

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**  
**MONOGRAFIA FINAL DE CURSO**

**Reestruturação do sistema financeiro brasileiro : O caso Unibanco -  
Nacional, uma análise prática.**

**Leonardo da Silva Bento**

**Número de matrícula: 9314512-7**

**Orientador: José Henrique Tinoco**

**Julho de 1997**

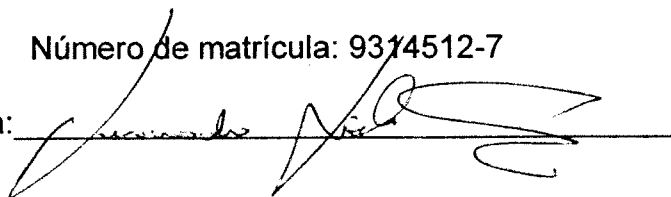
**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**  
**MONOGRAFIA FINAL DE CURSO**

**Reestruturação do sistema financeiro brasileiro : O caso Unibanco -  
Nacional, uma análise prática.**

Leonardo da Silva Bento

Número de matrícula: 9314512-7

Assinatura:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Leonardo da Silva Bento', is written over a horizontal line.

**Orientador: José Henrique Tinoco**

**Julho de 1997**

As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor.

Agradeço ao meu orientador José Henrique Tinoco pela imensa paciência e dedicação demonstrados, sem os quais não seria possível o término deste trabalho.

Agradeço também a Suzana Augusto de Melo pela sua valiosa contribuição, assim como à minha família.

## Índice:

- I ) Introdução. pg: 6
- II ) Capítulo I: Ambientalização das mudanças. pg: 12
  - °2.1: Caracterização do ambiente de mudanças. pg: 13
  - °2.2: Previsões para o setor. pg: 16
  - °2.3: A assistência do Governo, suas razão e seus benefícios. pg: 20
  - °2.4:O nascimento do Nacional Unibanco. pg: 26
  - °2.5: Os desafios da integração pós fusão. pg: 29
- III ) Capítulo II: Estudo de caso. pg: 34
  - °3.1: Apresentação dos índices usados. pg: 35
  - °3.2: Análise dos índices. pg: 40
- IV ) Capítulo IV: Conclusão. pg: 52
- V ) Apêndices.
  - °5.1: Ações do Governo. pg: 55
  - °5.2: Análise Horizontal. pg: 59
- VI ) Bibliografia. pg: 64

## Introdução

Em vários países do mundo ocorre o processo de fusões bancárias por força de uma imperiosa necessidade de crescimento em tamanho como forma de concorrer com outras corporações participantes do cenário financeiro internacional. “Enquanto no comércio a globalização da economia se dá de forma lenta e por meio de blocos econômicos, o setor financeiro mundial já é uma aldeia global. Podemos identificar como o motivo principal, basicamente, para que os países do mundo vivam essa necessidade a grande transformação dos mercados financeiros, que retirou dos Estados Unidos o controle autônomo de suas moedas internas. A moeda é hoje um bem global. Segundo estimativas, US\$11trilhões trafegam incessantemente de um lado para o outro do planeta em busca de bons lucros, não importa em qual idioma.”<sup>1</sup>

O Brasil assim como qualquer outro participante ativo do mercado financeiro internacional está também sujeito a tal transformação, é o tão decantado efeito da globalização sobre o mercado interno. A história de desenvolvimento do sistema financeiro brasileiro, o maior e provavelmente o mais complexo da América Latina, foi inequivocamente marcada nos últimos trinta anos pelo processo inflacionário e seu combate.

Dentre as consequências danosas impostas pelo processo inflacionário, destaca-se a queda dos níveis de eficiência de importantes setores da economia brasileira que, ante a possibilidade de ganhos excepcionais nos mercados financeiros, relegaram as suas atividades principais.

---

<sup>1</sup> Banco Central do Brasil - Série do Banco Central: PROER (pg 5).

Tal fenômeno ocorreu não apenas na maior parte das empresas comerciais e industriais brasileiras, mas, principalmente, nas instituições financeiras, pois o processo inflacionário, ao possibilitar excepcionais receitas geradas quase que exclusivamente via *float* ( recursos não remunerados disponíveis nos bancos utilizados por estes para aplicações de curtíssimo prazo em proveito próprio), viabilizou a expansão daquelas instituições, as expensas de critérios mais rigorosos de desempenho comumente utilizados na mensuração de desempenho. Os ganhos com o *float* eram tão significativos que propiciavam o oferecimento gratuito de diversos serviços, pratica francamente em desuso hoje, já que a ordem existente no mercado é o combate aos excessos de custos, ou seja aumentar produtividade.

Desta maneira, verificou-se um desvio pronunciado das atividades primordiais das instituições financeiras. O ambiente descrito anteriormente, onde a inflação era fator preponderante, impôs suas marcas ao determinar uma oferta de recursos , via financiamentos de médio e longo prazos, praticamente inexistente. Os ganhos puramente especulativos eram demasiado atraentes para que recursos fugissem das aplicações financeiras e se encaminhassem para o financiamento de atividades produtivas, era mais rentável captar e aplicar no mercado de curtíssimo prazo.



“Desde o segundo semestre de 1993, após o anúncio do Plano de Ação Imediata - PAI, que identificou a reorganização do setor público e suas relações com o setor privado como condição para o ajuste das finanças públicas, e que recomendou a adoção de um conjunto de medidas abrangentes, o governo federal já pretendia o enquadramento das instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Banco Central a funcionar nas normas do Acordo da Basiléia <sup>2</sup>. Era necessário um nivelamento com os demais parceiros do Mercosul, tendo em vista que estava programada para 1<sup>o</sup> de janeiro de 1995 a implementação deste mercado comum entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, conforme decisão do protocolo de Ouro Preto <sup>3</sup>”

Dado este cenário para a economia brasileira, quando os ventos da globalização começaram a soprar pelo nosso país o preço cobrado ao setor financeiro foi demasiadamente alto, o ajuste às novas condições ou a falência. Está claro que a vida se tornou mais dura num cenário de estabilidade monetária e crescente competição com estrangeiros, totalmente reverso àquele do pré - Real, onde as instituições financeiras se mantinham quase que totalmente a base de ganhos de *float* , sem preocupações muito mais sérias com o quesito eficiência. A base de sustentação desse sistema viciado em ganhos especulativos altos e relativamente fáceis foi destruída com o debelar da inflação brasileira, nada mais natural do que se esperar por um profundo

---

<sup>2</sup> Acordo da Basiléia: trata basicamente da necessidade de capitalização dos bancos num ambiente de transações cada vez mais volumosas e globalizadas. Para maiores informações: “Banco Central e os dois anos do Real” 1996 (pg 37), “Mercado Financeiro produtos e serviços” Eduardo Fortuna 10<sup>a</sup> edição anexo A1, e Revista Conjuntura Econômica de Outubro de 1995.

<sup>3</sup> Banco Central e os dois anos do Real .

ajuste nesse setor. As novas condições de sobrevivência ditam a reestruturação atualmente em marcha, cobrando competência e não permitindo deslizes. A repentinamente eficiência cobrada se reflete na redução de custos, na maioria dos casos passando pela diminuição do número de funcionários e enxugamento da rede de agências, que vem sendo promovida no setor com o intuito de ganho de produtividade determinou com que alguns bancos passassem por dificuldades extremas, que determinaram seu fim. Com o intuito de deter uma possível crise bancária, que se formava no horizonte do Plano Real e colocava em risco o seu sucesso e continuidade, o Governo determinou modificações quanto aos seus instrumentos de interferência no setor financeiro e deu partida ao programa de socorro às instituições financeiras básicas que se encontravam em dificuldades, evitando uma crise de confiança no sistema e a conseqüente corrida aos bancos, e evitando danos graves a nação.

Dados estes fatos, o presente trabalho pretende abordar de maneira prática um fruto do modelo de intervenção do Governo para contenção de uma possível crise no setor bancário brasileiro, o PROER. Analisaremos a fusão entre os bancos Nacional e Unibanco, um marco nas fusões bancárias brasileiras ocorridas até a presente data. Será apresentado o cenário econômico vigente no período em que se situam as mudanças supracitadas, uma explicação sucinta do porquê de tais mudanças ocorrerem, e do porquê da intervenção do Governo brasileiro em tal ajuste de mercado. Serão tecidos comentários sobre o tema pautados em literatura sobre fusões, distinguindo

dois momentos no tempo: antes e após a fusão. Também serão elaboradas análises comentadas, de desempenho bancário, via índices, tendo por base os demonstrativos contábeis das instituições, ou seja, no pré fusão, e da instituição, ou seja, no pós fusão. Completando o estudo, será apresentada uma conclusão sobre o significado do nascimento do Nacional - Unibanco para o sistema financeiro nacional.

**Capítulo I: AMBIENTALIZAÇÃO DAS**  
**MUDANÇAS**

## Caracterização do ambiente de mudanças:

Há décadas, graças à longa permanência da inflação, o setor bancário brasileiro extraia boa parte de suas receitas dos ganhos financeiros, o *floating*. “O longo período de convivência com o processo inflacionário permitiu que ganhos proporcionados pelos passivos não remunerados, como os depósitos à vista e os recursos em trânsito, compensassem ineficiências administrativas e, até mesmo, concessões de créditos de liquidação duvidosa.”<sup>4</sup> “as instituições financeiras brasileiras, como regra geral, subestimaram a necessidade de aperfeiçoar tanto os sistemas de avaliação de risco, como a análise da rentabilidade de investimentos”<sup>5</sup>, resumidamente, era um setor totalmente dependente do combustível que o movia, a inflação. Desde o Plano Real verificamos uma reversão desse quadro, os ganhos fáceis com especulação cessaram. “Segundo um estudo da Engenheiros Financeiros & Consultores, os quarenta maiores bancos do país deixaram de ganhar cerca de 10 bilhões de dólares anuais no *floating*. No primeiro semestre de 1995, esses ganhos resumiram-se a apenas 420 milhões de dólares.(...) Em 1993, esses mesmos quarenta bancos extraíram 26% de suas receitas do *floating*. Nos primeiros seis meses de 1995 esse percentual caiu para 1%”.<sup>6</sup> Temos como marcos fundamentais para o crescimento expressivo do setor financeiro brasileiro a promulgação da Constituição Brasileira em 1988, e a regulamentação dos bancos múltiplos em 1989, dados esses fatos, o número de instituições não parou de crescer. Pequenas corretoras e distribuidoras de valores logo se

<sup>4</sup> Banco Central do Brasil, série do Banco Central: PROER (pgs 5 e 6).

<sup>5</sup> Banco Central do Brasil e os dois anos do Real (pg 38).

<sup>6</sup> Revista Exame edição 597.

transformaram em bancos, grandes empresas industriais também abriram seus bancos, comprovando a rápida expansão do setor.

“Nos últimos sete anos, 145 bancos abriram suas portas no país”<sup>7</sup>, o resultado desse crescimento foi um sistema com 265 bancos, com mais de 16 mil agências, 11 mil postos de atendimento adicionais (sem contar as caixas econômicas, com 1.800 agências)<sup>8</sup>, um setor demasiado grande para a realidade econômica brasileira, principalmente quando considerados o PIB e o nível de sofisticação da economia.

Desde aproximadamente meados de 1994, a inflação se vê sob controle, não mais exibindo os assustadores dois dígitos mensais. A implicação mais óbvia disso se fez sentir nos custos com infra-estrutura e pessoal carregados pelo setor financeiro, tornando-os demasiadamente pesados para que persistissem no patamar em que se encontravam sem por em risco as atividades dos bancos. Segundo estudos da EFC, 73% dos gastos com a folha de pagamentos e os encargos sociais eram pagos com o *floating*.<sup>9</sup> “O processo de reestruturação da economia brasileira alterou radicalmente o cenário em que atuavam as instituições financeiras: a abertura da economia, o corte de subsídios a alguns setores econômicos, aumentando o grau de inadimplência para com o sistema bancário, o esforço de equilíbrio das contas

---

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Para maiores informações sobre o tamanho do sistema financeiro nacional, “Banco Central do Brasil: PROER”, tabela página 6.

<sup>9</sup> Revista Exame edição 597.

públicas, com a retenção , no caixa do Tesouro, de 20% das transferências internas a título de Fundo Social de Emergência, são fatores que diminuíram sensivelmente o ingresso de dinheiro na economia e, por consequência, na intermediação operada pelos agentes financeiros. Esse novo cenário, conjugado com a implementação do Plano Real, que propiciou a estabilização dos preços e o desaparecimento do “imposto inflacionário”, colocaram à prova a capacidade de nossas instituições financeiras para promoverem espontaneamente os ajustes necessários a sua sobrevivência no novo ambiente econômico”.<sup>10</sup>

O setor financeiro procurou alternativas para compensar a perda substancial de receitas causada pelo fim da ciranda especulativa cuja mola mestra era a agora controlada inflação. A primeira opção foi uma volta às origens, ou seja as operações de crédito. “A participação desse item nas receitas totais dos quarenta maiores bancos saltou de 30%, em 1993, para 62% nos primeiros meses de 1995”.<sup>11</sup> Mas há de se levar em consideração que essa saída esbarrou numa combinação potencialmente catastrófica para o setor: aumento nos índices de inadimplência ( passaram de cerca de 0,75% a 1,5% para cerca de 4,0% a 4,5%) mais um endurecimento nas condições para concessão de crédito promovido pelo governo. Um levantamento da Austin Asis junto a 181 bancos mostra que o total de créditos podres (créditos de difícil recuperação, na sua maioria créditos cujo valor de face não corresponde ao valor de mercado) em junho de 1995 atingia 3,8 bilhões de dólares.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Banco Central do Brasil e os dois ano do Real.

<sup>11</sup> Revista Exame edição 597.

<sup>12</sup> Idem.

Resumidamente, o Brasil contava com um sistema financeiro grande demais, que nos tempos de inflação desenfreada chegou a representar 15% do PIB, quando, nos países onde o processo inflacionário não perdeu o controle e manteve-se em patamares menos exagerados do que aqui, a participação financeira no PIB é de cerca de 7,5%. No Brasil essa participação já encontra-se em processo de conversão para a média mundial, na casa dos 7%. “O bolo reduziu-se à metade, mas os comensais continuaram no mesmo número. A associação entre Nacional e Unibanco é como o enterro simbólico de uma era e a inauguração de outra.”<sup>13</sup>

### **Previsões para o setor:**

Não há dúvidas de que o setor financeiro brasileiro passa por uma das maiores revoluções jamais vistas nesse mercado, uma parte dos bancos será consumida nesse processo de ajuste às novas condições, nem todos sobreviverão, os que o fizerem jamais serão os mesmos, ou seja os bancos terão de reencontrar sua especialização, sua vocação. Simultaneamente a esse processo deverão perseguir como nunca a redução de custos e a racionalização.

---

<sup>13</sup> Idem.



Na opinião de especialistas do mercado deverão surgir três ou quatro blocos de bancos:

- Varejistas: Bancos com grandes agências espalhadas por todo o país , com amplo portfólio de produtos e serviços.
- Regionais: são bancos de varejo com atuação concentrada em regiões determinadas, ou voltadas para público selecionado.
- Superespecializados: formados para atuar num mercado específico, esses bancos terão focos de atuação previamente definidos.
- Nichos: Donos de estruturas enxutas e ágeis, essas instituições irão trabalhar principalmente em grandes operações de atacado.

Segue pequena explicação para os quatro pontos acima enumerados:

A adaptação a esse quadro, aliada à concorrência acirrada , levará ao encolhimento do número de bancos. A concentração resultante não é estranha a outros países que não o Brasil. Os EUA, em 1984 tinham cerca de 15.000 bancos, hoje esse número é próximo de 9.700. Contamos ainda com previsões de que nos próximos três anos os 300 maiores entre eles concentrarão 85% dos depósitos totais do sistema, e somente cinco bancos terão negócios nos 50 Estados americanos.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Para maiores informações vide: “Banco Central do Brasil: PROER” em “Experiência Internacional”.

“No Brasil, o setor deverá passar por regime semelhante. Ainda há muito que concentrar em comparação a outros países. Aqui, segundo estudo do Morgan Stanley, os três maiores bancos possuem 16% dos ativos totais do setor. Na França, esse índice chega a 44%. No Canadá, mais de 55%.”<sup>15</sup> Adicionalmente a isso devemos colocar que o fim dos lucros com o *floating*, e a baixa nos *spreads*,<sup>16</sup> impuseram uma maior pressão sobre os custos das instituições.

Com margens mais estreitas, os bancos foram em busca de receitas alternativas. A já citada volta às origens com aumento nas operações de créditos (que subiram de 18% do PIB em 1992, para cerca de 38% em 1994), foi insuficiente, ainda mais quando se leva em consideração a onda de inadimplência por que se passou (somente superada com a queda dos juros cobrados - os bancos parando de “atirar em seus próprios pés”). A redução de custos e os ganhos de escala se tornaram a alternativa mais viável. Os bancos de varejo nesse caso têm uma situação mais delicada, nessa faixa de mercado, a concorrência é sabidamente mais acirrada, forçando os concorrentes em direção a maneira mais rápida de fortalecimento, comprar ou associar-se a outros bancos.

---

<sup>15</sup> Revista Exame edição 598.

<sup>16</sup> Spread = diferença entre taxas de compra e venda de um ativo.

Nas áreas de potencial investimento bancário para ganho de competitividade e redução de custos a informática e as telecomunicações serão itens de peso considerável no balanço das instituições brasileiras. "Segundo a Febraban, os investimentos nesse setor atingiram 3,7 bilhões de dólares entre 1993 e 1995"<sup>17</sup>, numa clara evidência de que acredita-se que esta é a melhor e mais rápida forma de maximização de produtividade. A conquista de novos clientes também é uma alternativa de geração de receitas que não deve ser desprezada, principalmente pelo fato da Plano Real ter trazido toda uma classe de pessoas que não tinham acesso a contas bancárias subitamente para o mercado (o fim da inflação permitiu um ganho de renda significativo para as classes menos favorecidas tornando-as expressivas em termos de mercado), fato que chamou a atenção até de estrangeiros que aumentam as suas participações no país de olho nesse novo mercado que se forma, acirrando ainda mais a competição pela conquista desses novos clientes.

Outra tendência do mercado financeiro é aquilo que alguns banqueiros chamam de necessidade de "implosão" dos grandes bancos, ou seja a eliminação de áreas não condizentes com a atividade principal da instituição, como por exemplo um departamento de atacado em um banco cuja atividade principal é o varejo. Tal estrutura tão difusa tende a concentrar tecnologias, ritmos e culturas diferentes, o que não é exatamente uma economia em termos de custos, por isso a criação de bancos específicos para cada área de atuação é uma tendência inequívoca (vide o exemplo do Itaú que em meados de 1995

---

<sup>17</sup> Revista Exame edição 598.

criou o Itaú Banquers Trust, exclusivamente para atuação como banco de investimento).

O gigantismo dos grandes bancos de varejo também não pode ser negado, ele forçará alguns concorrentes de médio porte a definir com mais precisão seu foco de negócios, implicando no fato de que se optarem por uma atuação em todo país terão que forçosamente estudar uma fusão ou aquisição. Alternativamente ao crescimento no número de agências aparece a opção de regionalização dos negócios, “nesse caso, o banco terá de agregar valor a seu serviço para compensar a escala menor do que a dos grandes bancos de varejo.”<sup>18</sup>

Os bancos de atuação em nichos específicos já existem no país, só terão que se preocupar quanto a sua estrutura de custos, fonte de sua agilidade, ainda mais quando a entrada de estrangeiros no setor é uma realidade mais próxima a cada dia que passa. “Os bancos que venham a se alojar em nichos específicos não podem descuidar da escala, pois não há mais o floating para garantir o pagamento das despesas.”<sup>19</sup>

### **A assistência do governo, sua razão e seus benefícios:**

---

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> Idem.

Fusões e aquisições são as soluções menos traumáticas para o setor financeiro chegar a seu tamanho ideal no Brasil, para tal visualização podemos pensar na hipótese alternativa a esse processo: a quebra ou liquidação extrajudicial generalizada das instituições em estado crítico. Esse era o caminho que se apresentava com o Plano Real, “no período de 1º de julho de 1994 a 4 de junho de 1996, sessenta e cinco instituições financeiras, todas controladas por capital nacional, encontravam-se sob regime especial, em decorrência da ação fiscalizadora do Banco Central. Desse total, quarenta e três foram liquidadas extrajudicialmente, treze encontram-se sob o Regime de Administração Especial Temporária (RAET), enquanto as nove restantes permanecem sob regime de intervenção. Dentre as instituições submetidas a regime especial, os principais destaques cabem aos bancos múltiplos (vinte e cinco instituições) e às distribuidoras (dezenove instituições). Desses totais, dezesseis bancos múltiplos e quinze distribuidoras foram liquidados extrajudicialmente.”<sup>20</sup> (ver apêndice)

“A quebra do Econômico mostrou o potencial deletério de uma bancarrota bancária de porte. O PROER tem como objetivo precípua prevenir uma hecatombe financeira com efeitos desastrosos, como de praxe, sobre toda economia.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Banco Central e os dois anos do Real: páginas 47, 48 e 49.

<sup>21</sup> Revista Exame edição 597.

“A experiência histórica demonstra que as consequências de uma crise bancária sobre a economia das famílias e das empresas são imprevisíveis. Considerar a “quebra bancária” no mesmo nível da falência de qualquer empresa comercial é não compreender o papel desempenhado pela mercadoria com a qual transaciona uma instituição bancária - a moeda - na vida econômica. A estabilidade do sistema que intermedia as operações monetárias, portanto, é fundamental para a própria segurança e a estabilidade das relações entre os agentes econômicos.”<sup>22</sup>

A iminência de uma crise bancária é capaz de afetar e contaminar todo o sistema econômico. Ela faz com que titulares de ativos financeiros fujam do sistema financeiro, provocando a tão temida “corrida contra os bancos”, e se refugiem, como forma de preservação do valor de seus ativos, no mercado de bens (em casos extremos, por meio do aumento dos estoques e da compra de moeda estrangeira). Com fins de evitar tamanha distorção, é primordial importância a manutenção da credibilidade do setor financeiro. Credibilidade esta que seria assegurada mediante a utilização do PROER, dentre outros instrumentos a disposição do governo.

Cuidados extraordinários com o sistema financeiro são rotineiros em todo mundo, assim como o conhecimento do fato de que uma crise bancária se propaga pela economia com velocidade estonteante. Um grande exemplo do fato nos é dado pela Grande Depressão Americana dos anos 30, que teve sua

origem justamente em uma crise bancária. O fato do governo não dever permitir uma crise bancária não significa, evidentemente, que se deva salvaguardar o banqueiro pouco competente ou demasiado arrojado em seus empreendimentos, proteger o sistema financeiro em nome de interesses maiores é sim o tonus da ação. Um corolário a essa óptica é a ênfase no não favorecimento do comportamento descuidado por parte dos bancos, caso contrário estaríamos caindo em uma grande contradição. Essas premissas, segundo o governo, estão na base do PROER.

“Até recentemente o Banco Central ressentia-se da falta de mecanismos legais para ação preventiva no sistema financeiro, com vistas à recuperação das empresas, ante a verificação de ocorrências que acarretassem perdas patrimoniais e expusessem a risco os seus credores. Os instrumentos utilizados com o propósito de sanear instituições, sob a roupagem de planos de recuperação ou de termos de compromisso, eram de documentos cuja eficácia dependia da posição unilateral das sociedades interessadas. O Banco Central não dispunha de mecanismos hábeis que pudessem fundamentar a determinação de medidas de capitalização, reorganização, de alienação de controle ou de afastamento de administradores.”<sup>23</sup>

Foram introduzidas importantes alterações na legislação até então vigente com a Medida Provisória nº 1.182, de 17/11/1995, cuja última reedição se deu sob o nº 1.470, de 05/06/1996, especialmente no tangente aos poderes

---

<sup>23</sup> Idem, página 39.

atribuídos ao Banco Central para atuar no fortalecimento e no seneamento do mercado, prevenindo e solucionando crises de liquidez e/ou solvência de instituições financeiras.

A nova legislação em questão faculta ao Banco Central determinar aos próprios controladores da instituição onde problemas de potencial crescimento tenham sido decretados a adoção de medidas de capitalização da sociedade, transferência de controle acionário e reorganização societária mediante fusão ou cisão, antes de decretar o regime especial. O dispositivo é dotado de caráter inovador a medida que promove algo nunca feito anteriormente, devolve aos responsáveis pela crise da instituição o dever de solucioná-la a tempo (não mais simplesmente transfere para o governo as responsabilidades de solução e administração), e ainda faz com que o próprio mercado atue como parceiro na conjuração da crise de liquidez ou de solvência.

A edição da medida provisória sobre fusões bancárias traz uma série de benefícios:

Primeiramente; o reconhecimento, pelo Banco Central, de 100% dos créditos da instituição incentivada contra a União, hoje cotados com deságio no mercado privado, são as conhecidas “moedas podres” repentinamente famosas em função do programa de privatização.



Em segundo lugar "(...)é a permissão para que , no balanço da instituição adquirida, sejam lançados como prejuízo os créditos incobráveis ou de difícil recuperação. Esses prejuízos poderão ser compensados, para efeito de imposto de renda, em até 30% do lucro anual da instituição resultante da fusão ou aquisição.(...) As boas normas de gestão bancária exigem que os créditos de recuperação duvidosa sejam amparados por provisões adequadas e, eventualmente, debitados integralmente à conta de créditos em liquidação. A quase totalidade das falências bancárias resulta da insuficiência dessas provisões, o que leva a instituição a ostentar no seu ativo o que já deveria ter sido levado a conta de prejuízos. (...) Os efeitos devem ser automáticos, já que os bancos devem pagar imposto de renda sobre os lucros, mas não sobre os prejuízos." <sup>24</sup>

Um terceiro benefício "(...) é a permissão para que o ágio na aquisição das ações das instituições financeiras possa ser amortizado como despesa pelas instituições adquirentes, nas condições aprovadas pelo Banco Central. (...) O incentivo ficará restrito ao caso em que não apenas a instituição adquirente é sadia, mas também a incorporada, pois só neste último caso é possível que suas ações sejam vendidas com ágio." <sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Mário Henrique Simonsen em: revista Exame edição 597.

<sup>25</sup> Idem.

Em quarto e último lugar, vem a criação de linhas de crédito do Banco Central para o financiamento dos programas de redução dos custos inerentes a fusão. Os créditos concedidos teriam *spreads* menores comparativamente àqueles praticados no mercado.

### **O nascimento do Nacional-Unibanco:**

O time das superpotências privadas financeiras tinha até 18/11/1995, data do anúncio oficial da compra de parte do Nacional pelo Unibanco, somente dois integrantes: o Bradesco e o Itaú. Agora conta com um terceiro integrante, o Unibanco reforçado pelo pedaço bom do Nacional, comprado por 1 bilhão de dólares.

Considerando os ativos somados do Nacional e do Unibanco, chega-se a 28 bilhões de dólares. Isso deixa para trás o Bradesco, cujos ativos são de 25,9 bilhões de dólares. Quanto ao patrimônio líquido, a união leva a um total de 2,3 bilhões de dólares, um notável terceiro lugar entre os bancos nacionais. Em suma, qualquer método de mensuração indicaria o mesmo, o nascimento de mais um concorrente de peso no setor bancário.

O fim dos lucros fáceis conferidos pela inflação causaram estragos em todo o setor, mas o Nacional foi particularmente afetado de forma intensa, coroando uma década de boatos sobre a má situação do banco com um que de verdade. A associação com o Unibanco já era algo que os executivos do último consideravam, em função de um inegável ganho de escala que a operação acarretaria. O futuro próximo mostraria que tal pensamento era correto.

O potencial de sinergias vislumbrado desde o início das negociações por ambos os lados era enorme. Os custos anuais de cada um deles em separado chegava a casa dos 500 milhões de dólares, somando cerca de 1 bilhão de dólares anuais quando computados em conjunto. A fusão reduziu esses custos a aproximadamente a metade, num claro exemplo das vantagens que a operação em questão trouxe em especial para a instituição adquirente, o Unibanco.

A situação do Banco Nacional tornou-se particularmente difícil a partir da intervenção no Banco Econômico, em Agosto de 1995. Desde o referido fato o Nacional assistia impotente à saída de capitais quase ininterrupta de seus cofres, o mercado antecipava que o banco seria o próximo na linha de intervenção do Governo e por isso tratava de se precaver contra possíveis dificuldades apresentadas pela instituição, exemplo claro do fato foi a troca de postos de atendimento promovida pelas Lojas Americanas no dia seguinte à

intervenção no Econômico pelo Banco Central, passaram do Nacional para o Unibanco. Isso representou um baque fortíssimo sobre o caixa da instituição, o bilhão de dólares positivos do primeiro semestre de 1995 transformaram-se em 5 bilhões negativos no segundo semestre. Sem outra alternativa para fechamento de sua posição diariamente, o Nacional viu-se compelido a recorrer ao redesconto (redesconto B, mais precisamente<sup>26</sup>), o saldo dessa conta de ajudas diárias chegou a cerca de 10 bilhões de dólares por volta de Novembro de 1995, evidenciando inequivocamente a proeminente crise.

Até a eclosão da crise o Nacional vinha destacando-se no mercado por sua extrema agressividade, fato compatível com seus resultados até o ano de 1994. Neste ano o Nacional apresentou uma rentabilidade de 18,2% sobre o Patrimônio Líquido, contra taxas inferiores a 15% de bancos como Bradesco, Bamerindus, Itaú, Real e Unibanco<sup>27</sup>. No entanto um corolário para tamanha agressividade, traduzida numa evidente política de concessão de crédito, foi o alto preço cobrado com o controle de liquidez promovido pelo governo a partir do segundo trimestre de 1995. As deficiências no controle das concessões de crédito tornaram-se patentes. A inadimplência começou a assumir proporções preocupantes, principalmente para os bancos com alto grau de alavancagem<sup>28</sup>, a política agressiva adotada pelo Nacional, e suas consequências sobre o

---

<sup>26</sup> Redesconto B: Facilitação do redesconto tradicional, uma linha de emergência de até R\$ 10 milhões por instituição, por prazo de 5 a 15 dias, neste último caso com garantias de bens imóveis. A taxa cobrada era a taxa média Selic mais 5% a.a., mais barata que a taxa usual de redesconto que era de Selic + 8% até o limite, Selic + 9% acima do limite, e Selic + 10% caso as necessidades ultrapassassem duas vezes o limite da instituição ( "Mercado Financeiro produtos e serviços" Eduardo Fortuna 10ª edição, pg 66).

<sup>27</sup> Revista Exame edição 597.

<sup>28</sup> Alavancagem: Volume de empréstimos, investimentos e aplicações feitos pela instituição, com relação ao seu Patrimônio Líquido.

grau de alavancagem da instituição o colocou em uma posição deveras arriscada, o banco vergou até um ponto sem retorno precipitando sua crise.

A partir da deflagração da crise do Nacional o Unibanco, que já se encontrava-se em negociações com o Nacional, entra em cena promovendo a maior fusão no sistema financeiro brasileiro até então, nascendo mais uma instituição de peso no mercado.

### **Os desafios da integração pós-fusão:**

Naturalmente os desafios que se apresentaram com a fusão foram gigantescos. Na primeira semana depois da incorporação, tudo caminhou bem. A operação-hospital montada para atender a clientela rendeu bons frutos, contendo o processo de saques no antigo Nacional.

Assim como a clientela, os novos funcionários também parecem ter sido bem recebidos por seus novos patrões. Coerentemente com estudos na área de fusões e aquisições como exporá o parágrafo seguinte, foi adotada desde o primeiro dia uma estratégia de tranquilização dos novos funcionários, que consistia em informa-los adequadamente sobre os novos procedimentos adotados, e em especial quanto às suas respectivas posições dentro do

processo em andamento. No processo de incorporação certamente funcionários e agências serão cortados. Ocorre que um processo de incorporação é, em verdade, muito mais complicado do que fechar algumas agências e demitir alguns funcionários. Talvez a administração do pessoal seja um dos principais desafios num processo de fusão ou incorporação, e portanto deve seguir certos critérios.

Dois grandes problemas humanos podem ocorrer em aquisições:

- Perda de pessoas chave.
- Perda de eficácia organizacional.

Sempre que se processa uma aquisição, os gerentes devem ter em mente que o conhecimento maior sobre a instituição adquirida (sob quaisquer pontos) está nas mãos de seus empregados. Mesmo que a longo prazo se pretenda enxugar o quadro de funcionários, se isso não for tratado de forma adequada, as pessoas erradas sairão e o empreendimento poderá se ver ameaçado. Incerteza e insegurança estão associadas a quase todas as fusões e aquisições. Constitui fator essencial a identificação das pessoas críticas para a continuação do processo e acionar um plano para garantir que estas pessoas não saiam. “Quando uma fusão é anunciada os temores e ansiedade são alimentados pelas incertezas a respeito do que as mudanças irão trazer. Existe, tipicamente, um sentimento de vulnerabilidade nas pessoas e de perda de controle.(...) A incerteza que cerca as mudanças faz, muitas vezes, com que

os empregados experimentem perda de entusiasmo pelo seu trabalho e pela sua organização, e uma queda do moral e do orgulho organizacional segue-se à fusão. Inúmeras horas são gastas na alimentação da máquina de boatos, e grande quantidade de pessoas adota uma atitude de esperar para ver. Quanto mais cedo uma aparência de certeza quanto ao futuro puder ser comunicada, mais cedo as pessoas se acalmarão. Uma vez criada uma nova visão para a organização e estabelecidos novos alvos, as pessoas podem refocalizar suas energias para frente.”<sup>29</sup>

Quanto aos problemas anteriormente expostos, evidências nos mostram que o Unibanco foi preciso e rápido em sua solução obtendo bons resultados.

Para que tudo desse certo adotou-se um procedimento simples e correto: os dois bancos foram mantidos em funcionamento como antes, cada um vendendo os mesmos produtos e serviços que já vendiam, a única modificação aparente foi a mudança nos letreiros das agências. Nunca o incorporador é melhor do que o incorporado em tudo. A questão é decidir o que prevalece em cada área. Muitas vezes, pode-se ter um espírito de corpo forte nas duas empresas que acabe por impedir a busca da melhor alternativa

Esse fato evidencia uma disposição do banco adquirente de promover uma integração gradual sem traumas que possam tornar-se problemas

---

<sup>29</sup> “Guia da Ernest & Young para administração de Fusões e Aquisições” pgs 276 e 277.

adicionais no difícil processo de integração de culturas das duas instituições. Deve-se dar à nova empresa (a adquirida) tempo para que ela assimile e entenda as novas regras de funcionamento trazidas pela instituição adquirente. Caso esse espaço não seja respeitado, problemas espinhosos na assimilação da nova instituição certamente aparecerão e aquilo que era potencialmente um ganho se torna uma perda. É preciso muito cuidado para não se “matar a galinha dos ovos de ouro” ao se impor uma cultura estranha ao adquirido, sinergias são desperdiçadas então. “A mudança é o pior inimigo em fusões e aquisições, porque corrói fortemente o moral,(...) custam dinheiro. Se uma ou duas operações forem mudadas, poderá não fazer muita diferença. Mas se o adquirente quiser implantar todos os seus sistemas de uma só vez, os custos poderão pular para fora dos gráficos”<sup>30</sup>.

Outra questão importante, e delicada, enfrentada pelo Unibanco logo no princípio da incorporação foi recuperar a clientela que se desgarrou do Nacional em função dos dias agitados pré-fusão, e manter os que permaneceram. Os grandes clientes foram visitados por representantes dos dois bancos e no varejo, o Unibanco procurou esclarecer a antiga clientela do Nacional sobre a solidez do novo banco. Resultados positivos foram colhidos: segundo dados divulgados pelo Unibanco, houve um saldo líquido de captação junto ao público no primeiro dia de abertura do novo banco de 60 milhões de dólares, subindo para 200 milhões ao final; da primeira semana<sup>31</sup>. É claro que nem todos os clientes do Nacional permaneceram no Unibanco. “Segundo um

---

<sup>30</sup> Idem, pg 267.

<sup>31</sup> Revista Exame edição 598.



estudo da Booz-Allen & Hamilton, (...) apenas 40% dos clientes de um banco incorporado continuam clientes de quem o comprou"<sup>32</sup>. O Unibanco dispunha de uma vantagem adicional para que a taxa de permanência se situasse acima dos 40%: as semelhanças entre os dois bancos, principalmente na área de pessoas físicas, a mais cobiçada pelo Unibanco com a incorporação.

O Unibanco certamente já possuía Know-how para fazer a incorporação. Desde o seu nascimento, em 1924, a Casa Moreira e Salles passou por diversas fusões e incorporações até chegar ao atual Unibanco. Nos anos 40, uniu-se a dois bancos de cidades próximas a Poços de Caldas, o Machadense e o Botelhos. Depois foi a vez do Banco Agrícola Mercantil, do Predial e do Banco Mineiro. Nada porém se assemelhava, em tamanho, à incorporação do Nacional, mesmo assim, com tamanha tarefa pela frente o Unibanco foi capaz de vencer as etapas mais difíceis dessa monumental empreitada e se manter no ranking de risco das agências internacionais<sup>33</sup> logo após a incorporação. "Segundo os primeiros relatórios das agências internacionais de classificação de risco, o Unibanco manteve o mesmo grau de solidez que tinha antes do fechamento do negócio com o Nacional, pois fez um aumento de capital de 682 milhões de Reais, integralizados em ações preferenciais, sem direito a voto, para absorvê-lo."<sup>34</sup> Dentro das proporções do fato, isso por si só já pode ser considerado uma grande realização e um sucesso.

---

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> Suplemento Especial da Folha de São Paulo: "De olho nos bancos" dia 18 de Agosto de 1996.

<sup>34</sup> Revista Exame edição 598.

## Capítulo II: ESTUDO DE CASO

## **Apresentação dos índices utilizados:**

O exame do desempenho de um banco precisa levar em conta uma série de fatores, e, quanto mais completos forem os indicadores, melhor será a qualidade da análise desenvolvida. O presente estudo se utilizará de doze índices comumente utilizados para a análise de balanço, que serão chamados de índices clássicos, e de índices específicos, em número de seis, que serão chamados de índices dinâmicos.

### **• Índices Clássicos:**

#### **(1) Rentabilidade Patrimonial (RP):**

A Rentabilidade Patrimonial é expressa pela relação entre o Lucro Líquido após impostos e participações minoritárias e o Patrimônio Líquido expresso no final do exercício. Ele significa o ganho do acionista por cada unidade de seu patrimônio colocada a disposição do banco.

#### **(2) Rentabilidade sobre o Ativo Total (RAT):**

A rentabilidade sobre os Ativos Totais é outra medida de desempenho, é expressa pela relação entre o Lucro Líquido após impostos e participações minoritárias e o Ativo Total, significando quantos centavos de Real a instituição consegue por cada Real de Ativo Total. Esse indicador é universal e serve para comparações internacionais.

#### **(3) Liquidez Corrente (LC):**

A liquidez Corrente é medida pela relação entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, o primeiro representando aplicações que se materializam em até um ano, aí incluídas as disponibilidades imediatas, e o segundo as obrigações devidas em até um ano. Mede a capacidade de uma empresa de saldar suas dívidas de curto prazo com seus valores correntes ou circulantes, na data do balanço, sem informar a respeito da situação financeira no decorrer do exercício ou das perspectivas para exercícios futuros.

(4) Liquidez Geral (LG):

A Liquidez Geral é calculada pela divisão entre a soma do Ativo Circulante com o Realizável a Longo Prazo e a soma do Passivo Circulante com o Exigível a Longo Prazo. Ela expressa a capacidade total de solvência da instituição.

(5) Grau de Imobilização do Patrimônio Líquido (GIPL):

O Grau de Imobilização do Patrimônio Líquido é calculado pelo quociente entre o Ativo Permanente e o Patrimônio Líquido, significando que parcela das origens dos acionistas foi empregada em imobilizações. Indica até que ponto o Capital Próprio está aplicado no Ativo Permanente, ou seja, até que ponto a instituição não pode contar com fundos próprios para financiar seu Capital de Giro.

(6) Capital de Terceiros (CT):

O Capital de Terceiros pode ser medido pela relação entre a soma do Passivo Circulante com o Exigível a Longo Prazo e o Ativo Total, significando qual a parcela de capital de terceiros em relação ao total das aplicações ativas da instituição.

(7) Capital de Giro Próprio (CGP):

O Capital de Giro Próprio é definido pelo quociente entre a diferença do Patrimônio Líquido com o Ativo Permanente e o Patrimônio Líquido. Significa em que proporção de unidades de Patrimônio Líquido houve sobra entre o próprio Patrimônio Líquido e o Ativo Permanente.

(8) Depósitos à Vista (DAV):

Este índice exprime a relação entre os Depósitos à Vista e o Patrimônio Líquido, significando quantos Reais de Depósitos à Vista são conseguidos para cada Real de Patrimônio Líquido.

(9) Depósitos de Poupança (DP):

A relação entre os Depósitos de Poupança e o Patrimônio Líquido, expressa quantos Reais o banco conseguiu captar em poupança para cada Real de Patrimônio Líquido.

(10) Depósitos Interfinanceiros (DI):

Os Depósitos Interfinanceiros podem ser relacionados com o Patrimônio Líquido da mesma maneira e com o mesmo significado que os Depósitos à Vista.

(11) Depósitos à Prazo (DPR):

Os Depósitos à Prazo podem ser igualmente medidos em relação ao Patrimônio Líquido, significando quantos Reais a prazo o banco consegue captar para cada Real de seus acionistas.

(12) Grau de Alavancagem (ALV):

A Alavancagem Total exprime a relação entre a soma do Passivo Circulante com o Exigível de Longo Prazo e o Patrimônio Líquido. Significa quantos Reais de terceiros o banco consegue de fundos para cada Real dos acionistas.

• **Índices Dinâmicos:**

(1) RPS/RIF: Receitas de Prestação de Serviços em relação às Receitas de Intermediações Financeiras.

Este indicador mede quantos Reais obtidos com a prestação de serviços o banco conseguiu para cada Real originário da intermediação financeira.

(2) RPS/DPess.: Receitas de Prestação de Serviços em relação a Despesas com Pessoal.

Significa quantos Reais de receitas provenientes de prestação de serviços o banco obtém para cada Real gasto com pessoal (notar que esta rubrica inclui todos os itens que representam desembolso com pessoal).

(3) DPess./RBIF: Despesas com Pessoal em relação ao Resultado Bruto de Intermediações Financeiras.

Este índice serve para mostrar qual foi a percentagem gasta com despesas de pessoal retirada do Resultado Bruto de Intermediações Financeiras, o qual representa a diferença entre as receitas e as despesas que se originaram com os negócios de intermediação financeira.

(4) ODA/RBIF: Outras Despesas Administrativas em relação ao Resultado Bruto de Intermediações Financeiras.

Este indicador mostra qual foi a percentagem gasta com outras despesas administrativas que não as de pessoal em relação ao Resultado Bruto de Intermediações Financeiras.

(5) (DPess.+ODA)/RBIF: Despesas com Pessoal mais Outras Despesas Administrativas em relação ao Resultado Bruto de Intermediações Financeiras.

Este indicador corresponde à soma dos itens DPess./RBIF e ODA/RBIF, significando qual a porcentagem do Resultado Bruto de Intermediações Financeiras foi consumida em gastos com pessoal e despesas administrativas.

(6) RIF/Dpess.: Receitas de Intermediação Financeira em relação às Despesas com Pessoal.

Este indicador representa qual o percentual representativo das Receitas de Intermediação Financeira quando se tem por base as Despesas com Pessoal<sup>35</sup>.

Valores Semestrais	Ano: 1996 (1 <sup>o</sup> )	Ano: 1995 (2 <sup>o</sup> )
L.A.P.I.R.e part. minorit.	126.854	69.212
Patrimônio Líquido	2.047.683	1.101.104
Ativo total	22.088.127	12.270.152
Ativo Circulante	17.946.403	10.042.056
Passivo Circulante	17.659.477	10.208.847
Realizavel I.p.	1.891.399	1.219.950
Exigível I.p.	2.376.156	954.051
Ativo Permanente	2.250.325	1.008.146
Depósitos à vista	613.897	440.585
Depósitos de poupança	2.083.536	1.365.593
Depósitos interfinanceiros	44.254	866.883
Depósitos à prazo	5.532.876	2.628.868
RIF	2.777.028	2.050.866
RPS	323.055	137.254
DPess.	477.212	246.353
RBIF	919.873	468.668
ODA	594.257	246.663
<b>Índices Clássicos</b>		
Semestrais	Ano: 1996 (1 <sup>o</sup> )	Ano: 1995 (2 <sup>o</sup> )
Rentabilidade Patrimonial (RP)	6,195%	6,286%
Rentabilidade Sobre Ativo Total (RAT)	0,574%	0,564%
Liquidez Corrente (LC)	R\$1,0162	R\$0,9837
Liquidez Geral (LG)	R\$0,9901	R\$1,0089
Grau de Imobilização do P.L. (GIPL)	109,896%	91,558%
Capital de terceiros (CT)	90,708%	90,976%
Capital de Giro Próprio (CGP)	-9,896%	8,442%
Grau de Alavancagem (ALV)	978,454%	1013,791%
Depósitos à vista (DAV)	29,980%	40,013%
Depósitos de poupança (DP)	101,751%	124,020%
Depósitos interfinanceiros (DI)	2,161%	78,729%
Depósitos à prazo(DPR)	270,202%	238,748%

<sup>35</sup>As definições para os índices utilizados são provenientes do “Manual de análise financeira” publicado pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, e da revista “Suma Econômica”, editora Tama.

Anuais	Ano: 1996	Ano: 1995	Ano: 1994
L.A.P.I.R.e part. minorit.	285.062	154.580	147.427
Patrimônio Líquido	2.153.757	1.967.821	1.155.457
Ativo total	23.920.534	21.629.305	12.957.627
Ativo Circulante	19.995.488	17.554.881	10.334.201
Passivo Circulante	18.578.138	17.403.863	10.732.002
Realizavel I.p.	1.684.669	1.596.773	1.509.248
Exigível I.p.	3.184.587	2.252.461	1.061.688
Ativo Permanente	2.240.377	2.477.651	1.114.178
Depósitos à vista	765.152	964.387	554.053
Depósitos de poupança	2.268.138	2.162.316	1.459.992
Depósitos interfinanceiros	37.552	802.981	512.206
Depósitos à prazo	3.966.445	6.303.489	3.856.148
RIF	4.920.240	4.284.194	1.608.171
RPS	685.001	346.938	333.795
DP	954.389	588.839	542.553
RBIF	1.585.618	918.742	974.904
ODA	1.223.870	632.317	539.888
<b>Índices Clássicos</b>			
Anuais	Ano: 1996	Ano: 1995	Ano: 1994
Rentabilidade Patrimonial (RP)	13,2356%	7,8554%	12,7592%
Rentabilidade Sobre Ativo Total (RAT)	1,1917%	0,7147%	1,1378%
Liquidez Corrente (LC)	R\$1,0763	R\$1,0087	R\$0,9629
Liquidez Geral (LG)	R\$0,9962	R\$0,9743	R\$1,0042
Grau de Imobilização do P.L. (GIPL)	104,0218%	125,9084%	96,4275%
Capital de terceiros (CT)	90,9793%	90,8782%	91,0174%
Capital de Giro Próprio (CGP)	-4,0218%	-25,9084%	3,5725%
Grau de Alavancagem (ALV)	1010,4541%	998,8878%	1020,6948%
Depósitos à vista (DAV)	35,526%	49,008%	47,951%
Depósitos de poupança (DP)	105,311%	109,884%	126,356%
Depósitos interfinanceiros (DI)	1,744%	40,806%	44,329%
Depósitos à prazo(DPR)	184,164%	320,328%	333,734%

### Análise dos índices:

Os dados utilizados compreendem os seguintes balanços semestrais: 1995.2 e 1996.1, e os seguintes balanços anuais: 1994,1995 e 1996 (todos os valores dos balanços em questão encontram-se em Reais), analisados separadamente. Começaremos com uma análise individual dos índices



clássicos, passando posteriormente a análise dos índices dinâmicos, seguindo a ordem de apresentação destes. Subsequentemente apresentaremos a análise conjunta dos dados em questão. As respectivas taxas de variação são apresentados no apêndice referente.

### **Índices Clássicos:**

- Rentabilidade Patrimonial (RP) e Rentabilidade sobre o Ativo Total (RAT):

Ambos medem a eficiência da gestão dos administradores, ponderando os resultados do objetivo da atividade da empresa e a política financeira adotada no exercício. O ano de 1995 apresentou franca queda, em ambos os índices, com relação ao ano anterior, o que não nos deve causar estranheza, uma vez que o ano em questão foi o mais duramente atingido pela crise do setor bancário, e por ocasião do encerramento desse exercício o banco ainda não contava com os efeitos da fusão com o Nacional. Já o ano de 1996 apresenta franca recuperação da queda sofrida em 1995 para ambos os índices, quer com relação a este ano, quer com relação a 1994. Isso é um importante indicio de que os resultados da fusão foram bons para a instituição, mesmo quando consideramos a ajuda proveniente do Governo via PROER, e de que o banco conseguiria encontrar seu caminho para a superação das dificuldades patentes.

Os índices relativos às variações semestrais, do segundo semestre de 1995 e do primeiro semestre de 1996, corroboram com as evidências. Apresentando variação negativa, a RP nos dá uma visão do impacto da absorção do Nacional pelo Unibanco, sendo que no primeiro semestre de 1996 os efeitos dos cortes de despesas associados a tal união ainda não surtiram efeitos, portanto, com um patrimônio líquido maior, quase o dobro do ano anterior, o aumento das receitas líquidas no semestre não foram suficientes para a manutenção do índice. Quanto ao RAT, verificamos tendência de crescimento, fato que tem íntima relação com a fusão ocorrida, uma vez que o Unibanco somente adquiriu bons créditos do Nacional, causando um impacto favorável sobre seu Ativo, o que determinou este comportamento do índice em questão.

- Liquidez Corrente (LC) e Liquidez Geral (LG):

Ambos os índices são concernentes à capacidade de solvência da instituição, um a curto prazo (LC), e outro de maneira generalizada, como o próprio nome indica (LG). Nestes índices procederemos análises disjuntas pois os prazos referentes a ambos são diferentes.

O LC refere-se ao curto prazo, como a maior parte das atividades dos bancos brasileiros concentrava-se no curto prazo, em função da inflação reinante na economia até o Plano Real, que encurtava os horizontes de planejamento e alongava os juros cobrados, praticamente extinguindo os empréstimos de longo prazo, não se deveria esperar outra coisa senão a evolução positiva desse índice em todos os períodos da pesquisa. Um fator que contribuiu para o salto dado pelo LC de 1995 com relação ao de 1994 foi, mais uma vez, a fusão. A parte boa do Nacional inflou o Ativo Circulante do Unibanco, visto as características da atividade bancária brasileira, determinando uma evolução muito boa para este grupo de contas, evolução esta prontamente captada pelo LC.

Já o LG, captando os efeitos de longo prazo, incorpora outro lado da fusão, o lado da aquisição de Passivo de Longo Prazo. Como as obrigações adicionadas (Exigível de longo Prazo), com relação ao LC, foram de maior vulto do que as receitas adicionadas (Realizável de Longo Prazo), os efeitos fizeram-se sentir com a variação negativa das condições de solvência geral de 1995 com relação a 1994, e de 1996 com relação ao mesmo ano base. Mas 1996 exibe uma boa recuperação com relação a 1995, indicando recuperação da instituição. O comportamento do índice de solvência geral captou no exercício de 1996 a injeção de recursos oriundos do PROER, o que tecnicamente aumentou as obrigações de longo prazo dadas as condições de pagamento, devendo refletir-se sobre este índice negativamente, mas como dito anteriormente, o resultado do período foi positivo com relação ao ano

anterior, indicando uma expressiva melhora nas condições de solvência, quando descontado o efeito dessa dívida contraída com o Governo.

Os índices semestrais novamente confirmam as hipóteses levantadas. O LC exhibe crescimento com relação ao segundo semestre de 1995, confirmando o impacto positivo sobre o Ativo de curto prazo da fusão com o Nacional. O LG apresentou variação negativa, captando os efeitos do financiamento do PROER, contraído no primeiro semestre de 1996.

•Grau de imobilização do Patrimônio Líquido (GIPL):

Primeiramente, é interessante notar que somente em 1994 o referido índice se encontra abaixo da unidade. Quanto mais abaixo da unidade for, mais liquidez pode ter a firma, igualando-se à unidade mostrará que o Capital Próprio está integralmente aplicado em imobilizações, devendo o capital de giro ser totalmente suprido por fundos externos, quando superior à unidade, a instituição estará recorrendo a Capital de Terceiros para cobrir suas necessidades de Capital de Giro, mas também para financiar parte de seu Ativo Permanente e Realizável a Longo Prazo. Para o banco em questão deveríamos esperar que em 1994, quando ainda era estável a situação de equilíbrio, que o índice estivesse abaixo da unidade, o que realmente ocorre. Para os anos subsequentes deveríamos esperar valores abaixo da unidade,

pois tiveram lugar a fusão e a crise do setor bancário, fatos prontos e corretamente captados pelos índices do período.

A crise, a fusão e a ajuda governamental ficam bem claros quando examinados os índices semestrais. No segundo semestre de 1995, quando os efeitos da crise ainda não haviam sido plenamente sentidos, e quando a fusão também não o havia, o índice era positivo. No primeiro semestre de 1996, a maior parte desses acontecimentos já havia ocorrido, e seus efeitos, mesmo que não integralmente, já podiam ser sentidos, determinando a alta acima da unidade do índice para o período.

As variações do GIPL, tanto anuais quanto semestrais, confirmam as hipóteses. Sendo a baixa registrada de 1996 com relação a 1995 causada pelo aumento relativo do Patrimônio Líquido ter sido maior do que o aumento relativo do Ativo Permanente, ambos causados pela fusão.

- Capital de Terceiros (CT):

Manteve-se relativamente estável durante os anos analisados, assim como para os semestres em questão. Esteve sempre abaixo da unidade, significando que a participação de terceiros nas aplicações do ativo do banco

se manteve, algo que pode ser considerado um fator positivo em virtude das adversidades do período. Caso a marca da unidade tivesse sido ultrapassada, estaríamos diante de uma situação onde o banco perderia competitividade pois estaria conseguindo uma menor participação própria nas atividades gerenciadas por si. O normal para uma situação de crise seria que este índice apresentasse variação negativa significativa, algo que não ocorreu com a instituição analisada.

- Capital de Giro Próprio (CGP):

Mede a capacidade de financiamento próprio das atividades cotidianas da instituição. Como deveríamos esperar, em virtude da fusão e da crise bancária, este índice apresentou forte crescimento em 1995 com relação a 1994, em virtude da crise, e reversão dessa tendência em 1996 com relação a 1995, mas mesmo assim permaneceu com variação negativa com relação a 1994. em termos absolutos, os índices anuais registraram valores negativos para 1995 e 1996, evidenciando respectivamente a crise bancária e a injeção de capital dada pelo Governo. A movimentação fica um tanto mais clara com a observação dos índices semestrais, onde ficam bem caracterizados estes movimentos. O banco girou Capital de terceiros durante esse período de negatividade do índice.

- Depósitos à Vista (DAV), Depósitos de Poupança (DP), Depósitos Interfinanceiros (DI), e Depósitos à Prazo (DPR):

Todos os índices em questão são relativos a capacidade de captação do banco. Com exceção do DAV de 1995 com relação a 1994, todos os demais índices registraram tendência negativa. Isso se deve a aliança entre a crise do setor e a fusão ocorrida. A crise tem implicações óbvias sobre a captação bancária, já a fusão ataca pelo lado do questionamento sobre a saúde financeira da nova instituição. O que se deve esperar do novo banco? Qual será sua nova característica? Que política interna prevalecerá? Essas são algumas das perguntas que devem ter surgido após o processo. Alie-se a isso o fato da retenção do saldo das contas dos clientes ocorrido até a solução final para o caso do Nacional e teremos como resultado da equação uma saída de clientes da nova instituição, fato que foi prontamente combatido pelo Unibanco. A sangria de clientes certamente implica em prejuízo para as atividades bancárias.

- Grau de Alavancagem (ALV):

Este índice é particularmente alto para a atividade bancária, ou seja é bastante acima da unidade. Como ele mede a capacidade de levantamento de fundos de terceiros para cada Real dos acionistas, uma boa interpretação para

ele é a de como o mercado percebe a situação da instituição. Neste caso o Unibanco foi particularmente bem sucedido, uma vez que apesar da turbulência do ambiente econômico e da profunda mudança em si (referimo-nos a fusão), observamos pouca variação no nível desse índice, indicando confiança do mercado na instituição, principalmente no pós fusão. Tal conclusão é confirmada pelo fato do primeiro rating bancário publicado no pós fusão não ter classificado o novo Unibanco-Nacional em posição diferente do pré fusão.<sup>36</sup>

#### **Índices Dinâmicos:**

- RPS/RIF: Receitas de Prestação de Serviços em relação às Receitas de Intermediações Financeiras.

Este índice é um indicador de desempenho da instituição. Indica qual o percentual de receitas geradas pela prestação de serviços com relação às receitas advindas da intermediação financeira. Observando-se sua evolução, verificamos que de 1994 para 1995 ele decresce, e de 1995 para 1996 ele reverte a tendência e volta a crescer, mas não atinge o nível de 1994. Este comportamento reflete o fato da domesticação da inflação brasileira. Anteriormente ao Plano Real, as correções sobre os índices geravam ganhos fáceis para os bancos, determinando poucas cobranças com relação aos

---

<sup>36</sup> Folha de São Paulo, caderno especial "De olho nos bancos" de 18 de Agosto de 1996.



serviços prestados, assim como relativos ganhos com intermediação financeira. Com o debelar da inflação e as novas condições para o setor, os ganhos com floating acabam e ajustes são requeridos, determinando primeiramente a alta nas receitas de intermediação financeira, os bancos voltando às suas atividades originais de concessão de crédito. Mas isso não fora o suficiente para suprir o déficit de rendimentos gerado pelo fim da inflação, logo as tarifas bancárias subiram. Há também a alta de juros deflagrada pela crise de inadimplência, contribuindo ainda mais para a elevação das receitas de intermediação financeira. Todos esses movimentos são coerentes com o padrão de evolução do índice em questão.

- RPS/Dpess.: Receitas de Prestação de Serviços em relação a Despesas com Pessoal.

Um índice que pode ser considerado como uma medida de eficiência da estrutura de funcionamento da instituição. Teve uma variação negativa de 1994 para 1995, e positiva em 1996 quer com relação a 1995 quer com relação a 1994. Isso indica a adaptação do banco a nova apresentação da economia, adaptando sua estrutura aos novos tempos de maior produtividade requerida (inclusive refletindo o acerto de posição do pós fusão). O bom caminhar do índice, ou seja, sua evolução positiva indica sucesso do banco em seus ajustes.

- $(RPess./RBIF)$ ,  $(ODA/RBIF)$ , e  $[(DPess.+ODA)/RBIF]$ : Despesas com Pessoal em relação ao Resultado Bruto de Intermediações Financeiras, Outras Despesas Administrativas em relação ao Resultado Bruto de Intermediações Financeiras, e, Despesas com Pessoal mais Outras Despesas Administrativas em relação ao Resultado Bruto de Intermediações Financeiras.

São também índices concernentes a eficiência da estrutura administrativa da instituição, o primeiro medindo a eficiência da alocação dos gastos com pessoal, o segundo medindo com relação a outras despesas administrativas e o terceiro a eficiência administrativa como um todo (é a soma dos índices anteriores). A movimentação desses índices é particularmente interessante. Cresce de 1994 para 1995, indicando a falta de cuidado com a eficiência administrativa tida na época de ganhos mais que compensatórios com floating. Cai de 1995 para 1996, indicando o ajuste em busca da agora tão necessária eficiência administrativa, mas em 1996 com relação a 1994 observamos baixa, em função do aumento da estrutura acarretado pela fusão com o Nacional. A evolução desses índices é um bom resumo para os acontecimentos da época.

- RIF/DPess.:

Este índice capta a evolução da lucratividade gerada pelas intermediações financeiras com relação às despesas com pessoal, ou seja qual o lucro de intermediações financeiras gerado por cada Real gasto com pessoal. de 1994 para 1995, observamos tendência positiva, de 1995 para 1996 uma tendência negativa, mas mesmo assim, em 1996 com relação a 1994, observamos uma alta. A interpretação dessa evolução nos conduz ao fato do banco estar encontrando o seu equilíbrio correto sob as novas condições de funcionamento e mercado do pós Real.

### Capítulo III: CONCLUSÃO

## Conclusão:

Dados os fatos concluídos com a análise dos índices desenvolvida no capítulo anterior, e o quadro econômico geral caracterizado no primeiro capítulo, a primeira e mais evidente conclusão é a de que realmente mais um participante de peso nasce no mercado varejista bancário brasileiro.

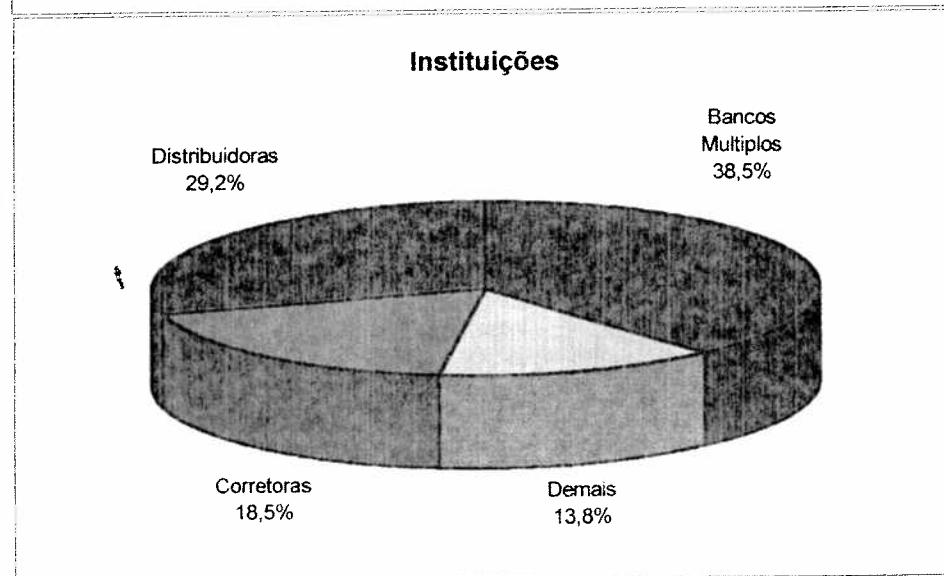
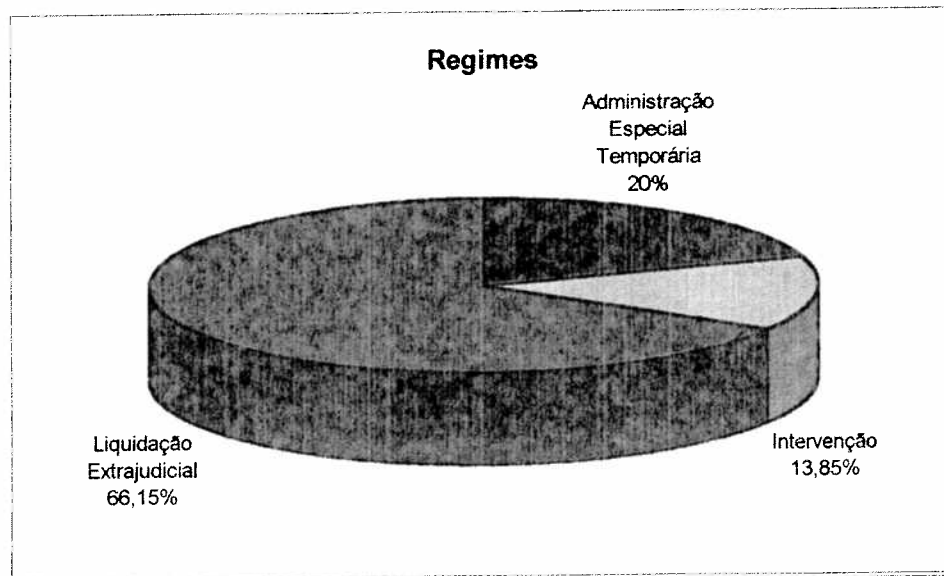
Tal conclusão tem motivação no bom desempenho exibido pelo Nacional-Unibanco no superar de situações adversas de peso, quer as propostas pela nova configuração do mercado bancário, quer as propostas pela própria fusão. deve-se ressaltar mais uma vez o fato da referida operação não encontrar paralelo na história do setor no Brasil, acrescentar que o processo se concluiu em tempo considerado record para qualquer setor, um ano, inequivocamente um fator adicional de complicações em potencial muito bem superado.

As fusões exercem, frequentemente, um impacto significativo sobre a lucratividade global e a saúde financeira de uma corporação, positivo ou negativo. Mas a avaliação desse resultado só pode ser implementada com um relativo grau de confiança após o decorrer de um tempo maior que um ano, o prazo observado nesse trabalho. O importante é salientar que a instituição em questão superou muito bem a fase que talvez seja a mais crítica de uma fusão,

o primeiro ano de existência da nova instituição. Tal só foi conseguido devido a correta estratégia gradualista de integração adotada. Uma fusão deve oferecer claras vantagens sobre a consecução dos mesmos objetivos através do crescimento interno, que no caso em questão não seria viável em função do expressivo aumento da concorrência e da urgência em não sucumbir ao processo de ajuste a perda dos ganhos com floating.

A única saída encontrada (e efetivamente adotada) teve um começo muito bom, o suficiente para projetar um futuro promissor para a instituição, mas insuficiente para concluirmos pontualmente pela efetivação deste. Somente um acompanhamento mais prolongado medirá se todas as sinergias do processo foram devidamente mantidas e aproveitadas, como neste início de vivência conjunta dos antigos Nacional e Unibanco.

**Apêndice I: AÇÕES DO GOVERNO**





Instituições Financeiras sujeitas a regime especial				
Período de 01/07/1994 a 04/06/1996				
Discriminação	Regimes			Total
	Administração Especial Temporária	Intervenção	Liquidação Extrajudicial	
Bancos Múltiplos	6	3	16	25
Bancos Comerciais	x	1	2	3
Bancos de Investimento	1	x	x	1
Bancos Estaduais de Desenvolvimento	x	x	1	1
Sociedades de Arrendamento Mercantil	1	2	x	3
Corretoras	1	2	9	12
Distribuidoras	3	1	15	19
Sociedades de Crédito Imobiliário	1	x	x	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>43</b>	<b>65</b>

Fonte: Banco Central e os dois anos do Real

Números da Ação do Banco Central	
Período de 13/03/1974 a 04/12/1995	
	7 sob regime de Intervenção
	13 sob regime de Administração Especial Temporária
	108 sob regime de Liquidação Extrajudicial
<b>Subtotal:</b>	128 entidades atualmente submetidas a Regime Especial
	6 encerradas por decisão judicial
	296 regimes especiais encerrados
	72 liquidações ordinárias
	84 falências
	3 regimes suspensos por decisão judicial
<b>Subtotal:</b>	461 regimes especiais já encerrados
<b>Total Geral:</b>	589 empresas submetidas a regime especial até 04/12/1995

**Bancos que tiveram decretação e/ou encerramento de regime especial**

Período de 01/07/1994 a 05/06/1996

Situação	Ainda sem solução		Já com solução			Total de bancos
	Sem estudos em andamento	Com estudos em andamento	Solução por acordo de mercado	Lei nº 6024, de 13/03/1974	Com banca nos registros públicos artigo nº 19 alínea "c".	
Decretados no Plano Real.	19	6	4	1	x	30
Decretados antes do Plano Real.	x	x	x	3	2	5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>35</b>

Fonte: Banco Central

**Apêndice II:ANÁLISE HORIZONTAL**

### Índices Clássicos

#### SEMELHANÇA

	Ano: 1996 (1º)	Ano: 1995 (2º)
Rentabilidade Patrimonial (RP)	6,195%	6,286%
Rentabilidade Sobre Ativo Total (RAT)	0,574%	0,564%
Liquidez Corrente (LC)	R\$1,0162	R\$0,9837
Liquidez Geral (LG)	R\$0,9901	R\$1,0089
Grau de Imobilização do P.L. (GIPL)	109,896%	91,558%
Capital de terceiros (CT)	90,708%	90,976%
Capital de Giro Próprio (CGP)	-9,896%	8,442%
Grau de Alavancagem (ALV)	978,454%	1013,791%
Depósitos à vista (DAV)	29,980%	40,013%
Depósitos de poupança (DP)	101,751%	124,020%
Depósitos interfinanceiros (DI)	2,161%	78,729%
Depósitos à prazo(DPR)	270,202%	238,748%

### Varição percentual

#### SEMELHANÇA

	sem.:1996.1/1995.2
Rentabilidade Patrimonial (RP)	-1,4428%
Rentabilidade Sobre Ativo Total (RAT)	1,8155%
Liquidez Corrente (LC)	3,3127%
Liquidez Geral (LG)	-1,8587%
Grau de Imobilização do P.L. (GIPL)	20,0293%
Capital de terceiros (CT)	-0,2949%
Capital de Giro Próprio (CGP)	-217,2218%
Grau de Alavancagem (ALV)	-3,4857%
Depósitos à vista (DAV)	-25,0742%
Depósitos de poupança (DP)	-17,9563%
Depósitos interfinanceiros (DI)	-97,2549%
Depósitos à prazo(DPR)	13,1743%

### Índices Clássicos

#### SEMELHANÇA

	Ano: 1996	Ano: 1995	Ano: 1994
Rentabilidade Patrimonial (RP)	13,2356%	7,8554%	12,7592%
Rentabilidade Sobre Ativo Total (RAT)	1,1917%	0,7147%	1,1378%
Liquidez Corrente (LC)	R\$1,0763	R\$1,0087	R\$0,9629
Liquidez Geral (LG)	R\$0,9962	R\$0,9743	R\$1,0042
Grau de Imobilização do P.L. (GIPL)	104,0218%	125,9084%	96,4275%
Capital de terceiros (CT)	90,9793%	90,8782%	91,0174%
Capital de Giro Próprio (CGP)	-4,0218%	-25,9084%	3,5725%
Grau de Alavancagem (ALV)	1010,4541%	998,8878%	1020,6948%
Depósitos à vista (DAV)	35,526%	49,008%	47,951%
Depósitos de poupança (DP)	105,311%	109,884%	126,356%
Depósitos interfinanceiros (DI)	1,744%	40,806%	44,329%
Depósitos à prazo(DPR)	184,164%	320,328%	333,734%

### Varição percentual

#### SEMELHANÇA

	ano:1996/1995	ano:1996/1994	ano:1995/1994
Rentabilidade Patrimonial (RP)	68,4903%	3,7336%	-38,4335%
Rentabilidade Sobre Ativo Total (RAT)	66,7469%	4,7410%	-37,1856%
Liquidez Corrente (LC)	6,7032%	11,7722%	4,7505%
Liquidez Geral (LG)	2,2457%	-0,7979%	-2,9768%
Grau de Imobilização do P.L. (GIPL)	-17,3829%	7,8757%	30,5731%
Capital de terceiros (CT)	0,1112%	-0,0419%	-0,1529%
Capital de Giro Próprio (CGP)	-84,4768%	-212,5761%	-825,2111%
Grau de Alavancagem (ALV)	1,1579%	-1,0033%	-2,1365%
Depósitos à vista (DAV)	-27,5088%	-25,9110%	2,2041%
Depósitos de poupança (DP)	-4,1617%	-16,6557%	-13,0365%
Depósitos interfinanceiros (DI)	-95,7272%	-96,0668%	-7,9489%
Depósitos à prazo(DPR)	-42,5077%	-44,8171%	-4,0167%

**Índices Dinâmicos**

**Semestrais**

**Ano: 1996 (1º)**

**Ano: 1995 (2º)**

**Índices Dinâmicos**

**Trimestrais**

**Ano: 1996**

**Ano: 1995**

**Ano: 1994**

RPS/RIF	11,633%
RPS/DPess.	67,696%
DPess./RBIF	51,878%
ODA/RBIF	64,602%
(DPess.+ODA)/RBIF	116,480%
RIF/DPess.	581,928%

RPS/RIF	6,692%
RPS/DPess.	55,714%
DPess./RBIF	52,565%
ODA/RBIF	52,631%
(DPess.+ODA)/RBIF	105,195%
RIF/DPess.	832,491%

RPS/RIF	13,922%
RPS/DPess.	71,774%
DPess./RBIF	60,190%
ODA/RBIF	77,186%
(DPess.+ODA)/RBIF	137,376%
RIF/DPess.	515,538%

RPS/RIF	8,098%
RPS/DPess.	58,919%
DPess./RBIF	64,092%
ODA/RBIF	68,824%
(DPess.+ODA)/RBIF	132,916%
RIF/DPess.	727,566%

RPS/RIF	20,756%
RPS/DPess.	61,523%
DPess./RBIF	55,652%
ODA/RBIF	55,379%
(DPess.+ODA)/RBIF	111,031%
RIF/DPess.	296,408%

**Índices dinâmicos**

**Varição percentual**

**sem.: 1996.1/1995.2**

**Varição percentual**

**ano: 1996/1995**

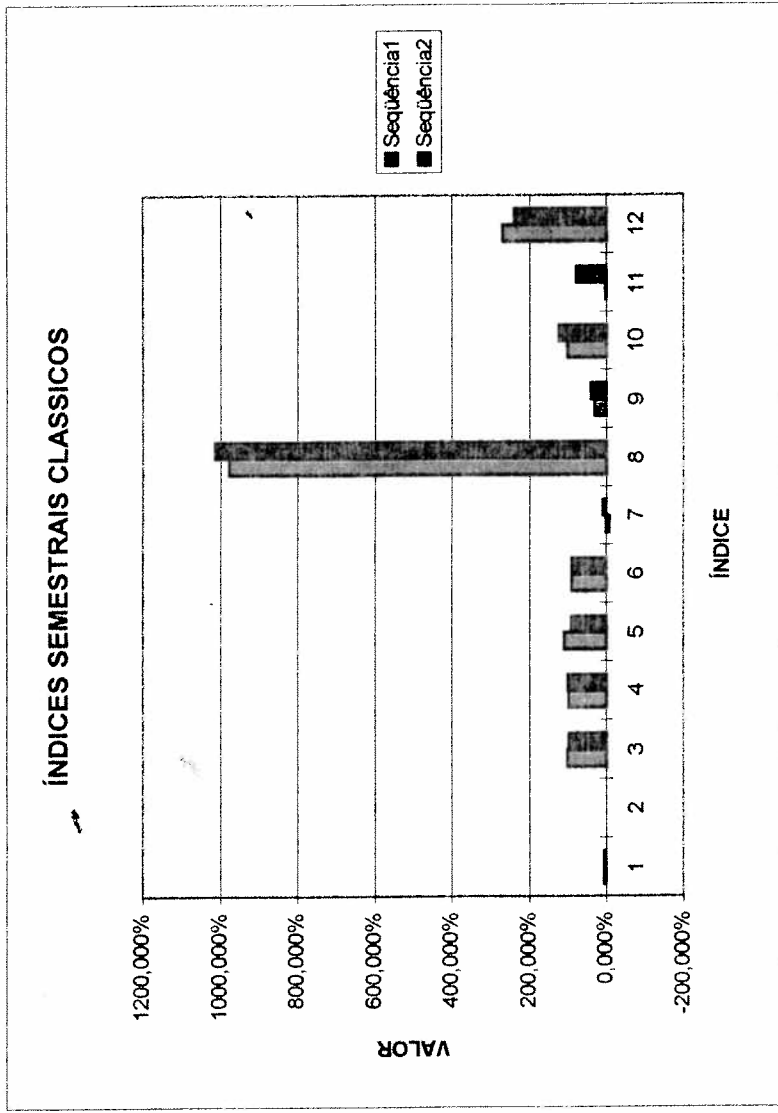
**ano: 1996/1994**

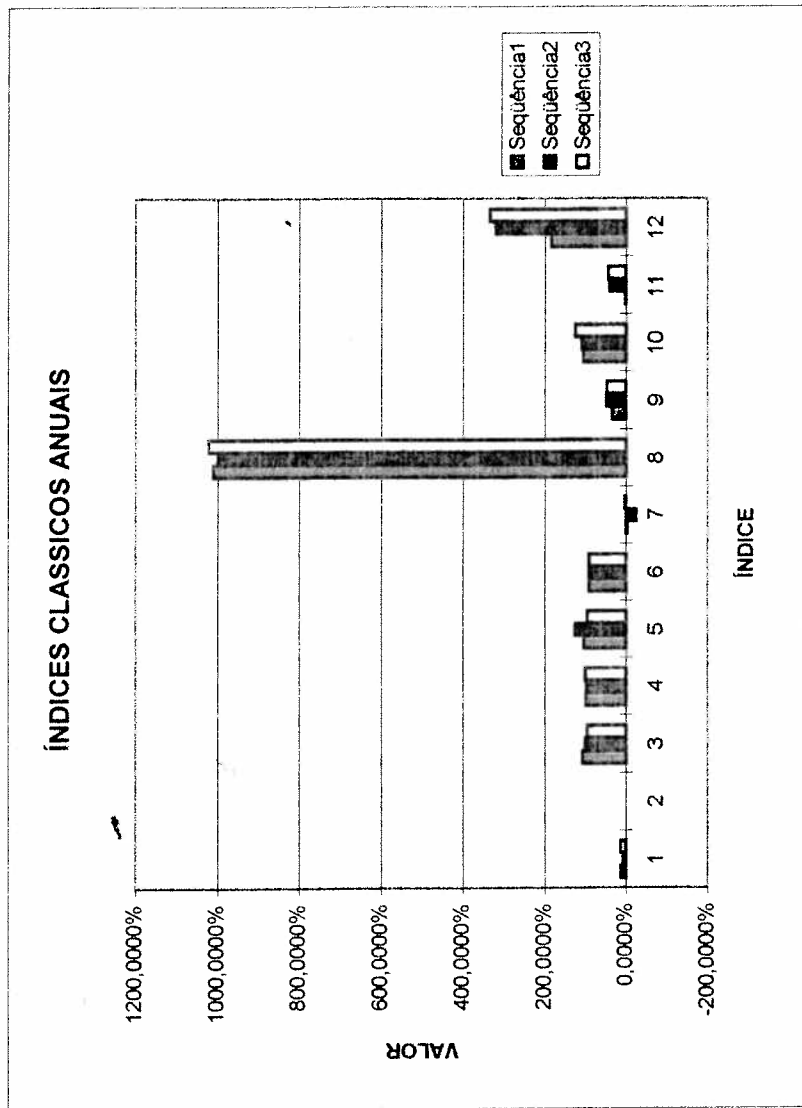
RPS/RIF	73,8235%
RPS/DPess.	21,5061%
DPess./RBIF	-1,3060%
ODA/RBIF	22,7461%
(DPess.+ODA)/RBIF	10,7276%
RIF/DPess.	-30,0980%

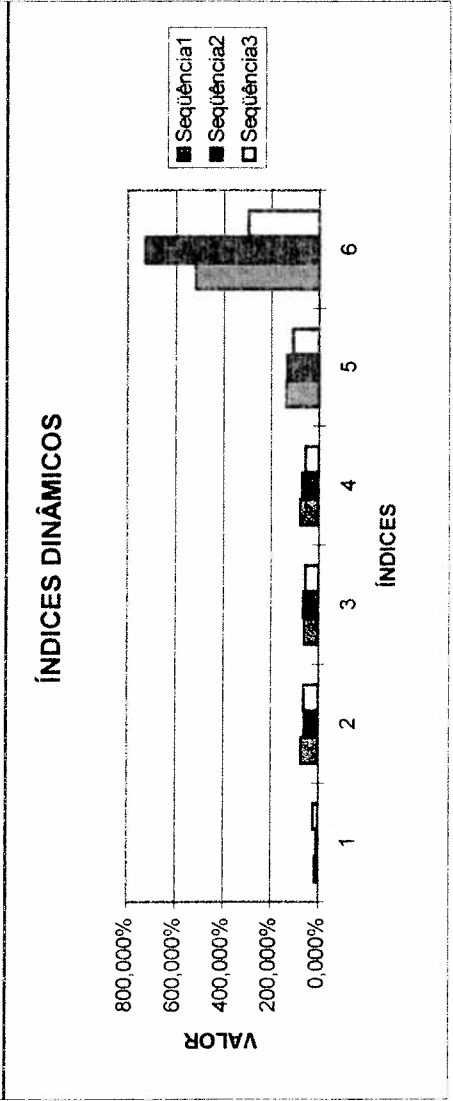
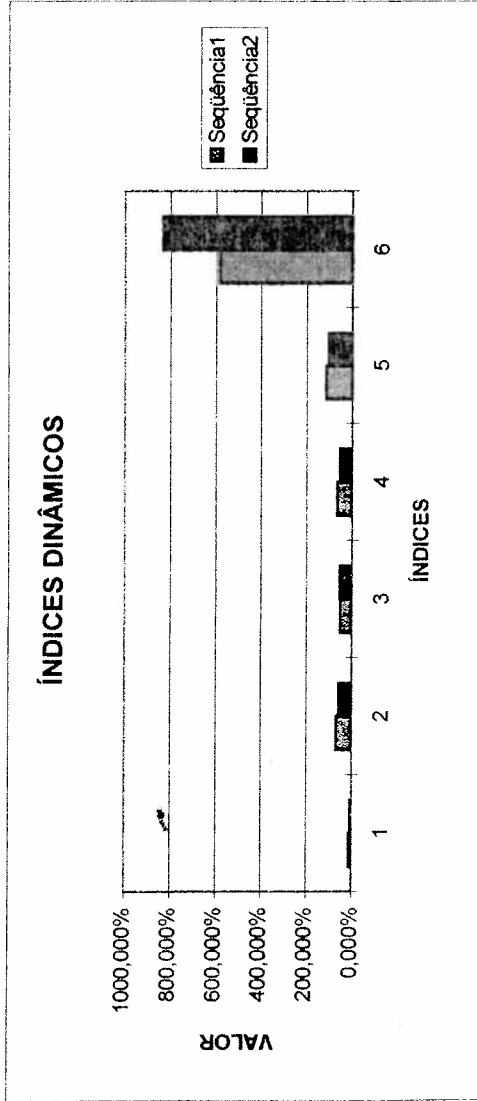
RPS/RIF	71,9183%
RPS/DPess.	21,8177%
DPess./RBIF	-6,0874%
ODA/RBIF	12,1490%
(DPess.+ODA)/RBIF	3,3554%
RIF/DPess.	-29,1421%

RPS/RIF	-32,9255%
RPS/DPess.	16,6617%
DPess./RBIF	8,1550%
ODA/RBIF	39,3782%
(DPess.+ODA)/RBIF	23,7282%
RIF/DPess.	73,9285%

RPS/RIF	-60,9847%
RPS/DPess.	-4,2326%
DPess./RBIF	15,1656%
ODA/RBIF	24,2795%
(DPess.+ODA)/RBIF	19,7113%
RIF/DPess.	145,4610%









## BIBLIOGRAFIA

## Bibliografia

- Revista Exame, edições: 597, 598, e, 605.
- Revista Conjuntura Econômica, edições de Setembro e Outubro de 1995.
- Revista Bancária Brasileira, edições de Janeiro, julho de 1996, e, janeiro de 1997.
- Revista Suma Econômica, edição especial.
  
- Caderno Especial “Bancos”, Gazeta Mercantil, 05/12/1996.
- Caderno Especial “De olho nos Bancos”, Folha de São Paulo, 18/08/1996.
  
- Publicações Especiais do Banco Central:
  - (1) Banco Central e os Dois Anos do Real.
  - (2) PROER: Programa de Estímulo à Reestruturação e Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional.
  
- Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições, Editora Record.
- Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações, FINECAFI, Editora Atlas.
- Mercado Financeiro, Produtos e serviços, Eduardo Fortuna, Editora Qualitymark.
- Manual de Análise Financeira, Bolsa de Valores do Rio de Janeiro.