. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_56.pdf>. Acesso em: junho de 2006.
- CORAZZA, Gentil. **Crise e Reestruturação Bancária no Brasil**. 2000. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000_08.pdf>. Acesso em: junho de 2006.
- CORAZZA, Gentil e OLIVEIRA, Reci. **Os Bancos Nacionais Face à Internacionalização do Sistema Bancário Brasileiro**. 2005. Disponível em: <<http://www.ucm.es/info/ec/jec10/ponencias/303CorazzaOliveira.pdf>>. Acesso em julho de 2006.
- DIEESE. **As Receitas de Prestação de Serviços dos Bancos**. 2006. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estjun06.xml>>. Acesso em agosto de 2006.
- _____. **Reestruturação Produtiva Reduz Emprego nos Bancos**. 1997. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estjun06.xml>>. Acesso em junho de 2006.
- ECONOMÁTICA. **Banco de Dados**. Versão 2006/jul05.
- FEBRABAN. **Auto-atendimento. Tipo e Localização dos Equipamentos**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2006/item18.asp>>. Acesso em: setembro de 2006.
- FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos: Com Aplicações em Economia, Administração e Ciências Sociais**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro – Produtos e Serviços**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.
- GREMAUD, Amaury Patrick, VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval e TONETO JR, Rudinei. **Economia Brasileira Contemporânea**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRADILONE, Cláudio. OK, Vocês Venceram. **Exame**, São Paulo, edição 803, ano 37, n. 21, p. 38 - 48, out. 2003.
- IBGE. **Economia/Moeda e Crédito**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: julho de 2006.
- IPEADATA. **Produto Interno Bruto**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?53424828>>. Acesso em: setembro de 2006.

- KLEBER, Klaus. Novos Passos na Globalização. **Balanco Financeiro Gazeta Mercantil**, São Paulo, ano III, n. 3, p. 9 - 13, 03 jun. 2006.
- MARUCCI, José Carlos e SILVA, Clóvis L. Machado da. **Análise da Mudança do Posicionamento Estratégico de Bancos Comerciais no Brasil**. 1999. Disponível em: <<http://www.mackenzie.com.br/editoramackenzie/revistas/administracao/adm5n1/indice.pdf>>. Acesso em: março de 2006.
- MEIRELLES, Anthero de Moraes. **A Formação de Estratégias no Sistema Bancário Brasileiro: Modelo Teórico e Evidências Empíricas**. 2003. Tese de Doutorado. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG.
- _____. **O que é Estratégia: uma Abordagem Multiparadigmática para a Disciplina**. 2005. Disponível em: <www.bcb.gov.br/pec/wps/port/wp96.asp?idiom=I>. Acesso em: março de 2006.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry ; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAULA, Luiz Fernando Rodrigues. **Dinâmica da Firma Bancária em Alta Inflação**. 1997. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/educacao/luizpaula/artigos/artigos32.htm>>. Acesso em: março de 2006.
- _____. **Tamanho, Dimensão e Concentração do Sistema Bancário no Contexto de Alta e Baixa Inflação no Brasil**. 1998. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/tamanho_dimensao_e_concentracao.pdf>. Acesso em: julho de 2006.
- _____. **Liquidez e Zeragem Automática: Crítica da Crítica**. 1996. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/liquidez_e_zeragem_automatizada_critica_da_critica.pdf#search=%22liquidez%20e%20zeragem%20autom%C3%A1tica%22>. Acesso em: junho de 2006.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 5ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PUGA, Fernando Pimentel. **Sistema Financeiro Brasileiro: Reestruturação Recente, Comparações Internacionais e Vulnerabilidade à Crise Cambial**. 1999. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Td/Td-68.pdf>>. Acesso em: agosto de 2006.
- RODRIGUES, Hélio. **Um estudo do sistema financeiro nacional: 1964 – 1978**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2002.
- UNIBANCO. **Nossa História**. Disponível em: <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/his/index.asp>>. Acesso em: agosto de 2006a.
- _____. **Segmentação de Clientes**. Disponível em: <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/cli/index.asp>>. Acesso em: setembro de 2006b.
- _____. **Aquisições e Alianças**. Disponível em: <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/aqu/index.asp>>. Acesso em: agosto de 2006c.
- _____. **Informações Financeiras**. Disponível em: <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/hom/index.asp>>. Acesso em setembro de 2006d.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. 1ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- WOOD, John West. **O plano de Marketing: como elaborar um plano de marketing competente, objetivo e vencedor**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1992.

Anexo

Dados utilizados na construção das árvores de decisão dos jogos.

Volume de depósito à vista dos Bancos Itaú e Bradesco – 1969 a 1976 (Cr\$)		Receita de prestação de serviços dos Bancos Itaú e Bradesco – 1997 a 2005 (R\$ mil)
Anos	Bancos	

	Itaú	Bradesco		Anos	Bancos	
1969	659.329	1.220.352			Itaú	Bradesco
1970	1.024.669	1.708.763		1997	2.202	1.446
1971	1.823.970	2.309.513		1998	2.124	1.774
1972	2.241.725	3.529.633		1999	3.159	2.099
1973	3.795.338	6.638.741		2000	3.465	3.043
1974	6.997.796	10.317.776		2001	3.699	3.473
1975	9.493.088	15.421.627		2002	4.277	3.712
1976	13.006.982	22.122.000		2003	5.121	4.557
<p>FONTE: Balanços Patrimoniais do Bradesco(1969 a 1976); Brandão (1995).</p>				2004	6.165	5.824
				2005	7.737	7.349
				<p>FONTE: Itaú, 2006b; Bradesco, 2006c.</p>		