

Veículo: Último Segundo

Data: 14/12/09



## **Bancos pequenos e médios precisam ter foco para sobreviver**

Os pequenos e médios bancos brasileiros precisam de estratégias específicas, parcerias e consistência para sobreviver num mercado ávido por escala, dizem analistas e pesquisadores. Após o forte processo de consolidação de instituições financeiras no País nos últimos anos, tendo como episódio mais recente a compra do banco Panamericano pela Caixa Econômica Federal (CEF), a sugestão dos especialistas é que os menores sejam atuantes e foquem no aprimoramento de competências em nichos específicos.

“Ele precisam mostrar consistência, ter bons princípios de governança, critérios rígidos de seleção de clientes e concessão de crédito”, diz Clodomir Felix, sócio para atendimento às instituições financeiras da consultoria Deloitte. O que define o risco dos bancos é a solvência e a liquidez, “mas essas características não bastam para que os médios e pequenos sobrevivam”.

Atualmente, há cinco grandes bancos no País e poucos de médio porte, como é o caso do Safra. Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Bradesco, CEF e Santander, juntos, correspondem a cerca de 66,4% do total dos ativos dos 137 bancos do País, segundo dados de setembro do Banco Central. Quando considerado o patrimônio líquido, a participação dos grandes sobe para aproximadamente 71,6%, somando R\$ 187,6 bilhões de um total de R\$ 261,9 bilhões.

### **Concentração**

Em 1994, o Brasil tinha 16 grandes bancos nacionais de varejo, mas passou por um forte processo de concentração, diz o professor Alberto Borges Matias, diretor do Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (Inepad). “Embora esse movimento também venha sendo observado em outros países, no Brasil isso é muito forte”, diz ele.

Em seguida estão os “bancos de nicho”, como classifica Felix, da Deloitte. São os que já atuam em carteiras específicas, como crédito consignado para funcionários públicos, financiamentos de veículos, eletroeletrônicos e informática, entre outros. Essas instituições não veem os maiores como concorrentes, mas competem entre si, diz Alberto Matias.

Enquanto na concorrência entre os bancos comerciais grandes a amplitude de serviços é maior, os bancos menores têm portfólio mais restrito e concorrem mais por operações ou clientes específicos, afirma Matias. Um exemplo é uma operação de crédito consignado com uma prefeitura, na qual o banco faz o financiamento do funcionário público por meio de crédito consignado (modalidade de empréstimo com desconto de prestações em folha de pagamento). Nesse caso, é estabelecido um contrato entre o banco e a prefeitura, sendo que a gestão municipal pode receber uma taxa do banco, de forma que a operação seja interessante para todas as partes.

Celso Grisi, diretor presidente do instituto de pesquisa de mercado Fractal e professor da Universidade de São Paulo (USP), sugere aos bancos de menor porte o foco na

especialização em um conjunto de produtos específicos e um conjunto de empresas, com uma “estratégia produto-mercado muito nítida”. Ele dá como exemplo a especialização do banco em um segmento como o de tecnologia avançada. Nesse caso, haveria a alternativa de procurar empresas em polos como o de Florianópolis e oferecer um produto desenvolvido especialmente para esse nicho. Da mesma forma, outra opção seria a atuação no pólo farmacêutico de São José dos Campos. Operações assim acabam tendo risco mais baixo, afirma.

Já a sugestão de Fabiano Guasti Lima, pesquisador e consultor do **Instituto Assaf**, é a formação de parcerias em cartões de crédito, por exemplo, ou em estrutura. “Um banco com um caixa eletrônico numa região na qual o equipamento é pouco utilizado pode compartilhar com outro”, diz.

Já as fusões entre bancos menores são descartadas se o objetivo do negócio for o crescimento para competir com os bancos grandes. A união entre pequenos e médios não contribui para elevar de maneira satisfatória a capacidade de captação e concessão de empréstimos dos bancos. Para poder emprestar mais, um banco precisa ampliar seu patrimônio. Existe um indicador mundial que define quanto uma instituição financeira pode emprestar em relação a seu patrimônio, o chamado Índice de Basileia. No Brasil o limite é 11%, o que significa que para cada R\$ 11 de patrimônio, o banco pode conceder no máximo R\$ 100 em crédito.

Em busca de sinergias

Assim, uma operação entre pequenos não tende a aumentar a capacidade de empréstimo do banco. “Se um banco de patrimônio de R\$ 1 bilhão se unir a outro de R\$ 1 bilhão, eles serão um banco de R\$ 2 bilhões, não de R\$ 5 bilhões”, diz Maílson Hykavei, sócio diretor da consultoria FinPlan.

Além disso, o patrimônio de um dos cinco maiores chega a ser dez vezes superior aos dos médios de maior porte, ou seja, ainda que se juntem a outros, a distância continua grande. Para ele, só valeria a pena a fusão ou aquisição se houvessem significativas sinergias e redução de custos, sem almejar concorrer com as grandes instituições.

A união de bancos como Indusval e Bicbanco, por exemplo, por si só, não geraria sinergia, segundo Hykavei. A parceria não aumentaria a presença deles na cadeia de valor pelo fato de ambos terem características semelhantes, com atuação no segmento de médias empresas, e pouca complementaridade.

---

Veículo: Diálogos Políticos

Data: 14/12/09

**Diálogos Políticos**

Bancários do Ceará em Blog

### **Bancos pequenos e médios precisam ter foco para sobreviver**

Os pequenos e médios bancos brasileiros precisam de estratégias específicas, parcerias e consistência para sobreviver num mercado ávido por escala, dizem analistas e pesquisadores. Após o forte processo de consolidação de instituições financeiras no País nos últimos anos, tendo como episódio mais recente a compra do banco Panamericano pela

Caixa Econômica Federal (CEF), a sugestão dos especialistas é que os menores sejam atuantes e foquem no aprimoramento de competências em nichos específicos.

“Ele precisam mostrar consistência, ter bons princípios de governança, critérios rígidos de seleção de clientes e concessão de crédito”, diz Clodomir Felix, sócio para atendimento às instituições financeiras da consultoria Deloitte. O que define o risco dos bancos é a solvência e a liquidez, “mas essas características não bastam para que os médios e pequenos sobrevivam”.

Atualmente, há cinco grandes bancos no País e poucos de médio porte, como é o caso do Safra. Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Bradesco, CEF e Santander, juntos, correspondem a cerca de 66,4% do total dos ativos dos 137 bancos do País, segundo dados de setembro do Banco Central. Quando considerado o patrimônio líquido, a participação dos grandes sobe para aproximadamente 71,6%, somando R\$ 187,6 bilhões de um total de R\$ 261,9 bilhões.

### Concentração

Em 1994, o Brasil tinha 16 grandes bancos nacionais de varejo, mas passou por um forte processo de concentração, diz o professor Alberto Borges Matias, diretor do Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (Inepad). “Embora esse movimento também venha sendo observado em outros países, no Brasil isso é muito forte”, diz ele.

Em seguida estão os “bancos de nicho”, como classifica Felix, da Deloitte. São os que já atuam em carteiras específicas, como crédito consignado para funcionários públicos, financiamentos de veículos, eletroeletrônicos e informática, entre outros. Essas instituições não veem os maiores como concorrentes, mas competem entre si, diz Alberto Matias.

Enquanto na concorrência entre os bancos comerciais grandes a amplitude de serviços é maior, os bancos menores têm portfólio mais restrito e concorrem mais por operações ou clientes específicos, afirma Matias. Um exemplo é uma operação de crédito consignado com uma prefeitura, na qual o banco faz o financiamento do funcionário público por meio de crédito consignado (modalidade de empréstimo com desconto de prestações em folha de pagamento). Nesse caso, é estabelecido um contrato entre o banco e a prefeitura, sendo que a gestão municipal pode receber uma taxa do banco, de forma que a operação seja interessante para todas as partes.

Celso Grisi, diretor presidente do instituto de pesquisa de mercado Fractal e professor da Universidade de São Paulo (USP), sugere aos bancos de menor porte o foco na especialização em um conjunto de produtos específicos e um conjunto de empresas, com uma “estratégia produto-mercado muito nítida”. Ele dá como exemplo a especialização do banco em um segmento como o de tecnologia avançada. Nesse caso, haveria a alternativa de procurar empresas em polos como o de Florianópolis e oferecer um produto desenvolvido especialmente para esse nicho. Da mesma forma, outra opção seria a atuação no pólo farmacêutico de São José dos Campos. Operações assim acabam tendo risco mais baixo, afirma.

Já a sugestão de Fabiano Guasti Lima, pesquisador e consultor do **Instituto Assaf**, é a formação de parcerias em cartões de crédito, por exemplo, ou em estrutura. “Um banco com um caixa eletrônico numa região na qual o equipamento é pouco utilizado pode compartilhar com outro”, diz.

Já as fusões entre bancos menores são descartadas se o objetivo do negócio for o crescimento para competir com os bancos grandes. A união entre pequenos e médios não

contribui para elevar de maneira satisfatória a capacidade de captação e concessão de empréstimos dos bancos. Para poder emprestar mais, um banco precisa ampliar seu patrimônio. Existe um indicador mundial que define quanto uma instituição financeira pode emprestar em relação a seu patrimônio, o chamado Índice de Basileia. No Brasil o limite é 11%, o que significa que para cada R\$ 11 de patrimônio, o banco pode conceder no máximo R\$ 100 em crédito.

Em busca de sinergias – Assim, uma operação entre pequenos não tende a aumentar a capacidade de empréstimo do banco. “Se um banco de patrimônio de R\$ 1 bilhão se unir a outro de R\$ 1 bilhão, eles serão um banco de R\$ 2 bilhões, não de R\$ 5 bilhões”, diz Maílson Hykavei, sócio diretor da consultoria FinPlan.

Além disso, o patrimônio de um dos cinco maiores chega a ser dez vezes superior aos dos médios de maior porte, ou seja, ainda que se juntem a outros, a distância continua grande. Para ele, só valeria a pena a fusão ou aquisição se houvessem significativas sinergias e redução de custos, sem almejar concorrer com as grandes instituições.

A união de bancos como Indusval e Bicbanco, por exemplo, por si só, não geraria sinergia, segundo Hykavei. A parceria não aumentaria a presença deles na cadeia de valor pelo fato de ambos terem características semelhantes, com atuação no segmento de médias empresas, e pouca complementaridade.



**Digital Assessoria**  
**Comunicação Integrada**