

Qual será o cenário bancário daqui a 15 anos?

RESUMO

Estamos presenciando a um ambiente de incerteza do mercado bancário brasileiro nos últimos anos, onde os bancos locais estão cada vez mais atentos aos sinais desse ambiente e tomando ações para se proteger. A nossa missão como administradores é a de analisar esses possíveis futuros cenários, as alternativas de decisões e calcular as consequências cruzadas dessas decisões com os tais cenários. Essa tarefa busca a maximização do que chamamos de projeções, pois nossas percepções do futuro têm mostrado fracassos notáveis. Ao se aventurar pouco além das projeções de curto prazo (que mantendo as estruturas do passado, apenas as projeta no futuro) temos acumulado decepções. Os procedimentos utilizando modelos matemáticos ou os subjetivos acabam apresentando os mesmos desapontamentos. Em particular, temos dificuldades em tratar de previsões com rupturas estruturais. O objetivo de se construir cenários é totalmente diferente. A ideia é mais de vigilância, prontidão e flexibilidade. O objetivo desse ensaio é o de propor uma maneira dinâmica de monitorar a evolução dos fatores condutores do mercado bancário, que podem nos levar de um cenário presente para um dos cenários plausíveis do futuro. Monitorando a evolução desses fatores, nos preparamos para a tomada de decisões dentro do cenário (ou do leque de cenários) que se configura. Procura-se reduzir os riscos por meio de monitoramento e flexibilidade, criando assim uma estratégia sólida para o futuro desses bancos no mercado local ou internacional.

Cenários não são previsões.

Rodrigo Gimenez



Consultoria Empresarial

Celular: +55 (11) 9.8191-2323

rrgimenez@rgce.com.br | www.rgconsultoriaempresarial.com.br



INTRODUÇÃO

As técnicas de construção de cenários para a prospecção do futuro são antigas e passaram a ser formalizadas, do modo que as praticamos hoje, no início dos anos 50. Em 1967, Khan, H. e Wiener, A. publicaram um estudo de grande impacto prospectando cenários para o ano 2000, desde então as publicações sobre o tema são extremamente frequentes.

O conceito de construção de cenários introduz a ideia de pensamento sistêmico e de dinâmica de sistemas na percepção da evolução do presente para o futuro. A elaboração de cenários obteve seus maiores sucessos no campo do planejamento estratégico. Atualmente é comum dentro de um projeto de planejamento estratégico, em qualquer ramo de atividade, a construção de cenários para elaboração e criação das primeiras análises sobre a indústria em questão e seus fatores condutores.

A elaboração de cenários é um procedimento de aprendizado sobre o futuro. Cenários são narrativas plausíveis sobre o futuro, consistentes e cuidadosamente estruturadas em torno de ideias, com propósitos de sua comunicação e de sua utilidade (por exemplo, em planejamento). As narrativas se focam sobre relações causais e procuram nos indicar pontos de decisão. Analisam-se a natureza e os impactos dos mais relevantes *fatores condutores* (tanto os inevitáveis como os incertos) de mudanças para o futuro. Distintas extrapolações ou visões para estes fatores condutores conduzem a distintos cenários. O processo de construção de cenários leva a uma melhor compreensão das nossas percepções e a uma melhor avaliação dos impactos que julgamos relevantes.

Não devemos associar previsões a cenários, eles são simplesmente plausíveis. Não podemos associar cenários com probabilidades de

ocorrências. A identificação dos fatores condutores e o monitoramento das suas evoluções ao longo do tempo nos permitem "estar de prontidão" para os possíveis cenários do futuro.

Precisão não é uma medida para avaliar um bom cenário; procuramos:

- Que seja plausível (conexões racionais entre pontos no tempo);
- Que tenha consistência interna;
- Que descreva um processo causal;
- Cenários distintos devem representar diferentes estruturas;
- Que seja útil para a tomada de decisões;

Apesar de o termo cenário conotar a descrição de um retrato estático, um bom cenário deve enfatizar os processos dinâmicos.

Cenários podem ser desenvolvidos de trás para diante ou do presente para o futuro. Trabalhar de trás para diante consiste na elaboração de um cenário para o futuro, plausível e consistente; procura-se então entender o caminho para atingir este futuro - seria o modo clássico de abordar problemas em programação dinâmica. Do presente para o futuro consiste em analisar os fatores condutores e suas possíveis evoluções; segundo estas evoluções, partindo do presente alcançaremos um cenário futuro. O primeiro procedimento é conduzido pela pergunta: "Como chegar?" - enquanto o segundo é conduzido por "Para onde estamos indo?".



Objetivo

O presente trabalho objetivou identificar as principais variáveis (fatores condutores) que influenciarão o setor bancário brasileiro nos próximos 15 anos e analisar, com base em comportamentos destes fatores, dois cenários possíveis para o setor bancário.

Metodologia

O desenvolvimento do trabalho contou com discussão do tema em um grupo multidisciplinar de profissionais de diversas áreas, o que propiciou uma visão mais abrangente do tema. A discussão do tema nesses grupos visava identificar os Fatores Condutores, isto é, as principais variáveis que influenciarão as mudanças do setor bancário no longo prazo (horizonte mínimo de 15 anos). Para identificação e agrupamento das diversas variáveis em Fatores Condutores foi utilizada a metodologia PASTE: fatores **Políticos, Ambientais, Sociais, Tecnológico e Econômico**.

As discussões do grupo e a elaboração do trabalho foram feitas em sessões reservadas de discussão.

Os cenários imaginados foram criados a partir da análise das possíveis variações dos Fatores Condutores nos próximos 15 anos e das consequências dessas variações no setor bancário.

Por fim, são apresentadas sugestões de indicadores para a monitoração da evolução de mudanças de cada cenário.

Fatores Condutores

Como resultado das sessões de “*brainstorming*” realizadas sobre o tema, foram identificados três Fatores Condutores principais de mudanças do setor bancário brasileiro e outros três Fatores, não

encarados como condutores, já que são tendências inexoráveis, mas que merecem ser acompanhados no que diz respeito à sua velocidade e intensidade de evolução. Os Fatores Condutores propriamente ditos são:

a. Gestão da Dívida Interna e Balança Comercial

Analisando o papel histórico dos bancos no país, percebe-se que este oscila entre, por um lado, a intermediação na gestão da dívida pública do país (sendo agentes de captação junto ao público em geral para financiamento da dívida pública) e, por outro, o fomento do desenvolvimento econômico através da concessão de crédito aos vários públicos tomadores, sejam eles Pessoas Jurídicas ou Pessoas Físicas.

Claro é que os bancos prestam uma série de outros serviços, desde viabilização de meios de pagamentos até serviços sofisticados envolvendo estruturação de negócios, como fusões e aquisições ou abertura de capital de empresas em bolsa.

A essência do raciocínio aqui, porém, é que em situações onde a relação dívida pública/PIB é muito alta, gerando a necessidade da prática de taxas de juros elevadas, combinado com taxas de inflação que podem inflar ainda mais estas taxas, os bancos ocupam um papel cômodo de intermediação, já que eles são os agentes necessários na economia para que o governo possa captar os recursos necessários para financiar a dívida pública. Esta atividade de intermediação é altamente lucrativa nessas circunstâncias, não gerando qualquer estímulo ou motivação para que os bancos procurem lucros em atividades de muito maior risco representadas por operações de crédito.

Como a Balança Comercial também interfere na política monetária, influenciando, juntamente com a Dívida Interna, as taxas de juros (que é influenciada também e principalmente pelas taxas



de inflação) e de câmbio, optamos por considerá-la no mesmo eixo condutor.

Para o desenho dos cenários, consideramos numa medida de percepção subjetiva em escala de 0 a 100, o valor 0 correspondente a uma Balança Comercial superavitária e Dívida Interna controlada a ponto de não pressionar a taxa de juros. Em contrapartida, o valor 100 corresponde a uma Balança deficitária e Dívida Interna em níveis explosivos.

b. Estado Empreendedor versus Privatização

Este fator implica na percepção de até que ponto o Estado, representado pelos bancos oficiais, como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, BNDES, ocupa o papel fundamental de financiamento do crescimento econômico do país, através da concessão de crédito aos diversos agentes econômicos. A contrapartida implica em ver este espaço ocupado pelos bancos privados, seja através da privatização dos bancos oficiais ou da redução do espaço ocupado por eles. Neste eixo, também numa medida de percepção subjetiva em escala de 0 a 100, o valor 0 é atribuído a uma situação onde todo o espaço de financiamento da economia é ocupado por bancos privados e o valor 100, em contrapartida, reflete uma situação de absoluta estatização da atividade de crédito no país.

c. Abertura Internacional

Ainda que, com início na segunda metade dos anos 90, particularmente com o PROER, deu-se partida a uma maior presença de bancos estrangeiros no país, é claro que a atividade bancária ainda é fortemente dominada pelos bancos locais. Percebe-se, todavia, que uma maior abertura a bancos internacionais ainda é possível, seja através de aquisições ou com a entrada em nichos específicos da economia. A implicação dessa abertura se dá num aumento da

concorrência bancária, com reflexo na oferta de crédito e de prestação de serviços.

Neste eixo, novamente considerando uma medida de percepção subjetiva em escala de 0 a 100, o valor 0 corresponde a uma situação onde não existe abertura para a presença de bancos internacionais no país e a concorrência bancária é extremamente limitada. O valor 100, por outro lado, representa uma situação de plena abertura para os “*players*” internacionais e forte concorrência bancária, representada por participações de mercado diluídas e com nenhum domínio.

Conforme já falado, além dos Fatores Condutores, consideramos também, para fins de análise, os seguintes fatores que, apesar de não serem condicionantes, devem ser acompanhados:

d. Aumento da Renda

Considerado como algo inexorável, porém com uma velocidade de evolução bastante variável, este fator tem as seguintes implicações:

- Aumento da população “bancarizada”, isto é, do público com acesso a serviços bancários;
- Crescimento do mercado de crédito pessoal, sujeito ao comportamento dos Fatores Condutores analisados acima;
- Aumento do papel dos bancos na economia, senão como fornecedores de crédito, mas ao menos como provedores de serviços diversos associados a meios de pagamento.

e. Sistema Previdenciário e Poupança

É inevitável que o sistema de pensão pública no país mais e mais se limite a valores mínimos, com foco na população de baixa renda, e que, aqueles que desejem aposentadorias mais substanciais devem recorrer a sistemas de previdência privada. Através do crescimento da poupança privada, poderá ser possível o surgimento de novas formas de financiamento em geral. Atualmente, a maior



parte dos recursos captados no sistema de previdência privada é destinada ao financiamento da dívida pública. Numa situação de dívida pública decrescente ou reduzida, estes recursos terão que encontrar novos destinos, como financiamentos privados, por exemplo. Uma possível implicação é a desintermediação do setor financeiro nessas atividades. Trata-se, portanto, de um fator que merece acompanhamento.

f. Tecnologia

Grande parte dos investimentos em tecnologia no país já vem sendo feitos, há tempos, pelo setor bancário. O objetivo tem sido a busca incessante e inclemente por ganhos de produtividade e redução de custos transacionais. Estes investimentos continuarão a ser feitos em qualquer cenário, variando apenas em intensidade e velocidade. De particular interesse para observação e acompanhamento, destaca-se o fenômeno da convergência de tecnologias digitais, permitindo, por um lado, o acesso a serviços bancários em qualquer local, a qualquer hora, por uma diversidade de meios, e por outro, para o banco, realizar e tomar decisões de crédito “on-line, real-time”, por exemplo. Uma implicação interessante é o papel que será reservado para as agências bancárias, cada vez mais servindo apenas como referências físicas dos bancos e atendendo ao público ainda não incluso digitalmente.

Cenários

Foram gerados dois cenários (vide Anexo I) para o horizonte de 15 anos. O primeiro cenário representa a manutenção do “*status quo*”, isto é, prevalecem as condições que determinam o cenário de 2012 (ano base). O segundo cenário representa uma evolução para um mercado mais aberto, menor dependência do estado e maior internacionalização.

Descrição e Implicações do Cenário I: *Status Quo*

Neste cenário, não se alteram de maneira fundamental as dinâmicas que determinam o papel dos bancos no Brasil. Não ocorrem mudanças significativas nos principais indicadores. Oscilações eventuais e pontuais ocorrem, porém sem ter grande importância nos destinos dos bancos.

No eixo A, provavelmente o mais importante dos três, o país continua com uma relação Dívida Pública/PIB elevada, exigindo esforços contínuos do Estado visando captação de recursos necessários para o financiamento da dívida interna. As taxas de juros elevadas, com inflação razoavelmente sob controle, levando à prática de juros reais expressivos, ainda que na casa de um dígito. O Estado, ainda perdulário, precisa continuamente emitir dívida, colocando papéis no mercado para suprir suas necessidades.

No eixo B, os bancos oficiais continuam com forte presença no país, ocupando espaço fundamental no financiamento da economia, com volumes de empréstimos ainda superiores a 50% dos ativos totais em poder dos bancos no país. Nenhum movimento de privatização acontece.

No eixo C, a participação relativa dos bancos internacionais permanece inalterada. O mercado brasileiro continua dominado pelos bancos locais, que permanecem como maiores detentores de ativos. Bancos como Santander e HSBC ocupam papel de destaque, porém sem ameaçar, de fato, a hegemonia dos bancos nacionais. Outros estrangeiros de menor porte podem ceder seu espaço, sendo vendidos, mas o resultado não altera fundamentalmente o conjunto de participações.

Nas condições descritas pelos três eixos, os níveis de crédito no Brasil continuam relativamente conservadores, se comparado a



economias desenvolvidas e mesmo outras similares ao Brasil. Em relação ao PIB, não ultrapassa 50%, fruto de taxas de juros ainda elevadas.

Os bancos continuam com seu papel fundamental de distribuição de papéis da dívida pública e consequente captação de recursos junto ao público em geral. Esta atividade continua bastante lucrativa para os bancos.

Há um crescimento na oferta de produtos e serviços financeiros particularmente no segmento de baixa renda, fruto ao aumento do nível de “bancarização” no país. As tarifas cobradas pelos bancos continuam elevadas, fruto de um nível de concorrência relativamente reduzido neste segmento.

No segmento de alta renda, cresce a sofisticação dos serviços e produtos oferecidos, que se tornam mais e mais internacionalizados.

Em adição ao crescimento relativo da oferta de crédito para pessoas físicas de baixa renda, os bancos continuam os esforços para colocação de crédito no segmento de empresas de médio porte, porém de forma restritiva.

No segmento de grandes empresas, surge o fenômeno da desintermediação, com empresas desenvolvendo capacidade para emissão de dívida e captação de recursos junto ao público investidor (situação favorecida pelo crescimento do setor de previdência privada). Os bancos, no entanto, participam desse mercado através de prestação de serviços de estruturação e distribuição.

O investimento em tecnologia por parte dos bancos continua elevado, com ênfase em ganhos de produtividade e redução de custos transacionais. O acesso virtual, através de mecanismos digitais diversos e convergentes, passa a ser predominante. A inclusão digital contribui para o aumento da “bancarização” e acesso aos bancos por parte do segmento de baixa renda.

Indicadores sugeridos para monitorar este cenário:

- Relação Dívida Pública/PIB
- Nível de bancarização
- Nível de Crédito Privado/ PIB
- Relação Crédito Público/ Crédito Privado
- Relação Superávit ou Déficit da Balança Comercial/ PIB
- Participação relativa dos bancos (privados e públicos) no mercado (por critério de volume de ativos)

Descrição e Implicações do Cenário II: “Turbinado”

Neste cenário, a conjuntura econômica, política e social do Brasil se alteram, afetando a dinâmica do setor bancário. As alterações não têm caráter positivo nem negativo para o setor, os fatores condicionantes afetam a estrutura do setor gerando mais concorrência, porém também a oportunidade de novos negócios.

No eixo A, cujo fator condutor é a Balança Comercial e a Gestão da Dívida Interna, esse cenário prevê uma melhora na gestão da dívida pública pelo governo brasileiro, permitido a redução gradativa das taxas de juros da economia. Fatores conjunturais favorecem a exportação no país (balança comercial) e também melhoram a atratividade do país a investimentos externos na economia, gerando recorrentemente superávits na conta corrente do país. Esse cenário levará os bancos a mudar seu perfil de ativos, reduzindo a participação dos títulos da dívida pública e ampliando a participação de papéis privados, ampliando o papel dos bancos na emissão direta de dívida pelas empresas e na abertura de capital, bem como ampliando significativamente a oferta de crédito no varejo, uma vez que os grandes bancos nacionais e estrangeiros ainda têm muito espaço, pois têm índice de Basiléia em torno de 16 a 17%,



enquanto que o limite permitido pela regulamentação do BACEN é de 11%. O novo acordo de Basiléia e a utilização de modelos proprietários para gestão de riscos e alocação de capital reforçam esse cenário. Considerando a evolução dos indicadores “Relação Dívida Pública / PIB” e “Relação Superávit ou Déficit da Balança Comercial/ PIB”, a evolução do indicador de 0 a 100 do eixo A passa de 60 para 30.

No eixo B, o Estado Empreendedor x Privatizações, o cenário prevê uma retomada do processo de privatizações, inclusive com eventual venda do Banco do Brasil e/ou Caixa Federal, reduzindo a participação estatal no setor. Além disso, políticas governamentais não intervencionistas no setor também podem reduzir a participação dos bancos estatais, por meio de um enxugamento desses bancos, que ficariam bancos focados apenas no fomento, basicamente agricultura e Microcrédito. Os bancos privados terão condições nesse período de ampliar a universalização do serviço bancário à população, por meio de franchising, tais como a do banco postal. Será ampliada a participação do setor financeiro privado no incentivo ao desenvolvimento econômico (Ex.: políticas de créditos subsidiados para alguns setores e regiões), através do repasse de recursos, que podem ser provenientes do setor público ou de agências de fomento internacionais. Indicadores como a “Participação relativa dos bancos públicos no setor” (*market-share* em relação aos ativos) e a “Relação de Crédito de bancos públicos sobre o Total” são os indicadores a serem medidos em relação ao eixo B, que deve ter uma redução no indicador de 50 para 20.

O eixo C, a Abertura Internacional, terá uma evolução no sentido de uma maior abertura internacional do setor bancário do país. Isso se dará tanto pela retirada de entraves nas regulamentações governamentais e oportunidades de negócios daí decorrentes,

inclusive as eventuais privatizações do Banco do Brasil e Caixa Federal, possibilitando um expressivo aumento na participação do capital internacional no setor; como também pelo crescimento orgânico dos bancos estrangeiros e aumento da inclusão destes na economia brasileira, pois esses bancos passarão a oferecer, também ao varejo, produtos globalizados a seus clientes, como fundos internacionais, papéis soberanos e privados internacionais e captação de recursos de investidores estrangeiros para aplicação no mercado nacional. Acompanhando o indicador “Relação de capital estrangeiro sob o total”, a evolução do indicador do eixo C será de 60 para 90, indicando uma maior internacionalização.

A variação desses três fatores condutores nos próximos 15 anos causará mudanças estruturais no setor bancário brasileiro, aumentando a ocorrência e abrindo espaço para outras oportunidades de negócio.

A evolução positiva da Balança Comercial aliada à redução da Dívida Pública irá reduzir a atratividade dos títulos públicos, forçando os bancos a intensificarem o foco no mercado de crédito. Os juros internos tendem a diminuir em virtude da menor dependência do governo para a rolagem da Dívida Pública com o setor bancário. A Balança Comercial favorável também continuará a manter o Real em uma posição apreciada, possibilitando às grandes empresas brasileiras a captação de recursos no exterior, forçando os juros para baixo.

A maior disponibilidade de recursos e os juros mais baixos irão dinamizar ainda mais o mercado de crédito, tendo efeitos positivos para a economia brasileira. Esses fatores, aliados ao inexorável Aumento de Renda da População, irão tornar o mercado atrativo, atraindo mais competidores. Nesse ponto, o fator Tecnológico terá importância no sucesso do negócio. O uso da tecnologia permitirá aos Bancos explorar o mercado de baixa renda, aumentando seu mercado, mas sem aumentar os custos inerentes



à atuação mais granular e ao maior risco de crédito desse segmento da população.

O aumento da Bancarização da população como resultado dos fatores apresentados anteriormente irão possibilitar ao Governo, desde que numa linha mais neoliberal, reduzir sua participação nesse setor. Poderá haver grandes leilões como Banco do Brasil e Caixa, embora o BNDES deva permanecer sob os auspícios do governo federal, mas com uma ampliação dos bancos privados no fomento, por meio do repasse de recursos.

Também haverá políticas do governo federal para direcionar sua atuação mais focada no desenvolvimento e fomento de alguns setores, com a utilização dos bancos privados nos repasses de recursos, reduzindo a participação direta nos mercados já atendidos pelos bancos privados. Como resultado para os bancos privados, mercados mais rentáveis e em crescimento, não terão tanta concorrência dos bancos públicos.

Como exemplo de novos mercados potenciais é o do microcrédito, que poderá ganhar corpo com a redução dos juros, investimento em tecnologia, bancarização da população e aumento da renda da população.

A crescente abertura internacional do mercado gerará mais concorrência aos atuais *players*. A posição dos grandes bancos brasileiros será razoavelmente alterada nesse espaço de 15 anos, com a maior concorrência internacional e a diminuição de importância de alguns de seus diferenciais atuais pela tecnologia. Haverá a entrada de mais capital estrangeiro no setor, tanto em participações minoritárias, como em possíveis compras de bancos públicos ou privados por grupos estrangeiros.

No vetor tecnológico, com a economia digital e num mercado mais aberto ao exterior, diferenciais como rede de ATMs e número de agências começarão a perder importância. A inexorável diminuição de importância do papel-moeda nas transações afetará a relação de importância entre os canais de atendimentos. Mesmo bancos

pequenos (sem grandes redes de agências) poderão ter sucesso se focarem em nichos. Em resumo, esse cenário traz como boas notícias um aumento do mercado bancário nacional nos próximos 15 anos, uma alteração nesse mercado (menor atuação dos bancos como credores da dívida pública) e uma intensificação da concorrência tanto entre os bancos atuais como com bancos externos (novos entrantes). Para monitorar a evolução para esse cenário, sugerimos os seguintes indicadores:

- Relação Dívida Pública/PIB
- Relação Superávit ou Déficit da Balança Comercial / PIB
- Participação dos bancos públicos no setor (ativos de bancos públicos/ Total)
- Relação Crédito Público/ Crédito Total
- Participação de capital estrangeiro no setor (por participação no capital social)

Uma análise comparativa entre os cenários propostos revela que ambos dispõem de oportunidades de crescimento para os bancos. Entretanto, estas oportunidades apresentam naturezas distintas entre si, o que requer um processo constante de acompanhamento da evolução e reelaboração dos cenários. Esta, inclusive, é uma das principais características e forças da técnica de modelagem por meio de cenários: possibilitar que a dinâmica dos contextos em que as empresas se inserem possa ser utilizada na realimentação e revisão dos cenários construídos. O presente artigo, sem ter a pretensão de esgotar as possibilidades de evolução do mercado financeiro no Brasil, demonstra que o uso da técnica com base em cenários pode contribuir de forma significativa para o entendimento de prováveis futuros em setores relevantes da economia, como é o caso do setor bancário. Abaixo um resumo gráfico dessas análises.



Anexo I

Fator Condicionante	Cenário I Status Quo	Cenário II “Turbinado”
a. Balança Comercial e Gestão da Dívida Interna	60	30
b. Estado Empreendedor x Privatização	50	20
c. Abertura Internacional	60	90



Figura 1

Cenário I - Status Quo

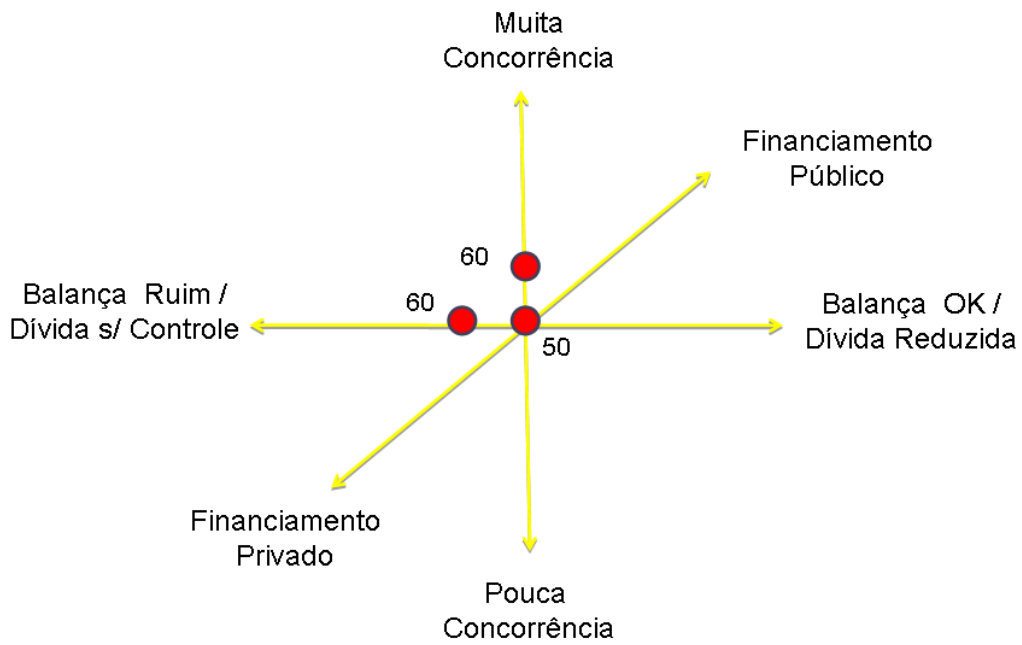


Figura 2

Cenário II - "Turbinado"

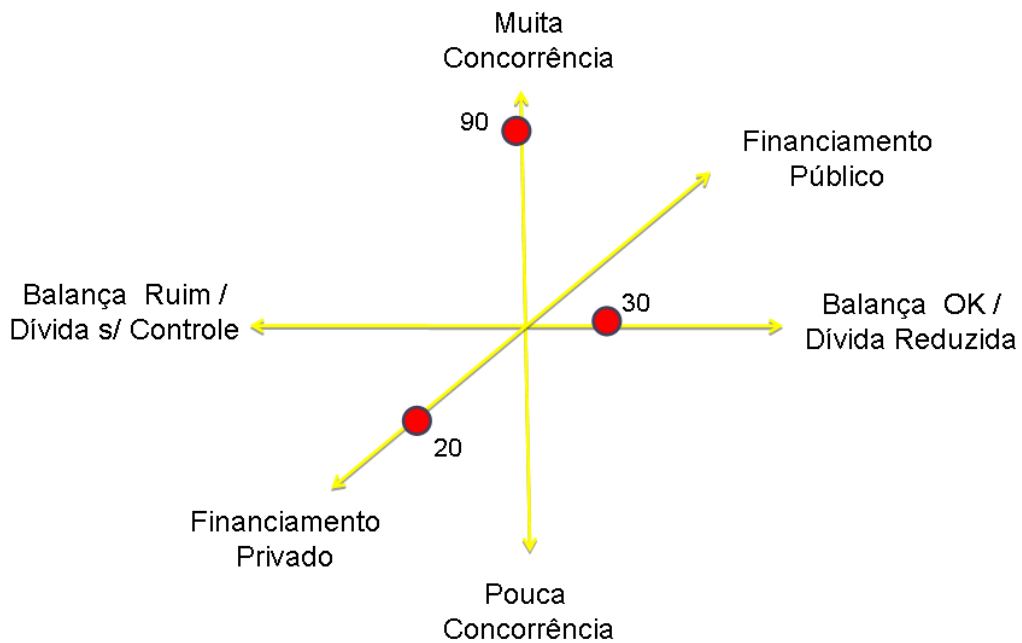
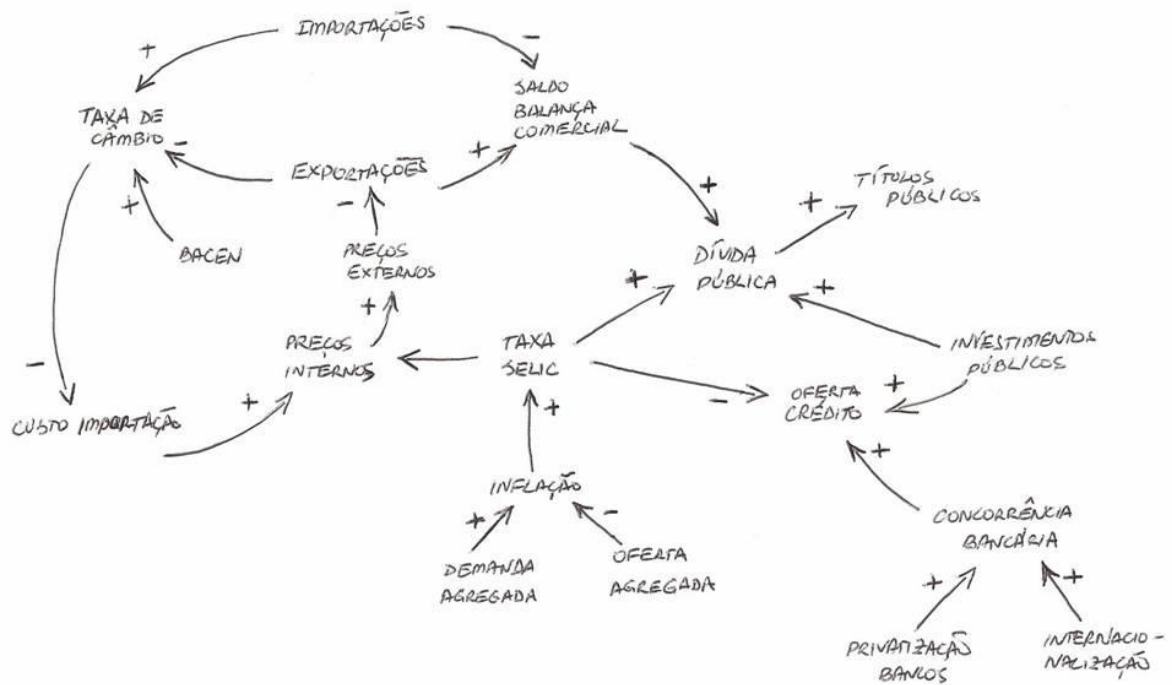




Figura 3

Diagrama Causal – Setor Bancário





Referências bibliográficas

LIAM, F. & RANDALL, R. - Learning from the Future; John Wiley, 1998

EHLICH, PIERRE JAQUES - Dinâmica de Sistemas na Gestão Empresarial