

Bancos: o preço do ajuste

*Ricardo Leonidas Ribas**

Nos últimos oito anos, o Brasil foi obrigado a se adaptar a cinco programas econômicos; todos perseguindo o corte da inflação, o fim da desindexação e principalmente a formação de uma base sustentada de crescimento. O Plano Real é o sexto plano e deve tributo aos anteriores, que fustigaram o setor privado com tamanha parafernália de artificialismos, que tornaram inadiáveis os ajustes, quer seja nas empresas privadas, quer seja nas públicas, reservando à indústria bancária um ajuste com maior grau de profundidade.

Os programas econômicos foram classificados em função de suas características. Os Planos Cruzado I e II são reconhecidos até hoje pelo seu ineditismo; o Plano Bresser, pela unificação dos orçamentos fiscal e monetário e pela criação da Secretaria do Tesouro; o Plano Verão, por assegurar uma ponte política entre dois governos; o Plano Collor, pela ousadia das medidas monetárias que retiveram, por 18 meses, praticamente 70% dos haveres monetários do País. O Plano Real teve sua origem em junho de 1993, através do Programa de Ação Imediata no então Governo Itamar Franco, que, no diagnóstico das causas da inflação, citava principalmente os seguintes fatores:

- penúria de recursos para custeio dos serviços públicos básicos e para os investimentos do Governo, que são indispensáveis ao desenvolvimento do País;
- reconhecimento de vazamento dos recursos da República pelos ralos do desperdício, oriundos da ineficiência, da corrupção, da sonegação fiscal e da inadimplência;

* Presidente do Banco Meridional do Brasil S.A.

- endividamento descontrolado dos estados, municípios e bancos estaduais, bem como a exacerbação dos conflitos distributivos em todos os níveis.

Por outro lado, em consonância com o Programa de Ação Imediata, o Brasil somente consolidaria sua democracia e reafirmaria sua unidade como Nação a partir do momento em que recuperasse as carências agudas e ajustasse seus desequilíbrios sociais.

Também sua dívida social seria resgatada se houvesse a retomada do crescimento de forma duradoura e auto-sustentada e, ao mesmo tempo, o Governo acertasse a desordem das suas contas, tanto na esfera da União como nas dos estados e dos municípios.

Poderíamos afirmar que o cenário que antecedeu o Plano Real era favorável à sua implantação. Havia o avanço das idéias modernizantes, como a abertura econômica, o processo de privatização já em andamento, o ingresso de capital estrangeiro, a desregulamentação da economia e a descentralização do Estado. Também tínhamos um avanço no processo de moralização e a afirmação dos valores e das instituições democráticas.

O Plano Real foi composto de três fases distintas. A primeira consistia no ajuste fiscal, com a criação do Fundo Social de Emergência. A segunda, na criação da Unidade Real de Valor (URV) como indexador de preços, salários e contratos. E a terceira, na conversão da URV em moeda, com as funções básicas de gerar um maior sincronismo entre o reajuste de preços e salários, definir o nível real de salários da economia e em especial o mínimo, bem como o dos funcionários públicos, antes da criação da nova moeda, e permitir que os agentes econômicos estabelecessem acordos para a conversão de contratos antes da troca da moeda.

Certamente a maior das especificidades do Plano brasileiro diz respeito ao conjunto das ações desenvolvidas ao longo de meses, para desmontar o complexo sistema de indexação, construído pelos agentes econômicos como forma de defesa durante décadas de descontrole inflacionário.

A criação da URV foi um modelo engenhoso de indexação de preços e salários (superindexação), que provocou um realinhamento de todos os setores econômicos, numa mesma unidade de conta com variações diárias. Essa nova moeda, mesmo não tendo poder liberatório, representava reserva de valor pela atualização constante. A URV foi o instrumento de política monetária

utilizado para vencer a inércia dos preços. Sua extinção acabou com a inflação inercial, bem como com a indexação dos preços e salários.

Com esse plano, tão logo o Governo divulgou as medidas que o compõem, em 30 de junho de 1994, a sociedade brasileira passou a conviver com novas expressões econômicas, como âncora cambial e âncora monetária, que, aos poucos, foram sendo absorvidas. Todas as discussões se centravam ora na comparação com os diversos planos fracassados em anos anteriores, ora nas semelhanças entre as medidas implementadas e as adotadas em outras experiências internacionais bem-sucedidas de controle de regimes de alta inflação.

Desde os primeiros meses do Plano, o principal desafio da equipe econômica consistia em, gradativamente, transmitir à sociedade informações que sinalizassem novos horizontes e, aos poucos, restaurassem a credibilidade e a capacidade política de poder mudar.

Eram inimagináveis para a maioria da sociedade brasileira as profundas transformações que adviriam desse elenco de medidas, da noite para o dia, de 30 de junho para 1º de julho de 1994. Todas as premissas que serviram de suporte para decisões estratégicas e que, por consequência, resultaram em lucros passados, deixaram de produzir os mesmo efeitos. O sucesso de modelos de administração anteriores não garantia nesse novo cenário lucros futuros. A nova realidade econômica, advinda como num passe de mágica, trazia à tona a fragilidade de determinados setores econômicos, até então classificados como exuberantemente fortes.

A queda da inflação e a conseqüente transferência de renda para aqueles agentes não detentores de moeda indexada estancaram um processo pernicioso de concentração de renda. O efeito riqueza de que a sociedade brasileira passou a usufruir a partir da queda da inflação se fez sentir nos índices de consumo de bens e serviços, nos mesmos moldes ocorridos em outros países, como o México e a Argentina, países estes que também utilizaram o câmbio com âncora de controle de preços. A capacidade de convivermos com preços estáveis deu à sociedade aos poucos a segurança de que poderia consumir, desejo este contido durante muitos anos. Essa percepção, somatizada em um baixo nível de endividamento e em um abundante potencial de crédito oferecido pelo sistema bancário, alavancou de maneira geométrica as vendas e, por sua vez, todo o processo econômico.

Essa conjunção de fatores — estabilidade dos preços, prazos de crédito alongados, consolidação gradativa do Plano — provocou um crescimento do PIB, no primeiro trimestre de 1995, da ordem de 10%, quando comparado com igual período do ano anterior. Nesse mesmo período, a produção industrial medida pelo IBGE registrava um crescimento de 12,9%.

Era evidente que esse ritmo de crescimento seria insustentável no médio prazo, sendo absolutamente incompatível com o próprio esforço do Governo para manter a estabilização dos preços.

Segundo o Bacen, entre junho de 1994 e março de 1995 o crédito estendido pelo sistema bancário aumentou 80,9%, o que representava um exagero, quando comparado proporcionalmente com o crescimento do PIB. As operações de crédito bancário deram um salto. O volume de empréstimos para pessoas físicas quadruplicou no período de junho de 1994 a julho de 1995, atingindo US\$ 11 bilhões.

Esse crescimento acentuado nas linhas de crédito ao consumidor construiu um novo cenário de risco, pois o volume dirigido às pessoas físicas prevaleceu em relação às operações de crédito para capital de giro das empresas.

O *funding* captado externamente serviu para atender à explosiva demanda de crédito por parte de pessoas físicas e jurídicas.

Para ajustar a demanda interna de bens e serviços à real capacidade de oferta produzida pelo sistema, a autoridade monetária, através de medidas ortodoxas, procurou desaquecer as vendas, mediante recolhimentos compulsórios sobre operações ativas e passivas, enxugando a liquidez.

Em 12 meses do Plano, o número de publicações oficiais somou, 730 documentos, o que representa, em média, três documentos por dia útil. Essa verdadeira catedral gótica de normas recolheu da economia aproximadamente US\$ 52 bilhões de recursos, que equivaliam a quase 30% dos haveres monetários.

Como consequência da escassez de recursos, os juros reais no mercado interbancário aumentaram de 10% ao ano para algo em torno de 34,8%.

Essa elevação dos juros, somada à contração natural do crédito, fez com que a inadimplência aumentasse ao ponto de atingir o valor recorde de US\$ 26 bilhões em compromissos em atraso, o que representou um aumento de 109% desde o evento do Plano Real.

Dessa mesma forma, cresceu a inadimplência na compensação de cheques. Em qualquer lugar do Mundo, o cheque é uma ordem de pagamento

à vista, mas no Brasil foi convertido em instrumento de crédito, invenção genuinamente brasileira. Em outubro de 1994, o índice de devolução de cheques pela segunda vez era de 0,14% e, em maio de 1995, passou para 0,41%, sobre um volume médio de 330 milhões de cheques que mensalmente são compensados. Segundo a Serasa, o volume de cheques sem fundo atingiu 6,6 milhões em seis meses de plano, contra 5,5 milhões emitidos em 12 meses em 1994.

O problema da inadimplência tornou-se tão relevante, que o Banco Central foi obrigado a intervir no mercado de crédito. Dívidas bancárias em geral, débitos oriundos de cheques especiais, saldos devedores em conta corrente passaram a ser refinanciados em condições especiais. As negociações envolveram 125 mil clientes, com pagamento de até R\$ 10 bilhões em operações em atraso em menos de 12 meses. De março a maio de 1995, segundo dados do Bacen, o volume de crédito líquido em moeda nacional concedido pelos bancos foi negativo em R\$ 9,4 bilhões. Nesse mesmo período, os clientes devolveram às instituições financeiras uma média de R\$ 3,1 bilhões por mês a mais do que pegaram em novos créditos.

Foi uma mudança profunda no comportamento dos bancos. Desde o início do Plano até março deste ano, os bancos vinham expandindo as operações de crédito a uma média de R\$ 2,8 bilhões acima do que recebiam dos clientes.

Diante desse cenário, a política de crédito do sistema bancário nacional mostrou-se totalmente despreparada. O custo do aprendizado foi, e continua sendo, alto. Os índices de inadimplência teimam em não cair. A média nos bancos brasileiros, no terceiro trimestre de 1995, atingiu 11,9%, medida pelo volume de empréstimos vencidos e não pagos sobre o patrimônio líquido, mais provisão para crédito de liquidação duvidosa. Em junho, essa proporção era de 9,2%. Esse mesmo índice, quando medido em relação à carteira total de empréstimos, subiu de 2,5% para 3,2% no mesmo trimestre.

Diante dessa nova realidade e procurando ajustar o sistema bancário às novas relações econômicas advindas do processo de globalização, bem como à internacionalização dos sistemas financeiros, o Banco Central, no início de 1994, divulgou a primeira proposta do que seria a Resolução nº 2.099. Essa resolução tratou das premissas do Acordo da Basiléia. Premissas estas que definem a capitalização de cada instituição em função do nível de risco de seus ativos, como é hoje praticado em economias mais estáveis.

Os quatro anexos dessa resolução contemplam em sua essência a redução do risco bancário, quer na sua comprovação de capacidade

econômica financeira de até 120% em relação ao capital investido, quer nos limites mínimos de patrimônio líquido para funcionamento das instituições. Por outro lado, facilitam o processo de fusões e incorporações num ambiente propício ao aparecimento de crises de confiança, advindas do ajuste dos bancos diante da nova realidade em que vivemos.

Além das dificuldades causadas pelos problemas internos, o sistema financeiro sofreu reflexos das crises externas do México e da Argentina. Como consequência, aumentou o temor em relação a toda a América Latina diante dos olhos de investidores estrangeiros. Os famosos “efeitos tequila e Orloff” fizeram-se sentir com relativa profundidade. Mesmo em realidades econômicas distintas, o País passou a sentir um maior grau de seletividade nos empréstimos externos, além de sofrer um aumento sensível na taxa de risco, na captação de novos recursos.

A somatização dos problemas supracitados, como inadimplência, compulsórios, juros elevados, seletividade nas linhas externas, “descasamento” de prazos entre operações ativas e passivas, fez com que o Banco Central intervisse em 24 instituições financeiras, desde julho de 1994 a outubro de 1995. A essas 24 intervenções somam-se a instalação de 5 Regimes de Administração Especial Temporária (RAET) em bancos estaduais e mais três intervenções em bancos públicos.

Mas as dificuldades do sistema bancário não estacionaram nesse ponto. O índice de credibilidade do sistema foi abalado profundamente em agosto de 1995, com a intervenção no oitavo banco privado no *ranking* nacional e, principalmente, pela confusa e polêmica decisão política do Governo para tentar equacionar o problema.

Esse episódio despertou o debate em torno da necessidade de se criar um fundo de garantia ou seguro para proteger, nos mesmos moldes de outros países, os pequenos depositantes, em casos de liquidação ou de intervenção do Banco Central em instituições financeiras.

Com esse propósito, o Bacen editou a Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 2.197, em agosto de 1995, sugerindo a constituição de uma entidade privada, sem fins lucrativos, destinada a administrar mecanismos de proteção a titulares de crédito, contra instituições financeiras.

Através da Resolução nº 2.211, o Conselho Monetário Nacional aprovou o estatuto e o regulamento do Fundo de Garantia de Créditos (FGC), cujo propósito é prestar garantia de créditos às instituições dele participantes, na hipótese de liquidação ou intervenção, falência, ou, ainda, de reconhecimento

pelo Banco Central do estado de insolvência. Seus participantes seriam as instituições financeiras e as associações de empréstimo e poupança em funcionamento no País (exceto as cooperativas de crédito e as cessões de crédito das cooperativas) que recebam depósitos à vista, a prazo ou em contas de poupança, que efetuem aceite em letras de câmbio e que captem recursos através de colocação de letras imobiliárias e de letras hipotecárias.

O total de crédito de cada correntista na mesma instituição, ou em todas as instituições do mesmo conglomerado financeiro, ficará garantido até o valor máximo de R\$ 20.000,00.

A contribuição mensal dos participantes ao Fundo de Garantia de Créditos foi fixada em 0,025% do montante dos saldos das contas, correspondentes às obrigações objeto de garantia.

Diante da necessidade de promover e restaurar um clima de confiança, seriamente abalado, e procurando evitar problemas futuros, como aqueles ocorridos no México, na Argentina e no Japão, o Poder Executivo, através da publicação da Medida Provisória nº 1.179, posteriormente regulamentada pela Resolução nº 2.208, do Banco Central, instituiu o Programa de Estímulo e Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer).

Esse programa teve por objetivo assegurar a liquidez e a solvência do sistema financeiro e resguardar os interesses de depositantes e pequenos investidores. O Programa foi implementado via reorganização administrativa, operacional e societária de instituições previamente autorizadas pelo Bacen que resultasse em transferência de controle ou modificação do objeto social.

Através da Circular nº 2.633, de 16 de novembro de 1995, o Bacen definiu as condições de acesso ao Proer, ficando restrito a bancos múltiplos, comerciais, de investimento e desenvolvimento, caixas econômicas e sociedades de crédito imobiliário, que adquiram o controle acionário de quaisquer dessas instituições, ou tenham seu controle acionário transferido, ou assumam direitos ou obrigações de quaisquer dessas instituições.

Aquelas interessadas em participar do Proer deverão ter expressa concordância dos responsáveis que vão promover a reorganização e de seus controladores, desde que atendam aos requisitos e aos objetivos do Programa, descrevendo as medidas a serem adotadas, o cronograma de implantação e incorporando um estudo de viabilidade econômico-financeira do novo projeto.

Nessa mesma linha, depois de criar o Proer e o Fundo de Garantia de Créditos, o Governo editou a Medida Provisória nº 1.182, de 17 de novembro de 1995, complementando o aparato regulatório que agregou ao Banco Central

poderes e instrumentos para conduzir o sistema financeiro a um novo modelo compatível com a estabilização econômica.

Essa medida provisória introduziu o conceito de responsabilidade solidária dos controladores de instituições financeiras, não só para os casos de Regime de Administração Especial Temporária, mas também nas liquidações e nas intervenções. Além disso, estendeu a indisponibilidade de bens aos acionistas controladores das instituições submetidas àqueles regimes. A indisponibilidade não atinge os bens considerados inalienáveis ou impenhoráveis, nem impede processos de alienação de controle, cisão, fusão ou incorporação. A partir desse momento, o Bacen passou a ter amparo legal para atuar preventivamente ao detectar insuficiência patrimonial ou financeira, ou violação de normas do Conselho Monetário Nacional. Nesses casos, a autoridade monetária poderá determinar a capitalização da sociedade, a transferência do controle acionário e promover a reorganização societária. Essa medida provisória ainda reveste o interventor de poderes para transferir bens, direitos e obrigações da empresa ou de seus estabelecimentos para outras instituições, alienar ou ceder bens e direitos a terceiros, acordar a assunção de obrigações por outra sociedade e proceder a constituição ou a reorganização da sociedade sob intervenção.

A crise desencadeada pela quebra de bancos privados e públicos levou o Governo a permitir a participação de investidores estrangeiros no capital de bancos nacionais, o que, de certa forma, viabilizou a venda das instituições ao capital externo. Essa autorização foi dada através de uma exposição de motivos apresentada pelo Ministro da Fazenda e aceita pelo Presidente da República.

Essa medida permite a qualquer investidor externo participar ou aumentar sua participação, assim como expandir o número de agências de bancos estrangeiros estabelecidos antes dessa MP. Atualmente, encontram-se operando no Brasil 20 bancos estrangeiros, que possuem aproximadamente 150 agências e têm uma participação de 10,3% no sistema financeiro nacional. Com essa nova política, projeta-se um aumento de 50% no número de agências em curto espaço de tempo. A entrada desses bancos estrangeiros é importante à medida que estes agilizam as operações internacionais e viabilizam a emissão de papéis de empresas nacionais no Exterior, bem como poderão participar do processo de privatização e da fusão de bancos nacionais.

É possível estimar que os bancos brasileiros perderam cerca de US\$ 5 bilhões em receitas ligadas ao chamado imposto inflacionário apenas no

segundo semestre de 1994. Como consequência dessa substancial perda de receita e a necessidade da reestruturação da indústria bancária, as fusões e as aquisições de bancos tornaram-se a principal tônica de discussões no segundo semestre de 1995. O clima de negociações esteve e continua efervescente. Nos últimos 12 meses do ano, já foram registrados negócios em mais de US\$ 1 bilhão. À medida que as instituições se conscientizarem que a estabilidade econômica é uma realidade, todos os planos estratégicos dos bancos contemplarão obrigatoriamente ganhos de escala, definição de novos nichos com segmentação de atividades e, principalmente, procurarão aumentar o atual estoque de ativos mediante a assunção junto a outras instituições, qualificando o índice de alavancagem da carteira de crédito em relação ao patrimônio líquido.

Paralelamente a essa onda frenética de fusões e incorporações, que está ocorrendo no Brasil, outros países, como a Argentina e o México, também aderiram ao mesmo processo. Em 1995, desapareceram 38 bancos no país vizinho. Na Argentina, havia 205 instituições financeiras no início do ano passado e, ao término, apenas 167. A causa da redução do número de bancos foi o elevado grau de insolvência dos devedores, o que, por sua vez, debilitou profundamente a carteira de ativos dos bancos. A esse fato somou-se a insegurança dos depositantes após a prática da limitação de saques imposta pelas autoridades.

Poderíamos afirmar hoje que as conversas entre bancos no Brasil visando a fusões ou a incorporações estão cada vez mais intensas. Essas negociações não deixam de ser uma estratégia de sobrevivência diante de um futuro com estabilidade financeira. Como consequência de um longo período inflacionário, estamos numa condição singular, denominada de *overbranched*, ou seja, o número de agências existentes no País, sustentadas pela remuneração de *floating*, está superdimensionado diante da atual disponibilidade de recursos das pessoas e pelo baixo nível de liquidez da economia.

Curiosamente, a crise que hoje atinge o mercado financeiro nacional não é apenas privilégio da economia brasileira. No Japão, a inadimplência nos grandes bancos supera US\$ 225 bilhões, sendo que esse valor representa apenas 52% do total dos empréstimos em atraso no sistema financeiro japonês.

Na Venezuela, no ano passado, uma séria crise bancária, mal administrada pelas autoridades monetárias, empurrou esse país para uma profunda recessão, encorajou a evasão de capitais ao ponto de obrigar seu governo a impor rígidos controles cambiais, que ainda estão por ser suspensos.

No México, o Governo viu-se forçado a socorrer uma grande parte do sistema bancário, inquietando os correntistas, quando da falência de grandes bancos, que sofreram pesadas perdas diante da desvalorização aguda do peso em dezembro de 1994.

Problemas com bancos são praticamente inevitáveis em qualquer transição econômica em todos os países. O colapso de bancos, nessas quatro grandes economias, enfatiza o despreparo governamental em prever e administrar antecipadamente os problemas decorrentes dos profundos ajustes necessários junto ao sistema financeiro.

No Brasil, o despreparo das administrações pública e privada para gerirem bancos em regime de baixa inflação agregado às dificuldades políticas das autoridades monetárias para tomarem as medidas no tempo certo foram as causas da atual situação. Poderíamos destacar uma lista de causas e conseqüências, se não vejamos. Para conter uma previsível demanda de bens e serviços, incompatível com o nível de atividade econômica esperado, as autoridades monetárias, de forma abrupta e com efeitos retroativos, em curto espaço de tempo, através de compulsórios, recolheu aproximadamente R\$ 52 bilhões de recursos, que irrigavam o processo produtivo. Somente sobre depósitos à vista e recursos em trânsito, a alíquota de compulsório atingiu 86%. Soma-se a esse cenário a voracidade fiscal do Governo. Os bancos foram obrigados a constituir provisões para créditos em liquidação duvidosa, sobre os quais incidiu uma alíquota de 43%, a título de Imposto de Renda, mais os encargos de contribuição social. Provisão para créditos de liquidação duvidosa não é lucro para ser taxado, mas aqui é passível.

Na estrutura de custos de uma operação de crédito, a participação, em média, dos tributos onera em 55% as taxas reais de juros. A remuneração do investidor corresponde a cerca de 28,72%, e o ganho do banco, a 16,28%. Quando analisamos as taxas nominais, poderíamos afirmar que 50,26% da taxa paga pelo cliente ao tomar um empréstimo junto a um banco corresponde a impostos e compulsórios (PIS, Contribuição Social, IOC, compulsórios de 5% sobre empréstimos e 20% sobre depósito a prazo). Os 49,74% restantes representam receita do investidor que aplicou o dinheiro (27,94%) e do banco que custeou e assumiu o risco da operação (21,80%).

Apesar da inadimplência, juros excessivos, carga fiscal superdimensionada e compulsórios, o sistema financeiro nacional contribuiu, em 1994,

com aproximadamente US\$ 35,49 milhões no Produto Interno Bruto, assim distribuídos:

- em remuneração da força de trabalho, 67,1% (composto por salários e honorários, encargos sociais e benefícios);
- ao Governo, 19,4% (composto por despesas tributárias, Imposto de Renda e contribuição social, INSS sobre salários);
- aos acionistas, 2,7% através de dividendos.

Parafraseando os japoneses, para os administradores de bancos, crise é sinônimo de criatividade. O sistema vive hoje um grande desafio. Novos conceitos de administração bancária estão sendo desenvolvidos. Os bancos estão investindo em automação, com dois objetivos: sobreviver e facilitar o dia-a-dia de seus correntistas. Sem sombra de dúvida, hoje o cliente é o rei. A chegada do Plano está exigindo definições cruciais e mudanças substanciais nas operações dos bancos. Como consequência da abertura econômica (globalização), existirá uma tendência das grandes empresas e corporações a aumentarem seu acesso direto às fontes de recursos financeiros nos mercados internacionais, através da emissão de eurobônus, ADS, ou até de repatriamento de capital.

Esse novo cenário mudará radicalmente o perfil das operações ativas e passivas, hoje disponíveis. Haverá uma depuração nos haveres monetários daquilo que hoje classificamos como poupança efetiva da poupança financeira. Haverá uma tendência de remunerarmos mais o capital em detrimento da moeda, como hoje acontece.

Os bancos também estão se especializando em seus próprios nichos, definindo seus clientes-alvo e procurando se aproximar dos clientes médios e pequenos, com políticas de parceria e alianças. Nesse contexto, está sendo necessária uma reengenharia das premissas e dos processos de aprovação de crédito, mais pragmáticos, simples, mas mais eficientes. A redefinição das atividades operacionais em macroprocessos também constitui novas modalidades de gerências. A implantação desses novos procedimentos administrativos e operacionais deverá provocar uma redução na quantidade de bancos e agências hoje existentes, bem como do quadro funcional. Somente no primeiro semestre de 1994, segundo o Ministério do Trabalho, desapareceram 26 mil empregos junto aos bancos. Estima-se que, do total de 246 bancos hoje existentes, nos próximos anos o número se reduza para algo entre 90 e 100 instituições.

Os bancos, num futuro breve, também deverão provocar uma redução nos serviços prestados dentro das agências, aumentando aqueles entregues e recebidos à distância. Será intensificado o processo de automação bancária, e a absorção de tecnologia de ponta incentivará o uso do cartão, em detrimento do uso do cheque.

Através da instalação do *home banking*, o cliente, em sua casa, com uma placa de *modem* conectado à linha telefônica, navegará em suas contas, como se estivesse dentro da própria agência bancária. O cliente será o próprio gerente de suas contas. Poderá consultar sua conta corrente, transferir dinheiro para a poupança, autorizar débitos em conta e receber em casa os comprovantes das transações. Será possível fazer pedidos de talão de cheque e saber antecipadamente o saldo do cartão de crédito.

Os bancos estão constituindo alianças e parcerias com empresas especializadas em *soft* e *hardware*. Serão comuns alianças com grandes fabricantes de computadores, como IBM, Compaq, Hewlett e Acer, para, além de prestarem seus serviços através desses equipamentos, financiarem a venda dos mesmos em suas redes de agências.

Como consequência da própria competição, as instituições, para atraírem clientes, estão criando um novo conceito de banco. O banco virtual. São bancos invisíveis, que poderão servir seus clientes quando estes quiserem e onde estiverem, ou seja, uma proximidade à distância.

A especialização não pára apenas nesse ponto. O sistema de meios de pagamento também está mudando. Hoje, para esses fins, os clientes usam, habitualmente, moeda em espécie ou talão de cheque. Logo os correntistas poderão utilizar cartões de crédito inteligentes, conhecidos como *smart card*. São cartões que guardam todos os dados do cliente e podem ser carregados com determinada quantia em dinheiro. O cliente poderá ir à sua agência e abastecer seu cartão, como hoje faz mediante saque em conta. Dessa forma, na hora da compra, ao invés de emitir um cheque, anotando no verso telefone, endereço, etc., bastará apenas passar o cartão na máquina e terá seu débito automático.

Nesse cenário, o cliente criará seu próprio *portfolio* de serviços financeiros, através da combinação de múltiplas alternativas de serviços, financeiras ou não, oferecidas pelas instituições, produto de suas alianças e parcerias.

Nesse novo contexto, a lealdade, a marca da instituição financeira, dependerá não somente dos serviços desenvolvidos internamente pela própria

instituição, mas dependerá, principalmente, do conjunto de serviços coordenados pela instituição e oferecidos aos seus clientes.

Novos produtos estão na incubadora. Logo teremos serviços de ampla gestão de caixa (*cash management*), onde o cliente entrega ao banco as tarefas de seu departamento de contas a pagar e a receber; operações de *home equity*, que nada mais são do que a velha hipoteca, pela qual o cliente pede dinheiro emprestado para a ampliação ou reforma da casa e dá sua própria casa como garantia; linhas de crédito de fácil acesso também serão lançadas (*easy credit*) — linhas pré-aprovadas, que irão permitir ao cliente obter financiamento instantâneo, por telefone, em vez de enfrentar a burocracia do crediário. O mercado também poderá ser contemplado com produtos de seguros exóticos, como apólices não usuais com cobertura, por exemplo, de riscos comerciais, evitando perdas com promoções fracassadas; ou fundos de investimentos especializados em obras de arte.

Enfim, a criatividade do sistema bancário tem se mostrado infinita. Porém a questão mais relevante hoje, e que inquieta os banqueiros, é a seguinte: qual será o papel de minha instituição financeira no futuro?