UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

KÁTIA BATISTA MARQUES

ESTRATÉGIAS E PERFORMANCE DOS GRANDES BANCOS BRASILEIROS EM CONTEXTOS DE INSTABILIDADES ECONÔMICAS (1986-2018): O CASO ITAÚ UNIBANCO

MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Mariana, Minas Gerais
2019

KÁTIA BATISTA MARQUES

ESTRATÉGIAS E PERFORMANCE DOS GRANDES BANCOS BRASILEIROS EM CONTEXTOS DE INSTABILIDADES ECONÔMICAS (1986-2018): O CASO ITAÚ UNIBANCO

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Dra. Fernanda Faria Silva

Mariana, Minas Gerais

2019

M357e Marques, Kátia Batista.
Estratégias e Performance dos Grandes Bancos Brasileiros em Contextos de Instabilidades Econômicas (1986 - 2018) [manuscrito]: O Caso Itaú Unibanco / Kátia Batista Marques. - 2019.

108f.: il.: grafs; tabs; Quadros.

Orientadora: Profª. Drª. Fernanda Faria Silva.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Bancos - Brasil - Teses. 2. Estabilização econômica - Brasil - Teses. 3. Administração bancária - Teses. I. Silva, Fernanda Faria. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Titulo.

CDU: 336.7(81)

Catalogação: ficha.sisbin@ufop.edu.br

KÁTIA BATISTA MARQUES
Ciências Econômicas - UFOP

ESTRATÉGIA E PERFORMANCE DOS GRANDES BANCOS BRASILEIROS EM CONTEXTOS DE INSTABILIDADES ECONÔMICAS (1986-2018)

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Dra. Fernanda Faria Silva

BANCA EXAMINADORA

Fernanda Faria Silva

Profa. Dra. Fernanda Faria Silva

Prof. Dr. Luiz Mateus da Silva Ferreira

Jordana Ferreira da Silva

Me. Jordana Ferreira da Silva

Mariana, 26 de julho de 2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por permitir que tudo isso acontecesse. Não apenas pela formatura e os anos como universitária, mas também por ter me guiado em cada passo ao longo da minha vida.

Aos meus país e familiares, que sempre me proporcionaram as condições para que eu pudesse estudar, sei o quanto esse resultado significa para vocês. A vocês meu apoio incondicional.

Aos meus amigos e aos colegas da graduação, que tornaram mais fáceis os anos de estudo, compartilhando não apenas o conhecimento acadêmico, mas também as alegrias e preocupações. Em especial, aos amigos Betânia, Felipe Noronha, Filipe de Paula, que seguiram junto comigo desde o início e ao Francisco pela parceria de sempre.

À Aryelly (minha eterna Arlete) por todo empenho em sempre me ajudar durante a graduação, você tornou muitas coisas mais simples.

Aos colegas bancários, pela flexibilização de horários para que eu pudesse concluir mais essa etapa da minha vida. Em especial, a Maria, a Renata, a Cássia e o Anderson, levarei vocês no meu coração.

A família Intocáveis pela compreensão ao meu tempo escasso. O acolhimento de vocês foi essencial para minha conquista.

A todos os professores, que são responsáveis pela formação de nosso pensamento crítico e por fazerem nos tornarmos cada vez melhores.

A minha orientadora, professora Fernanda Faria, por ter aceitado me orientar mesmo com seus compromissos. Muito obrigada pelo suporte, pelas correções, incentivos e pelo apoio durante todos esses meses.

Por fim, agradeço também, a banca examinadora, o Prof. Dr. Luiz Matheus e a Me. Jordana Ferreira da Silva pela dedicação como professores e atenção ao meu trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO **13**

ABSTRACT **14**

INTRODUÇÃO **15**

1 CRISE ECONÔMICA E REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA DOS BANCOS BRASILEIROS **17**

1.1 A conjuntura econômica dos anos 1980 e o desempenho do setor bancário **17**

1.2 Os bancos públicos na década de 1980 ..... **22**

1.2.1 Banco do Brasil 28

1.2.2 Caixa Econômica Federal 29

1.3 Os bancos privados nos anos 1980 ..... **33**

1.3.1 Banco Itaú 33

1.3.2 Banco Bradesco 37

1.4 Atuação bancária no Brasil: da década de 1990 ao Plano Real **40**

1.5 O caminho para a abertura financeira e o Setor bancário **43**

1.6 O período entre 1990 e 1994 para os bancos públicos e privados **44**

2 CONSOLIDAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL PÓS-ESTABILIZAÇÃO **46**

2.1 Os anos 1990: estabilização monetária, desregulamentação financeira e as consequências para os bancos **46**

2.2 O processo de fusões, incorporações, aquisições e privatizações dos bancos brasileiros **51**

2.3 Concentração bancária no Brasil de 1995 a 2018. ..... **53**

2.4 Taxa de crescimento dos ativos, depósitos à vista e crédito **62**

2.5 Internacionalização Bancária **68**

2.5.1 Bancos estrangeiros no brasil 68

3 ESTUDO DE CASO ITAÚ UNIBANCO **75**

3.1 Apresentação do Banco 75

3.2 Indicadores Financeiros selecionados do Itaú Unibanco Holding 77

3.2.1 Ativos totais 78

3.2.2 Ativos sob Administração 80

3.2.3 Patrimônio Líquido 83

3.2.4 Lucro Líquido Recorrente 83

3.2.5 Lucro Líquido 84

3.2.6 Resultado Operacional 85

3.2.7 Operações de Crédito Garantidas 85

3.2.8 Depósitos Totais 86

3.2.9 Títulos Mobiliários e Instrumentos Financeiros Derivativos 87

3.2.10 Operações de Crédito, Arrendamentos e outros Créditos 87

3.3 Indicadores de performance 88

3.3.2 Índice de Basiléia 88

3.3.3 Índice de Eficiência 89

3.3.4 Índice de Imobilização 90

3.4 Coeficientes de Correlação de Pearson 92

CONSIDERACÕES FINAIS 94

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 97

ANEXO A – LINHA DO TEMPO ITAÚ E UNIBANCO (ATÉ 2008) 104

ANEXO B – INDICADORES DO ITAÚ UNIBANCO (2000 – 2018) 107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais Fusões e Aquisições bancárias pós Plano Real 52
Quadro 2 – Linha do Tempo, Itaú Unibanco (2008 – 2018) 77
Quadro 3 – Matriz de Correlação de Pearson dos principais indicadores do Itaú versus PIB, IPCA e SELIC – (2000 – 2018)..... 92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de inflação (IPC) 1988 e 1989 20
Gráfico 2 – Inflação (IPCA) e planos econômicos entre 1985 e 1999 42
Gráfico 3 – Número de firmas hipoteticamente iguais por ativo, crédito, patrimônio e depósito à vista 58
Gráfico 4 – Poder de mercado dos CR4 – Ativos 59
Gráfico 5 – Poder de mercado dos CR4 – Crédito 60
Gráfico 6 – Poder de mercado dos CR4 – Patrimônio Líquido 60
Gráfico 7 – Poder de mercado dos CR4 – Depósitos a Vista 61
Gráfico 8 – Representação de crescimento dos Ativos (períodos selecionados) 65
Gráfico 9 – Representação de crescimento dos Crédito (períodos selecionados) 66
Gráfico 10 – Representação de crescimento dos Patrimônio (períodos selecionados) 67
Gráfico 11 – Representação de crescimento dos Depósitos (períodos selecionados) 67
Gráfico 12 – Taxa de Crescimento dos Ativos Totais (%) (2000 – 2018) 80
Gráfico 13 – Ativos totais sob administração (R$ Bilhões) (2000 – 2018) 82
Gráfico 14 – Patrimônio Líquido (R$ Bilhões) (2000 – 2018) 83
Gráfico 15 – Lucro Líquido Recorrente (R$ Bilhões) (2000 – 2018) 84
Gráfico 16 – Lucro Líquido (em R$ Bilhões) (2000 – 2018) 84
Gráfico 17 – Resultados Operacionais (R$ Bilhões) (2000 – 2018) 85
Gráfico 18 – Operações de Crédito com Garantias Financeiras Prestadas (R$ Bilhões) (2000 – 2018) 86
Gráfico 19 – Resultados Operacionais (R$ Bilhões) (2000 – 2018) 86
Gráfico 20 – Títulos Mobiliários e Instrumentos Financeiros Derivativos (R$ Bilhões) (2000 – 2018) 87
Gráfico 21 – Operações de Crédito, Arrendamentos e Outros Créditos (R$ Bilhões) (2000 – 2018) 88
Gráfico 22 – Índice de Basileia (2000 – 2018) 89
Gráfico 23 – Índice de Eficiência (Despesas / Receitas) (2000 – 2018) 90
Gráfico 24 – Índice de Imobilização (2000 – 2018) 91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Depósitos a Vista / Prazo e Participação de Empréstimos (%) (1981 – 1989)..... 26
Tabela 2 – Bancos Comercias e representatividade no PIB (%) 27
Tabela 3 – Composição (%) do crédito de origem pública1 por destino (setor de atividade) (1988 – 2008) (médias de cada ano)..... 31
Tabela 4 – Rentabilidade a das instituições financeiras e das empresas brasileiras em % (1981 – 1991) 33
Tabela 5 – Número de intervenções realizadas pelo Banco Central até dezembro de 1995 .. 47
Tabela 6 – Quantitativo de Instituições Financeiras Estaduais 50
Tabela 7 – Quantitativo de bancos por estrutura de capital..... 54
Tabela 8 – Participação das instituições financeiras do segmento bancário nos principais agregados financeiros do Cosif (%) – (Períodos selecionados) 55
Tabela 9 – Ranking CR4 por ativo, crédito, patrimônio líquido e depósito (R$ milhões)..... 56
Tabela 10 – HHI do Grupo dos CR4: Itaú, Bradesco, CEF e BB (1995 – 2018)..... 57
Tabela 11 – Quantitativo de instituições estrangeiras no Sistema Bancário Brasileiro 69
Tabela 12 – Participação dos bancos na captação externa (%) 71
Tabela 13 – Participação de bancos estrangeiros no sistema bancário doméstico (%) 72
Tabela 14 – Market Share por origem de capital (% do total dos ativos) 73
Tabela 15 – Índice de Basileia Médio entre as maiores Instituições Financeiras no Brasil (2000 – 2018) 88

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
AIG	*American International Group*
Banespa	Banco do Estado de São Paulo
BB	Banco do Brasil
BCB / Bacen	Banco Central do Brasil
BCN	Banco de Crédito Nacional
BEG	Banco do Estado de Goiás
BEMGE	Banco do Estado de Minas Gerais
BFB	Banco Francês e Brasileiro
BIB	Banco de Investimento do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Socioeconômico
CADE	Conselho administrativo de defesa econômica
CDI	Certificados de Depósito Interbancário
CEF	Caixa Econômica Federal
Cibrasec	Companhia Brasileira de Securitização
CMN	Conselho Monetário Nacional
CR4	Quatro maiores empresas da indústria
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
Cosif	Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro
CSCF	Companhias Securitizadoras de Créditos Financeiros
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EBIT	Lucro antes dos juros e impostos
FAF	Fundo de Aplicação Financeira
FGC	Fundo Garantidor de Crédito
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FMI	Fundo Monetário Internacional
HHI	Índice Herfindal - Hirschman
HSBC	*Hong Kong and Shanghai Banking Corporation*
IGP-DI	Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna
IH	Índice de Herfindhal

IPC	Índice de Preços ao Consumidor
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
NE	Números Equivalentes
PAC	Programa de Apoio Creditício
PIB	Produto Interno Bruto
PRI	Princípios para Investimento Responsável
PROAC	Programa de Apoio Comunitário
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação do Sistema Financeiro
PROES	Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária
PROREF	Programa de Recuperação Financeira
RAET	Regime de Administração Especial Temporária
ROE	Retorno sobre o capital
Selic	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SUNAMAN	Superintendência Nacional da Amazônia
TR	Taxa Referencial
UAM	Unibanco *Asset Management*
URV	Unidade Real de Valor

RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender as estratégias dos principais bancos atuantes no Brasil entre 1980 e 2018, baseado na sua performance. Um segundo ponto analisado são os indicadores financeiros que levaram o Itaú a ser hoje o maior banco da América Latina. Como hipótese central, tem-se que mesmo sob períodos de instabilidade, os bancos auferiram grandes lucros com ganhos inflacionários, cobranças de tarifas por serviços, inovação e diversificação do seu portfolio, sendo que no cenário de crise, as fusões e aquisições aumentaram a escala de atuação dos bancos. A amostra escolhida para esse estudo leva em consideração os quatros maiores bancos, os quais detém 78% do mercado de crédito conforme relatório do Banco Central divulgado em abril de 2018. Foi constatado que as fusões e aquisições foram fatores relevantes para o desenvolvimento das instituições privadas e que as estratégias utilizadas por essas organizações foram decisivas para o seu posicionamento de mercado atual. Por fim, o trabalho apresenta um estudo de caso sobre o Itaú Unibanco, empresa que se diferencia por ser hoje o maior banco brasileiro em termos de ativos totais. Conclui-se, dessa forma, que o desenvolvimento do sistema bancário estava diretamente relacionado com as orientações da política macroeconômica, a partir delas os bancos diversificaram suas estratégias em busca de lucros cada vez maiores.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema Bancário; Bancos privados; Bancos públicos; Estabilização macroeconômica; Reestruturação bancária; Concentração bancária**;** Itaú Unibanco.

ABSTRACT

Before this scenario, the main goal of this work initially is to understand the strategies of the major banks in Brazil from 1980 and 2018, based on their performance. A second point to be analysed is the financial indicators which made the Itaú to be the major bank of the Latin America. As a central hypothesis, the banking institutions' profits were moved by inflationary returns, charges for services, innovation and portfolio diversification before of a crisis scenario, in which merges and acquisitions increased the banks' market scale. The sample that was chosen for this study considers the four major banks, that together holds 78 per cent of the credit market according a Brazilian Central Bank's report published in April 2018. In this sense, we shall see that the mergers and acquisitions were relevant factors to the development of these institutions, and that their strategies were decisive to their actual position into the current market. The banking system experienced a restructuring process, turning some of the institutions into big financial conglomerates. Finally, the work presents a business case on Itaú Unibanco, a company that can be highlighted for it is currently the major Brazilian bank in terms of total assets. Concluding, the development of the banking system during the 1980 and first half of 1990 decades were directly related to orientations of the economic policy, mainly the monetary policy, and the increase of inflation and interest rates.

KEYWORDS: Banking System; Private Banks; Public Banks; Bank Restructuring; Macro-economic Stabilization; Bank Concentration; Itaú Unibanco.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar as estratégias que as principais instituições bancárias brasileiras utilizaram os indicadores de desempenho, como: a administração do ativo, gerenciando o portfólio de aplicações, conciliando a busca de lucratividade com base na preferência pela liquidez do período de maior instabilidade econômica (anos 1980) ao período atual. Além disso, tem o papel de verificar de que forma o processo de reestruturação bancária afetou as estratégias

Para alcançar esse objetivo, o trabalho foi dividido em três capítulos: No primeiro, exploraremos a economia brasileira na década de 1980 frente à crise conjuntural enfrentada pelos bancos brasileiros e as estratégias desenvolvidas por essas instituições como tática defensiva e de preservação dos seus lucros diante do cenário recessivo da década. Em períodos de alta inflação, no qual o desenvolvimento das instituições financeiras derivava da remuneração por *floating* e se maximizava com a ascensão da inflação e das taxas de juros, portanto as orientações da política econômica, principalmente da política monetária naquele período, impactavam a rentabilidade dos bancos.

O discorrer da década seguinte (1990) é marcado pelo processo de desregulamentação financeira que, dentre outras características, incorreu em um maior número de entradas e saídas de empresas no mercado financeiro (maior desnacionalização do capital financeiro), tendo como uma das consequências um aumento do processo de fusões e aquisições. Foram várias as fusões e aquisições ocorridas entre instituições bancárias nacionais e estrangeiras. Isto se deve, principalmente, à busca, por parte das instituições financeiras, por economias de escala e maior poder de mercado.

Ainda, o primeiro capítulo evidencia uma das principais consequências do fim da estabilização monetária alcançada com o Plano Real (1994), a saber, a queda dos ganhos de *floating* pelos bancos e a subsequente falência de grandes instituições pela perda destas receitas somadas à grande alavancagem, não adaptando a esse novo cenário com a presença da estabilização.

Diante disso, o governo brasileiro começou a aplicar os planos de saneamento do sistema financeiro, incentivando a privatização (principalmente dos bancos estatais, os quais foram os mais afetados no novo período de baixa inflação) e a abertura comercial para os bancos estrangeiros. O argumento do governo era o estímulo a ampliação e barateamento da oferta de crédito estimulando a concorrência e tendo em vista a redução de custo e dos *spreads* cobrados

pelos bancos brasileiros.

Diante de tal conjuntura, o segundo capítulo enfatiza os processos de fusões e aquisições de grandes bancos incentivado pelo processo de desregulamentação financeira e pela busca de lucros cada vez maiores. Para ilustrar de que forma estas mudanças tiveram repercussão no mercado bancário nacional, serão apresentadas as principais consequências deste rearranjo no setor. Foram analisados os principais indicadores de dois maiores bancos privados e dos dois maiores bancos públicos em termos de ativos do ano 2018, os bancos Itaú, Bradesco, Banco do Brasil e CEF, respectivamente.

Por fim, tendo em vista, que o Itaú se destacou passando a ser o maior banco privado do Brasil, movido pelas estratégias voltadas no processo de fusão e aquisição, internacionalização e a busca por inovação levou a instituição também a ser hoje, o maior banco da América Latina, e isso motivou apresentar um estudo sobre o grande conglomerado (Itaú Unibanco). A partir dele, serão analisados os indicadores mais relevantes após a fusão em 2008 (que foi o marco da história dessa instituição). Por fim, passam-se às considerações finais do trabalho.

1 CRISE ECONÔMICA E REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA DOS BANCOS BRASILEIROS (1980 E 1990)

O estudo abaixo se inicia a partir de meados da década de 1980, período marcado por uma intensa crise econômica, na qual a alta inflação trouxe a deterioração da moeda nacional. Com isso aconteceram várias tentativas, por meios de planos econômicos (Cruzado, Bresser, Verão Collor), para estabilização da economia, mas somente em 1994 com o Plano Real foi possível prosperar e principalmente combater a inflação.

O trabalho foi dividido por meio da comparação do setor bancário público e privado, nos quais se evidencia as estratégias utilizadas no marcante período pelas principais instituições brasileiras.

Esse capítulo se encerra nos primeiros anos da década de 90, quando emergiu a perspectiva dos grandes bancos diante da chegada do Plano Real, privatizações de empresas renomadas e quebras de bancos estatais menos sólidos para o novo cenário econômico (baixa inflação).

1.1 A conjuntura econômica dos anos 1980 e o desempenho do setor bancário

A década de 1980, ficou marcou o Brasil, devido a grandes perdas econômicas, devido a uma série de fatores, em especial, a crise da dívida externa, restrições dos financiamentos externos, inflação ascendente e persistente, volatilidade das taxas de juros. Tudo isso refletiu no desenvolvimento do país:

> Entre agosto de 1979 e outubro de 1980, o país experimentou sua última tentativa de ignorar a crise externa, agora agravada pelo novo choque do petróleo e pela elevação vertiginosa do custo do endividamento externo. A política heterodoxa adotada baseou-se explicitamente no controle dos juros, na maior indexação dos salários, seguida de desvalorização cambial com prefixação da correção monetária e na tentativa de manipular as expectativas inflacionárias durante a maior parte do ano de 1980. A incapacidade de fazer com que os banqueiros internacionais financiassem o experimento levou a uma perda rápida de reservas, enquanto o crescimento rápido do consumo alimentou a explosão do balanço de pagamentos e levou à rápida reversão da política macroeconômica em final de 1980. (ABREU, 2014, p. 255).

Por sua vez, o Brasil sofria com a pressão do FMI para que se cumprisse as condicionalidades assumidas após a assinatura do primeiro acordo de adesão, em 1983:

> O governo parecia temer que o FMI demandasse drásticas mudanças em sua estratégia de ajustamento estrutural de longo prazo e restringisse sua liberdade em relação à política econômica. O mais provável, porém, é que a ida ao Fundo fosse considerada uma demonstração de fraqueza, que minaria o já frágil suporte político do governo (ABREU, 2014, p. 267)

Portanto, para conter a inflação ocorreu, inicialmente, a liberação das taxas de juros dos empréstimos dos bancos comerciais e de investimento, exceto para o setor agrícola entre 1980 e 1981 (ABREU, 2014, p. 255). O incentivo fiscal promoveu a contração da liquidez pelos bancos com expansão nominal dos empréstimos ao setor privado, regulando os meios de pagamento e da base monetária. Portanto, as operações de crédito vinculadas de cheque especial foram limitadas a Cr$ 50.000 por contrato, o equivalente a apenas 5% para os bancos comerciais e de investimento e 15% para o Banco do Brasil. O setor agrícola de pequenas e médias microempresas recebeu tratamento diferenciado por meio de depósitos à vista, os quais deveriam ser aplicados compulsoriamente no crédito rural de 15% a 20% para compor seu capital de giro (ABREU, 2014, p. 255).

Em agosto de 1982, os banqueiros privados já não estavam mais convencidos a continuarem alimentando a economia brasileira, principalmente a longo prazo, "(...) com isso, por ocasião da reunião de Toronto, a equipe econômica brasileira iniciou conversações com a diretoria do FMI e com os bancos privados" (ABREU, 2014, p.281).

Diante disso, o Brasil acabou recorrendo ao fundo em busca de um maior recurso de financiamento para posteriormente substituir o escasso e caro financiamento privado. "De fato, durante a crise mexicana havia sinais claros de deterioração no nível das reservas brasileiras, devido às crescentes dificuldades encontradas pelos bancos brasileiros em refinanciarem suas operações no exterior" (ABREU, 2014, p.268), porém as exigências do FMI eram rigorosas para o Brasil, tais como reformas estruturais: com redução da inflação de 100% em 1982 para 40% em 1984;o déficit público de teria que cair de 14% para 8% em 1983; as importações teriam que ser reduzidas em 17% e as exportações deveriam crescer 9,5%, sem contar o corte dos subsídios; aumento da taxa de juros e desindexação dos salários para controlar a inflação.

Todas essas exigências trouxeram grande frustação diante da falta de progresso nas condições internas com um cenário de incerteza no Brasil 1981 (ABREU, 2014, p.268). Foi um longo processo na busca para conter a hiperinflação no Brasil, ocasionando uma recessão sincronizada de muitas economias da América Latina marcadas pela crise da dívida externa.

Na segunda metade da década de oitenta, o governo lançou um Plano de estabilização monetária que objetivava inflação zero sem correção monetária, conhecido como o Plano Cruzado. Os bancos agora se viam diante do ônus do negócio e do fim dos lucros inflacionários,

diante das necessidades do governo de evitar dolarização e criar alternativas para rolagem da dívida, diminuindo assim o aumento dos juros dos títulos públicos. Inicialmente, o objetivo do plano foi alcançado com base numa política monetária expansionista estimuladora de consumo (RODRIGUES, 1994, p.28).

Nove meses depois do Plano Cruzado, o governo resolveu adotar uma política monetária contracionista com a finalidade de incentivar o aumento da taxa de juros, inibindo a crescente demanda e formação de estoques especulativos. Diante da elevação dos juros, as expectativas de inflação ascendente tiraram a credibilidade no Plano e, sem indícios de recuperação, optou-se pela suspensão por tempo indeterminado do pagamento dos juros da dívida externa aos bancos privados. Para Rodrigues (1994, p.42):

> A grande lição para os bancos dos percalços de 1986, foi aprender a operar com estruturas mais racionalizadas. A nova alta da inflação em 87 encontrou-os mais eficientes, com arrojados programas de qualidade e produtividade e bem mais seletivos em matéria de crédito, ainda mais com a onda de falências que se deu no primeiro semestre daquele ano. Isso não evitou uma fase de problemas de liquidez (...) A disposição do Banco Central em socorrer instituições, principalmente oficiais, não impediu que implementasse legislação que não permitia mais o congelamento dos débitos nominais das instituições liquidadas. Ativos e passivos sofreriam correções para efeito de liquidação (RODRIGUES, 1994, p. 42).

Em junho de 1987, uma nova tentativa para conter as altas taxas de juros no Brasil, pós o pedido de moratória, foi o Plano Bresser, seu propósito era conseguir baixar os níveis da inflação, através do controle do déficit público. Esse plano possuía políticas monetária e fiscal ativas; as taxas de juros (a curto prazo) mantiveram-se positivas como forma de evitar especulação com moeda estrangeira, isso fez com que muitos bancos passassem por desequilíbrios momentâneos de liquidez, dado o processo de desmonetização da economia e a queda dos depósitos à vista (RODRIGUES, 1994, p. 29).

Já em janeiro de 1988, o novo ministro da economia brasileira anunciou medidas mais tímidas, que constituíram a chamada política do "Feijão com Arroz", a qual visava conter a inflação e reduzir de forma "gradual" o déficit público, no entanto rapidamente o aumento da inflação evidenciou o fracasso da política gradualista do "Feijão com Arroz", mesmo mediante a tentativa de acordo entre governo, empresários e trabalhadores para estabilização da economia no final de 1988 (RODRIGUES, 1994, p. 29).

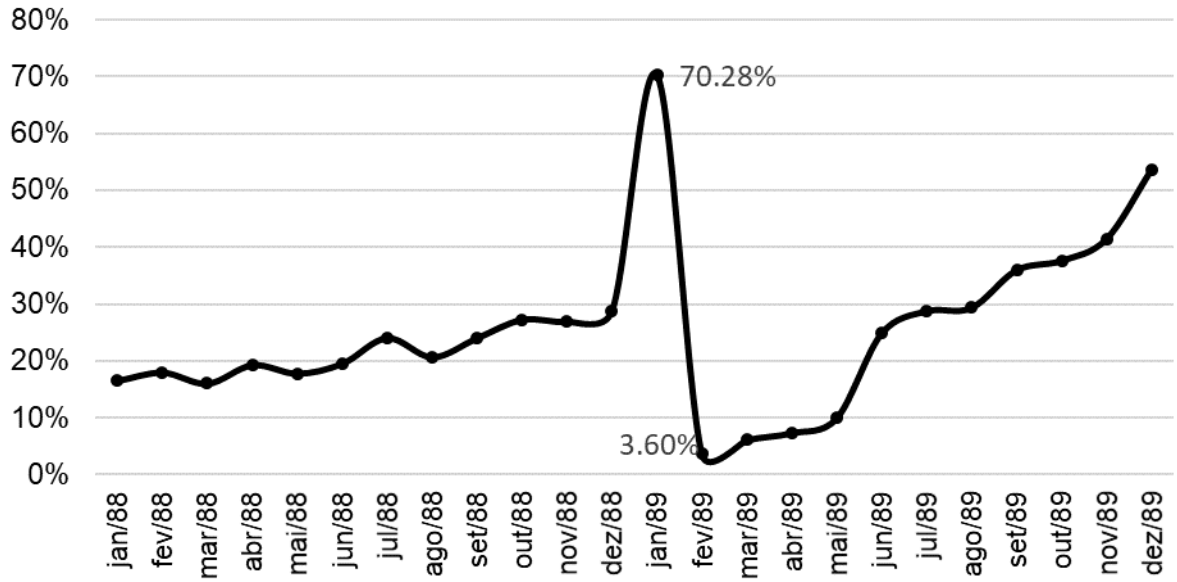
Em janeiro de 1989, foi lançado o Plano Verão e junto com ele o "Cruzado Novo", equivalente a mil cruzados, com medidas mais ousadas que às do Plano Cruzado no sentido de extinguir todo tipo de prefixação.

> [...] além de praticar taxas de juros positivas para evitar especulação, estabelecia: controle do crédito ao setor privado através do estabelecimento de limites de crédito; redução do prazo de pagamentos de cartões de crédito e aumento do recolhimento do compulsório; redução das pressões das operações em moeda estrangeira com a extinção dos leilões mensais de conversão de dívida externa em capital de risco instituídos em novembro de 1987 e dos reempréstimos dos bancos credores no Banco Central, conforme acordo de novembro de 1988; menores superávits do balanço de pagamentos e liberação de importações. (RODRIGUES, 1994, p. 43).

O Plano Verão, também foi um desastre, não conseguindo corresponder às expectativas a longo prazo, trouxe novamente o temor de uma hiperinflação. A década de oitenta encerrou-se, assim, com uma desaceleração do crescimento econômico, com fortes desequilíbrios externos e internos. Ao setor financeiro, em especial o bancário, essa grande recessão da década promoveu o crédito bancário, incorporando garantias e dispondo de coberturas aos valores adiantados e não amortizados, através das quais, por respaldo jurídico, poderiam acontecer até transferências patrimoniais. Em ciclos expansivos, de modo geral, o setor bancário costuma sair na frente, enquanto na fase descendente é o último a ser penalizado.

O gráfico 1 abaixo evidencia o comportamento da inflação nos dois últimos anos da década de oitenta, ressaltando em especial o a inflação quando chega em torno de 70%, período no qual muitos bancos elevaram suas receitas por meio da expansão do crédito do setor público:

Gráfico 1 – Taxa de inflação (IPC) 1988 e 1989



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IBGE (2019). Base utilizada: Dez / 1990 = 100

> [...]defende-se por vezes a tese de que o setor público, premido pelas suas

> dificuldades financeiras, teria "expulsado" o setor privado do mercado de crédito. A alta dos juros seria uma decorrência desta maior demanda do setor público pela "poupança escassa", dando lugar aos ganhos excepcionais dos bancos (CARVALHO, 2009, p. 144).

Já o setor privado não apresentou taxas de falências em massas pois optou por reduzir sua oferta de crédito, reduzindo assim, seu endividamento, focando nas possibilidades oferecidas pelo governo de ampliar as receitas não operacionais pelo giro financeiro de sua liquidez interna "[...] mas sim inversão nos fluxos, com o setor privado usando o sistema financeiro como instrumento para valorização ou defesa de suas posições líquidas, em meio à forte crise das atividades produtivas" (CARVALHO, 2009, p 145).

Em suma, ao analisar os bancos individualmente é visto que, antes do choque heterodoxo do Plano Cruzado, em fevereiro de 1986, os bancos atuavam com estratégias bastante parecidas: a expansão da rede de agências para captar depósitos, tendo em vista as perspectivas de lucro com a inflação, inclusive, com empréstimos e geração de receitas pelos serviços. A partir de 1986, a inflação chega no seu ponto máximo da década, direcionando bancos públicos e privados com a se posicionarem de maneiras distintas com relação ao crédito com já mencionado. Em seguida, veio a busca da eficiência como meta estratégica empresarial visando a diferenciação, com isso o Itaú e o Bradesco assumiram a posição de grandes bancos de varejo (RODRIGUES, 1994, p.91).

> O Itaú optou por manter o processamento centralizado, evitando problemas de segurança nos sistemas. O auto- serviço para o banco tornou-se mais importante do que para o Bradesco, já esse optou-se em abrir muito mais agências. A automação como forma de alcançar o cliente passou a ser tão importante para esses bancos que partiu de alguns deles as iniciativas de fornecer equipamentos de *hardware* para empresas em troca de volume de transações, primeiro em consignação e depois em venda direta, mediante cálculos de reciprocidade (RODRIGUES, 1994, p. 91).

A informatização bancária reduziu número de agências e de funcionários tudo isso em prol da redução de custo. Contribuiu também para introdução de terminais nas agências e cobrança de tarifas em serviços anteriormente não cobrados.

"A automação bancária continuou perseguindo seus objetivos de racionalização e redução de custos. Agravada pela queda das taxas de inflação a partir da implantação do Plano Cruzado em 1986, reduziu as receitas de floating, provocando a necessidade de ajuste nas operações, fechando ou reduzindo o porte de agências, cortando despesas (inclusive de automação), reduzindo empregados e tarifando serviços que até então vinham sendo subsidiados pela receita inflacionária. (...) essa etapa se caracterizou pela introdução de

terminais nas agências bancárias ligados ao computador. Houve, a diminuição ou até mesmo a eliminação do trabalho manual de alguns processos diários nas agências, as inovações permitiram que o sistema on-line atingisse os serviços internos dos bancos, em apoio às operações de cobrança, câmbio, empréstimos, seguros e poupança, e, externamente, na medida em que racionalizava o atendimento aos clientes. (SCHMITZ e MAHL, 2000, pg. 74-75).

Diante disso, percebe-se que a automação contribui para redução do impacto das quedas nos lucros, juntamente com a cobranças de alguns serviços. A introdução de tecnologia exige mão de obra mais qualificada e aptas para atender o novo perfil do público alvos desse segmento. Na seção seguinte, trataremos da questão de como foram as estratégias adotadas pelos bancos públicos diante de um cenário econômico instável.

1.2 Os bancos públicos na década de 1980

Em de 1980 foi anunciado a liberação dos juros, tendo em vista um cenário econômico impactado pelo segundo choque do petróleo ocorrido em 1979, mas mantendo o volume de concessão do crédito, o descompasso entre a inflação e o nível dos juros tabelados ocasionava em remunerações informais, pois ficou difícil para muitas instituições honrar seus compromissos quando o governo desregulamentou o mercado. Simultaneamente, os investidores passaram a preferir bancos estatais e grandes conglomerado, acentuando ainda mais o caos.

Os anos iniciais da década de 1980 refletiram numa fase de instabilidade monetária, crise fiscal e estagnação das políticas de desenvolvimento, o que afetou consideravelmente os bancos públicos brasileiros, principalmente a Caixa Economia Federal (CEF) e Banco do Brasil (BB). Ambos tiveram seus ativos e receitas operacionais comprometidos pela ação da política contracionista do período, o que gerou a falta de crédito para capital de giro ao comércio afetando os investimentos nos principais setores estratégicos desses bancos: habitacional, rural, comércio e indústria (HERMANN, 2010, p. 8).

Com o fim do depósito compulsório, o recurso foi direcionado para aplicação na carteira de *open,* o que evidenciou em seguida um dos produtos mais importantes para a dinâmica do banco. Porém, havia ainda outro problema: o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, o qual permanecia cerca de 30 dias na instituição que o recolhia para só então ser transferido à CEF, os impostos federais e estaduais também eram repassados ao Estado após um ou dois dias de permanência no banco:

> A receita auferida por esta via era de tal ordem que não havia cobrança de taxas pelo serviço prestado. Muito ao contrário, paulatinamente o acirramento da concorrência fez com que os bancos oferecessem parte deste lucro, ou seja, negociassem reciprocidades aos clientes pela prestação de serviços. (RODRIGUES, 1994, p. 40).

Além disso, os bancos foram bastante rigorosos em suas estratégias para alargamento dos seus spreads e com a redução de custo em 1981. Diante desse cenário, a rentabilidade desse ano foi a mais alta para o setor público (RODRIGUES,1994, p. 38).

Em função das linhas mais visadas sendo subsidiadas, tais como exportações e agricultura, a fonte de lucros dos bancos na primeira metade da década passou a ser os lucros inflacionários, esses sendo auferidos pelos recursos captados, na forma de depósitos à vista, com remuneração zero e também pela concessão empréstimos cujas taxas de juros se elevam ainda mais conforme a inflação.

O financiamento da dívida pública, por meio de mercado aberto de títulos, permitiu que os bancos também aplicassem seus recursos aumentando ainda mais seus *spreads*. Sendo assim, os juros dos empréstimos subiam e os recursos continuavam tendo remuneração nula, por base de depósitos à vista e pagamentos em trânsito (*floating*). Os juros altos fizeram com que as empresas usassem a busca pelo crédito para capital de giro, deixando de lado a visão de investimento, que já não garantia resultados interessantes para o banco principalmente os privados em 1982 (RODRIGUES, 1994, p. 39).

Neste período, o Banco Central exigiu que os bancos aumentassem a liberação de créditos para a agricultura com juros abaixo do praticado no mercado (operar em crédito passou a ser um grande risco), pois a inflação em alta e a rentabilidade em queda evidencia a preocupação para atuar nas condições exigidas.

A ascensão da rentabilidade em 1983 se originou das taxas de inflação pois o nível da atividade econômica estava em crescimento, sem contar que o retorno da concessão de empréstimos fez com que os bancos direcionassem seus depósitos para títulos públicos com opções em dólar e ganhando retorno pela maxidesvalorização do cruzeiro. Em 1984, os bancos tiveram queda dos lucros em termos reais, pois atrasos no pagamento de empresas estatais como SUNAMAN (Superintendência Nacional da Amazônia) e CSN (Companhia Siderúrgica Nacional) fizeram com que os bancos pagassem depósito compulsório sobre recursos que não haviam recebido. Portanto, a cobrança passou a ser em 0 + 1 e, com a inflação em alta, livrou-se o depósito compulsório, e esse dia de trânsito (*floating*) gerava caixa para aplicação na carteira de open (RODRIGUES, 1994, p. 40). Assim, os bancos diversificavam seus serviços, dando forte andamento a operações que não envolvessem crédito e proporcionassem ganhos

por *floating.* Além disso, é:

> [...] interessante observar que ao dar ênfase a negócios que não envolvessem crédito, ou seja, prestação de serviços, os bancos direcionavam-se não só para um segmento cuja rentabilidade advinha propriamente da conjuntura de inflação em alta, o que portanto lhes permitia caminhar na contra mão da crise, como também lhes livrava do risco advindo da concessão de empréstimos. Não há risco de perda nenhum, a priori, na cobrança de um imposto ou de uma duplicata. Muito ao contrário, um. empréstimo requer acompanhamento de perto à performance do tomador e tem possibilidade de perda sempre possível (RODRIGUES, 1994, p. 40-45).

Entre os anos de 1983 a 1985, a recuperação da atividade econômica ficou a cargo das exportações brasileiras. Já em 1985, o temor, devido a novas mudanças no mercado financeiro, fez com que o governo suspendesse recursos em bancos privados, promovendo inúmeros empréstimos para socorrer as instituições em situação delicada, no entanto, ainda nesse mesmo ano, acabou por extinguir esse tipo de ajuda e fez também a liquidação extra judicial de três instituições inadimplentes, a COMIND, Auxiliar e *Maisonnave* (RODRIGUES, 1994, p. 41).

Com o agravamento da crise em 1986, a CEF e o BB necessitavam de reestruturação dos bancos. Nesse período, a Caixa Econômica integrou o Banco Nacional da Habitação, que havia quebrado, aos seus estoques de créditos pendentes do Sistema Financeiro da Habitação (SFH), portanto a CEF passou a ser gestora do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), criado em 1966 (HERMANN, 2010, p. 8).

No mesmo ano, a conta movimento foi desvinculada do Banco do Brasil para trazer mais transparência ao sistema nacional monetário. Essa conta pertencia ao Banco Central (BACEN) e era usada para cobrir eventuais déficits de liquidez. Segundo Corazza (2006):

> a conta movimento era tida como um "novo imbróglio", envolvendo o BB, o BACEN e o Tesouro, e, com isso, estreitando as relações do Orçamento Fiscal (OF) e do Orçamento Monetário (OM) e deste com a conta movimento. De acordo com esse autor, o orçamento monetário foi criado para dimensionar as metas de expansão monetária, propostas pelo CMN e administradas pelo BACEN. O orçamento financeiro, por sua vez, deveria refletir a programação das receitas e despesas fiscais do Tesouro. No entanto, muitas despesas nitidamente fiscais não eram registradas no orçamento fiscal, mas, sim no monetário e na conta movimento. Dessa forma, a verdadeira crise fiscal não aparecia no orçamento fiscal e sequer era retratada completamente no orçamento monetário. Ainda, segundo o autor, vários dispêndios do Tesouro estavam sendo bancados, sem ressarcimento, pelas autoridades monetárias através da articulação Tesouro Banco do Brasil – Banco Central (CORAZZA, 2006, p. 7).

A busca pela diversificação do meio de pagamentos, dos portfólios (carteira de títulos),

promoveu o estímulo e a obtenção de lucros por meio de *floating*, recurso que permitia aos bancos usarem o dinheiro dos clientes depositados por meio de duplicatas para investir e aumentar seus lucros durante certo período. Descentralizando o foco do crédito para prestação de serviços, a rentabilidade do *floating* veio como uma estratégia bem-sucedida diante de uma conjuntura de inflação em alta, livrando do risco que a concessão de empréstimos poderia ocasionar.

De acordo com Hermann (2010, p. 14), na década de oitenta, esses dois bancos passaram por um processo gradual: a substituição de fontes orçamentarias de *funding* pelos recursos captados em mercados, isso provocou uma alteração no passivo fazendo com que os custo de operação aumentassem e não acompanharam as receitas operacionais, essa mudança foi um reflexo da imposição da crise fiscal que o período passava. Para Vidotto (2002), quanto ao BB:

> [...] após 1986, as contas do Banco ficaram marcadas por uma inconsistência fatal: as operações ativas encontravam-se sob forte influência da política econômica e as operações passivas crescentemente sujeitas às condições de mercado. [...] O resultado foi um crescente descasamento dos prazos e custos entre captações e aplicações (VIDOTTO, 2002, p. 285-286 apud ANDRADE e DEOS, 2009, p. 54-55).

Em janeiro de 1986, o governo eliminou a conta movimento do BB, proibindo de exercer autoridade monetária. Ainda nesse ano, o Plano Cruzado veio para conter a inflação e nos anos seguintes novos planos surgiram, em destaque o Plano Cruzado (1986); o Plano Bresser (1987); e o Plano Verão (1989) foram desenvolvidos para conter a guerra contra a inflação vivida na década de 80 e anos inicias dos anos 90.

Em 1986, o Plano Cruzado promoveu queda brusca da inflação e o fim da correção monetária, isso fez com que os depósitos à vista voltassem a aumentar e cessassem os lucros inflacionários. O dinheiro girava bem mais lentamente, diminuindo a remuneração pelo *float*. Nesse período, mesmo com a rentabilidade menor sobre o recolhimento dos depósitos, os bancos continuaram a emprestar durante a década de 1980, mesmo com a redução dos negócios, como pode ser notado na tabela 1, que apresenta os níveis de depósitos à vista e a prazo. A diminuição a remuneração por *float* não atingiu a concessão de empréstimos aos setores público e privado feitos pelos bancos comerciais entre 1981 e 1989.

Em 1988, atendendo às reivindicações do setor bancário para redução de custos, são autorizados os bancos múltiplos com carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Com eles, surgiu a possibilidade de muitas instituições financeiras optarem por

esse tipo de negócio. Por possuírem grande número de serviços e clientes, esse tipo de negócio é uma das mais rentáveis e vantajosas fontes de negócios das principais instituições financeiras do país. Ao observarmos a tabela 1 a seguir, podemos notar como os depósitos a vista e a prazo diminuíram de 1981 para o final da década, em 1989, e como os empréstimos permaneceram relativamente estáveis ao longo da década, com um pico anormal de 38,2 por cento em 1986:

Tabela 1 – Depósitos a Vista / Prazo e Participação de Empréstimos (%) (1981 – 1989)

Ano	Depósitos a Vista / Depósitos a Prazo	Empréstimos aos setores público e privado feitos por bancos comerciais
1981	416,8	30,3
1982	239,9	28,6
1983	131,8	29,1
1984	75,4	32,5
1985	87,4	33,3
1986	119,6	38,2
1987	106,2	28,6
1988	100,6	32,6
1989	102,5	33,0

Fonte: (RODRIGUES, 1994, p.44), a partir dos Relatórios do BACEN (para 1983, 1986, 1988 e 1990).

Segundo (RODRIGUES, 1994, p. 42), a partir de 1989, duas medidas contribuíram para a diversificação das atividades bancárias: a criação de um mecanismo de arbitragem de taxas (mercado de ouro) e a organização do mercado interbancário (por meio do CDI). A primeira deu possibilidade às instituições financeiras de realizarem operações em moeda estrangeira com maior autonomia, expandindo as operações cambiais. Enquanto a segunda permitiu que as transferências de fundo ocorressem entre diferentes instituições, utilizando como instrumento o Certificado de Depósito Bancário (CDI), melhorando a eficiência do sistema, ao permitir a transferência de fundos entre diferentes instituições.

Com a volta da inflação em 1989, os bancos voltaram a ser, predominantemente, intermediadores de recursos para o giro da dívida do governo. Com o apoio da automação eles sofisticaram seus serviços criando sistemas de cobrança mais rápidos e eficientes, além da criação de contas remuneradas e fundos ao portador, as quais captavam recursos a curtos prazos e lastreados em títulos da dívida pública, o que garantiu que não perdessem os depósitos. Segundo Rodrigues (1994):

> [...] os bancos vislumbravam a alternativa certa para capacitá-los ao

> desdobramento de suas funções enquanto prestadores de serviços e ao processamento do crescente número de transações. Os lucros auferidos por um mercado concentrado e conglomerado permitiam as altas inversões necessárias. O setor financeiro passou a ocupar um lugar de destaque na informática. Em 1988, entre os dez maiores usuários de equipamentos de grande porte havia quatro bancos, entre os dez maiores usuários de equipamentos de médio porte contavam-se seis bancos e entre os dez maiores usuários de microcomputadores apareciam cinco bancos. A indústria de informática passou a ter nos bancos não só sua maior demanda, mas também seus melhores investidores (RODRIGUES, 1994, p. 56.).

Mesmo com dificuldades de atuação, os bancos públicos ainda detinham cerca de 67% do mercado de crédito comparados ao setor privado no final da década de 1980. A tabela 2 evidencia a alta do juros seria uma decorrência dessa maior demanda do setor público pela poupança escassa, dando lugar aos ganhos excepcionais dos bancos. É visto que o início da década começa com a menor taxa de juros e termina com a maior no período dez anos. A rentabilidade dos bancos comerciais dobrou no final da década de 80. A participação do sistema financeiro no PIB em torno de 7,8 no início dos anos 1980, já em de 1989 sua representatividade era 2,5 vezes esse valor. Alguns fatos relevantes foram destacados do BB e CEF, sendo esses os maiores bancos públicos do Brasil.

Tabela 2 - Bancos Comercias e representatividade no PIB (%)

Ano	Sistema Financeiro no PIB (%)	Rentabilidade dos Bancos Comerciais	Taxa de Juros Reais segundo Over–Selic
1980	7,8	21,2	- 30,5
1981	9,8	47,9	- 2,9
1982	9,7	14,2	8,4
1983	11,3	27,3	- 4,0
1984	10,5	24,2	- 8,4
1985	11,0	45,4	9,9
1986	7,4	26,5	3,3
1987	13,5	32,1	- 14,8
1988	13,4	-	- 4,9
1989	19,5	43,4	18,7

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (RODRIGUES, 1994, p. 36).

1.2.1 Banco do Brasil

O Banco do Brasil é um banco de capital aberto, com 52,2% de participação da União em suas ações. Foi fundado em 12 de outubro de 1808 por meio de um alvará do então Príncipe-regente D. João de Bragança, como parte de um conjunto de ações para aceleração do processo de criação de indústrias manufatureiras no país. Foi o quarto banco emissor no mundo – até então apenas Suécia, França e Inglaterra possuíam uma instituição do tipo cada (BANCO DO BRASIL, 2019 a). Presente em 99,6% dos municípios brasileiros, possui uma participação de 21,9% no mercado bancário, em quantidade de agências (BANCO DO BRASIL, 2019 b, p. 8). Em 1906, foi a primeira empresa brasileira a ser listada em bolsa de valores, e passou a integrar o índice Dow Jones de Sustentabilidade da Bolsa de Nova Iorque em 2012, afirmando sua posição em mercados de bolsas (BANCO DO BRASIL, 2019 b, p. 15-16). Além disso, possui presença internacional em 17 países, com uma rede de 24 pontos de atendimento e 875 bancos correspondentes em 107 países até 2018 (BANCO DO BRASIL, 2019 b, p. 9).

1.2.1.1 Histórico de aquisições do Banco do Brasil

A história de aquisições, incorporações e parcerias do Banco do Brasil é relativamente recente, tendo começado com a incorporação do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), e do BESC Crédito Imobiliário (BESCRI) por R$ 685 milhões (R$ 411 milhões pelo BESC e 274 milhões pelo BESCRI), em setembro de 2008. Essas aquisições se faziam estratégicas para que o Banco do Brasil se mantivesse competitivo frente à fusão entre Itaú e Unibanco, também realizada no ano de 2008 (BANCO DO BRASIL, 2008 a). No mesmo ano, o Banco do Brasil iniciou ainda o processo de aquisição de 71,25% do capital social e votante da Nossa Caixa, pelo montante de R$ 5,38 bilhões (BB, 2008 b), e a aquisição do Banco do Estado do Piauí (BEP) por R$ 81,7 milhões (BANCO DO BRASIL, 2008 c).

No ano seguinte, dando sequência à estratégia de aquisições, incorporações e parcerias, o Banco do Brasil anunciou a aquisição de 49,99% do capital votante e 50% do capital social do Banco Votorantim, por R$ 3 bilhões e R$ 1,2 bilhão, respectivamente. A operação foi retratada pelo Banco do Brasil como parte da estratégia de atuação nos mercados de financiamentos à veículos, *Corporate Banking* e mercado de capitais (BANCO DO BRASIL, 2009). Em abril de 2010, o Banco do Brasil realizava a aquisição de 51% do capital votante do

Banco Patagônia por US$ 479,6 milhões, como forma de ampliar a parceria entre empresas brasileiras e argentinas, além de promover a expansão das carteiras de crédito e pessoa jurídica do banco na Argentina (BANCO DO BRASIL, 2010). Um ano depois, o Banco do brasil realizou ainda a aquisição do *Eurobank*, instituição sediada no estado da Flórida, EUA, como parte de sua estratégia de internacionalização (BANCO DO BRASIL, 2019 d).

1.2.1.2 Resultados

Segundo os dados do IF.data, sistema de dados sobre o sistema financeiro brasileiro do Banco Central, o Banco do Brasil se manteve como o conglomerado financeiro de maior ativo total no Brasil, com R$ 1,516 trilhão (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019 b). O banco reportou também um lucro líquido ajustado de R$ 13,5 bilhões, 22,2% maior que o lucro líquido de 2017 (BB, 2019 b, p. 46), fruto do crescimento das rendas de tarifas, que aumentou 5,8% em relação a 2017, da redução das despesas de provisão de crédito (– 29,2% com relação a 2017) e da estabilidade nas suas despesas administrativas estáveis, que foi apenas 0,6% maior do que em 2017 (BANCO DO BRASIL, 2019 c, p. 11). A carteira de crédito ampliada orgânica também teve uma evolução, da ordem de 1,3% com relação a 2017, fechando o ano de 2018 em R$ 649,3 bilhões, sendo a maior parte composta pela carteira de crédito para pessoas jurídicas, avaliada em R$ 269,9 bilhões. As carteiras ampliadas de pessoa física, jurídica e agronegócio cresceram 2,7%, 0,7% e 0,2% respectivamente, fechando 2018 com R$ 189 bi, 197 bi e 270 bilhões (BANCO DO BRASIL, 2019 c, p. 15).

1.2.2 Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal é uma instituição 100% pública, fundada no dia 12 de janeiro de 1861 (158 anos) por um decreto de Dom Pedro II para atuar como Caixa Econômica da Corte. Ao longo de sua história, passou a desempenhar um papel cada vez mais relevante em ações sociais, atuando como agente responsável pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS), Seguro Desemprego, financiamentos habitacionais como o Programa Minha Casa Minha Vida, e educacionais como o FIES. Desde 2004, também atua como patrocinadora de esportes paralímpicos e apoia iniciativas artístico-culturais em todo o país (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2019 a). Foi avaliada como a

oitava marca mais valiosa do mundo segundo estudos da *Brand Finance*, publicado na edição sobre as 100 marcas mais valiosas do Brasil (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2019 a).

1.2.2.1 Histórico de aquisições da CEF

Em 1931, a Caixa inaugurou suas operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas, e três anos depois, em 1934, assumiu os empréstimos sob penhor, por determinação do governo federal, e extinguindo assim as casas de prego particulares (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2019 a).

No ano de 1986, o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo a posição de maior agente nacional de financiamento da casa própria. Além disso, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), passou a administrar o FGTS e outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2019 a).

Atualmente, a Caixa possui uma participação relevante em diversos segmentos, de crédito a imóveis, de seguros a consórcios. Compondo a sua estratégia de participação, a Caixa é proprietária de 32,8% do Banco PanAméricano, 49,98% da Caixa Imóveis, 19,1% da empresa de consultoria tecnológica Capgemini, 9,7% da Cibrasec (Companhia Brasileira de Securitização), 36,9% da Elo, 11,6% da TecBan, empresa de tecnologia bancária e 20% da Quod, uma *fintech* criada pelos cinco maiores bancos brasileiros – BB, Bradesco, Caixa, Itaú Unibanco e Santander – para atuar no segmento de Inteligência de Crédito. Além disso, a Caixa possui 100% de participação na Previsul Seguradora e na Youse, *fintech* de seguros *online e mobile* (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2018).

1.2.2.2 Resultados

Segundo os dados apresentados pela Caixa para 2018, a instituição fechou o ano com um ativo total de R$ 1,264 trilhão, e um ativo total sob administração de R$ 2,277 trilhões. Desses ativos administrados, R$ 524 bilhões são referentes ao FGTS, e R$ 412 bilhões se referem a fundos de investimento. A Caixa teve uma evolução de 4,6% nesses ativos administrados com relação a 2017, e 22,4% nos fundos de investimentos citados. Em 2018,

computou ainda um lucro líquido recorrente recorde, de R$ 12,7 bilhões, com lucro contábil de R$ 10,4 bilhões (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2019 b).

A atuação dos bancos públicos no Brasil se destaca no fim dos anos oitenta, com 67% do crédito total. A contribuição do BB e da CEF para esse resultado deveu-se, em grande parte, ao efeito contábil dos créditos em atraso, que, no balanço dessas instituições, implicaram aumento "forçado" do estoque de crédito em aberto (provisão). Os dados na tabela 3 evidenciam quais setores da economia demandaram mais crédito via bancos públicos.

Tabela 3 - Composição (%) do crédito de origem pública[1] por destino (setor de atividade) (1988 -2008) (médias de cada ano)

Ano	Governo Federal	Gov. Estadual / Municipal	Total do Setor Público (1)	Indústria	Habitações (2)	Rural (3)	Comércio	Pessoas Físicas (4)	Outros	Total do Setor Privado (5)	Total Geral
1988	13,5	24,3	**37,8**	14,2	26,4	12,0	3,6	1,5	4,4	**62,2**	100
1989	11,1	24,6	**35,7**	12,2	32,8	10,8	2,9	1,5	4,0	**64,3**	100
1990	11,4	27,6	**39,0**	12,4	30,8	9,7	2,8	1,1	4,2	**61,0**	100
1991	12,0	27,5	**39,5**	14,0	26,3	11,7	3,2	1,0	4,3	**60,5**	100
1992	10,4	24,7	**35,1**	15,1	27,3	13,9	3,1	1,1	4,5	**64,9**	100
1993	9,2	24,5	**33,7**	15,2	28,4	12,9	3,4	1,6	4,8	**66,3**	100
1994	10,3	19,1	**29,4**	16,7	27,7	13,2	4,6	2,6	5,7	**70,6**	100
1995	6,3	18,3	**24,6**	16,4	27,7	14,7	6,4	4,1	6,1	**75,4**	100
1996	4,2	23,7	**28,0**	15,3	27,3	12,4	5,6	4,2	7,2	**72,0**	100
1997	2,3	28,5	**30,8**	15,1	26,5	10,2	4,6	5,2	7,5	**69,2**	100
1998	2,3	13,4	**15,7**	20,2	30,2	12,8	5,2	5,7	10,2	**84,3**	100
1999	2,7	11,1	**13,8**	23,9	30,6	12,9	4,2	5,9	8,8	**86,2**	100
2000	4,0	6,8	**10,8**	22,4	32,2	13,4	4,1	9,1	7,9	**89,2**	100
2001	5,0	5,1	**10,1**	27,2	19,6	13,4	5,6	13,2	10,8	**89,9**	100
2002	1,7	4,5	**6,2**	33,4	11,7	14,0	6,6	14,5	13,7	**93,8**	100
2003	1,9	5,9	**7,7**	32,1	10,6	15,5	5,9	-	15,0	**92,3**	100
2004	2,1	6,4	**8,5**	27,2	9,7	16,7	6,4	14,4	17,1	**91,5**	100
2005	1,7	6,0	**7,7**	25,7	9,1	17,2	6,7	15,7	17,8	**92,3**	100
2006	1,4	5,0	**6,4**	24,6	9,8	17,3	6,8	15,8	19,2	**93,6**	100
2007	1,0	4,0	**5,0**	26,0	10,2	16,5	7,1	16,5	18,7	**95,0**	100
2008	1,1	3,4	**4,4**	27,2	10,2	14,6	7,2	16,9	19,4	**95,6**	100

Fonte: Banco Central do Brasil, Boletim Mensal (junho de 2009) / (Hermann, 2010, p. 33.)
Notas: (1) Inclui administração direta, indireta e atividades empresariais. (2) Refere-se às operações realizadas

com pessoas físicas e cooperativas habitacionais. As operações destinadas a empreendimentos imobiliários são classificadas no segmento da indústria; (3) Refere-se às operações contratadas com produtores rurais e demais pessoas físicas e jurídicas em conformidade com as normas específicas do crédito rural; (4) Exclui as operações realizadas com os setores rural e habitacional; (5) refere-se às instituições privadas e àquelas em que os governos federal, estadual ou municipal detêm participação inferior a 50% no capital votante.

A tabela elucida que as políticas governamentais predominam os setores público, habitacional e rural na alocação do crédito desses bancos (Hermann, 2010, p. 15). Os comportamentos dos bancos privados são apresentados a seguir com destaque ao banco Itaú e Bradesco. O período de alta e baixa inflação é comparado por meio da demanda por crédito de outros setores da economia brasileira afetados por problemas semelhantes. Durante todo o período o setor privados foi o que mais demandou por crédito das instituições financeiras públicas, em destaque para a setor habitacional e rural (ambos recebeu destaque pela representatividade de concessão por meio dos bancos públicos) e industrial, principalmente depois das estabilização nos preços (pós plano real), a perspectiva de crescimento econômico atraiu a busca por crédito, notadamente percebido após 1998 com o estímulos por meio de políticas expansionista ao consumo e ascensão da economia brasileira.

A Caixa reportou um patrimônio líquido de R$ 101,2 bua carteira de crédito fechou o ano de 2018 avaliada em R$ 695 bilhões, sendo R$ 444 bilhões compostos por sua carteira de crédito imobiliário. A Caixa reportou ainda ter mais de 100 milhões de contas, 96 milhões cartões de débito e 26 mil pontos de venda pelo país (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2018; 2019 b). Na área social, a Caixa atuou no financiamento de 505 mil unidades habitacionais, equivalentes a R$ 63 bilhões pelo Minha Casa Minha Vida, 162 milhões de benefícios sociais, totalizando R$ 29 bilhões, e ainda 179 milhões de benefícios ao trabalhador, equivalentes a R$ 274 bilhões (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2018). Segundo Hermann (2010, p. 24.):

> A política financeira dos anos 2000 deu continuidade ao processo de redução da participação relativa dos bancos públicos no setor: o crédito de origem pública reduziu-se de 50% do crédito. O crédito do BB elevou-se de 14% para 22% do crédito total desses bancos entre 1999 e 2008; o da CEF recuou fortemente, de 27% para 9% no mesmo período. O Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal vêm diversificando suas formas de atuação, aproximando sua estrutura de ativo da encontrada nos bancos privados, na qual as operações de crédito representam, em média, menos de 50% do ativo total (HERMANN, 2010, p. 24)

A atuação dos bancos privados é analisada a seguir, a atuação do Itaú e Bradesco foi destacada por serem os maiores bancos privados do Brasil, com estratégias de sucessos principalmente em períodos de fragilidades da economia brasileira.

1.3 Os bancos privados nos anos 1980

A inflação trouxe para os bancos diversos efeitos favoráveis por meio de políticas econômicas com a finalidade de diminuir os impactos da crise cambial sobre o setor privado, possibilitando ganhos excepcionais para os bancos, como visto na tabela 4. Contudo, junto com esses ganhos, vieram também grandes riscos para a atividade bancária, devido ao aumento da instabilidade macroeconômica e seus efeitos imprevisíveis diante da busca pela estabilização.

Tabela 4 – Rentabilidade [a] das instituições financeiras e das empresas [b] em % (1981 -1991)

Ano	Instituições Financeiras	Empresas
1981	20,5	7,5
1982	14,7	6,3
1983	10,7	3,7
1984	10,5	6,6
1985	11,7	5,4
1986	8,0	8,7
1987	5,2	2,1
1988	12,4	4,7
1989	15,4	7,0
1990	9,8	- 1,8
1991	7,9	n.d.

Fonte: (CARVALHO, 2015). Notas do autor: (a) Lucro Líquido como percentual do Patrimônio Líquido; (b) Empresas de grande e médio porte da série "Quem é Quem na Economia Brasileira"

A persistência de lucros expressivos das instituições financeiras ao longo da década de oitenta, ao contrário de outros países endividados, nos permite dizer que não houve crise bancária no Brasil nessa década. É possível afirmar apenas que houve problemas com instituições pequenas, mas o impacto não foi expressivo, pois somente três bancos de médio e grande porte quebraram em 1985. (CARVALHO, 2009, p. 140). Os bancos privados na década de 1980, reduziram sua oferta em crédito e concentraram na automatização (isso contribui para redução de custo), diversificação de portfólio, buscando consolidação por base de clientes.

1.3.1 Banco Itaú

A história dessa grande instituição começou no século XIX, quando o café se destacava na produção e os trens a vapor sustentavam a economia cafeeira. A produção estava a todo

vapor com auxílio da mobilidade de transportes, escala de produção e eficiência para atender a demanda, o que permitiu que São Paulo e Minas Gerais ampliassem a oferta de suas mercadorias tornando mais acessíveis para a sociedade. Os ganhos dos negócios e os lucros permitiram a expansão de investimentos em outros ramos do mercado, com isso muitos donos de plantações difundiram, criando oportunidades de crescimento em companhias férreas, de indústrias, como as do ramo têxtil e bancos. Nesse ambiente de expansão, caixeiro viajante e técnicos em contabilidade era a oportunidade de mercado do momento, nessa perspectiva, em 1905 João Moreira Sales, aos 17 anos chegou em São Paulo (cidade que a indústria se expandia), cursou contabilidade, trabalhou no comércio e assumiu como jovem promissor.

> Como negociante de café situado num dos principais centros cafeeiros do país, era natural – praxe da época – que Moreira Salles prestasse informalmente determinados serviços financeiros a seus clientes. Se um agricultor o procurasse, sem dinheiro em caixa, mas precisando comprar uma máquina agrícola, ou outro insumo qualquer, o negociante faria a venda e receberia o pagamento quando a safra fosse colhida, acrescido de juros. Essa e outras operações viabilizavam a produção. Assim, logo surgiram as seções bancárias, absolutamente necessárias no interior do país. Correspondentes de grandes bancos particulares, ou do BB, eram o único meio de contato destes com os clientes locais. O financiamento passava dos grandes bancos da capital, na época sem agências no interior, para as seções bancárias, que os representavam na transação (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 26).

No interior, esses tipos de estabelecimentos se originavam de casas de comércio destacadas com proprietários confiáveis e respeitados na cidade, assim era visto João Moreira Salles, em Poços de Caldas. Com a ampliação dos negócios, ele tornou-se sócio da casa compradora de café Castro, Cardoso & Cia., originando o nome Castro, Salles & Cia e em 1924, mais precisamente em 22 de setembro, o governo federal concedeu a carta de patente que garantia o direito de funcionar como correspondente bancário.

> A atividade da casa bancária consistia basicamente em depósitos e empréstimos comerciais e pessoais. Muitos desses empréstimos eram feitos sem a necessidade de ‘lamber o selo’, como se dizia, ou seja, sem que se assinasse a promissória, na qual obrigatoriamente colava-se um selo (que na época, diferente dos adesivos de hoje em dia, tinha uma camada de cola ressecada, no verso; a lambida era essencial para reativar a cola). Tudo era feito na base da confiança, como grande parte dos negócios de então. E de um jeito extremamente familiar. Por exemplo, uma das maneiras de captar poupança foi distribuir cofrinhos aos clientes–a chave ficava em poder da Casa. João Moreira Salles aos poucos foi passando a administração. (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 32).

Em 1933, o negócio foi passado para o filho de João Moreira Salles, Walther Moreira

Salles, que estudava direito na época. Mais adiante a empresa passou a ser conhecida como Castro, Salles & Cia. e João Salles passou a dedicar-se exclusivamente aos negócios de café da família e a casa comissionaria de Santos.

Aos 21 anos, Walther compreendeu qual era a parte mais dinâmica do negócio e começou a buscar uma instituição financeira cada vez mais sólida, portanto na década de 1940 estava convicto de que a casa bancária só poderia crescer caso se juntasse a outros empreendimentos similares da região, entendeu também que crescer era uma questão de sobrevivência para superar os desafios que antevia, principalmente as dificuldades da conjuntura econômica, que imputava a necessidade de ter um banco forte.

Em 4 de maio de 1940, houve a primeira fusão entre três bancos: o Banco Machadense, a Casa Bancária de Botelho e a Casa Moreira e Salles uniram-se constituindo a Casa Bancária Moreira Salles & Cia. Por consenso, João Moreira Salles foi nomeado presidente devido ao prestígio econômico e social que possuía, não só em Minas Gerais, mas também em São Paulo. E foi determinado por Walter Moreira Salles em assembleia a possibilidade de expansão de agências em todo o Brasil assim que os diretores achassem conveniente para crescimento dos negócios.

Duas décadas depois, nascia em São Paulo o Banco Central de Crédito pela iniciativa de Alfredo Egydio de Souza Aranha (um dos fundadores do banco Itaú) e de seu sócio Aloysio Ramalho Foz, ambos possuindo raízes no segmento do café. A ideia de abrir um banco surgiu após Souza Aranha ter vendido sua Fiação Tecelagem e com isso dispor de capital passível a aplicações. Por possuir grande conhecimento do setor bancário, devido a experiência como diretor da Caixa Econômica Federal de São Paulo, advogado do extinto Banco Francês e Italiano para a América do Sul e vice-presidente da companhia Seguradora Ítalo-Brasileira, Alfredo Egydio considerou, com razão, ser viável conquistar rapidamente uma carteira de clientes importantes para seu banco, tendo bom relacionamento com empresários do setor têxtil, 90% da clientela do banco foi formada por indústrias e comerciantes deste segmento.

> [...] embora não sendo uma iniciativa isolada no cenário nacional, diferenciava-se pela austeridade da condução. Em setembro de 1944, integralizou seu capital de 10 milhões de cruzeiros–atendendo assim à exigência do governo–e recebeu quatro cartas patentes (números 20, 21, 22 e 24) para efetuar operações bancárias. O capital estava dividido em 50 mil ações e tinha como objetivo "a exploração do comércio bancário em geral e de operações conexas e afins, inclusive as operações de câmbio, excluídas as de crédito real e as de vendas e prestações da dívida pública".3 Lentamente, a instituição começou a crescer, mas com consistência e, após um ano, além da sede, possuía duas outras agências na cidade, com um total de 22 funcionários. (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 39).

A necessidade de fortalecimento do Banco Central de Crédito foi suprida por meio de parcerias com imigrantes turcos e italianos, já que nenhum de seus parceiros brasileiros do ramo teve tanta audácia no início. A estratégia para atrair clientela foi utilizar o prestígio social de Alfredo. A imagem de competência vista nele impulsionava os clientes a confiarem suas economias. Como na época o marketing, publicidade e recursos midiático utilizados hoje não faziam parte daquela realidade, pessoas como funções de informante passavam o dia inteiro na rua a procura de pessoas físicas e jurídicas que demonstravam interesse em abrir conta no banco. Cabia ao informante investigar o histórico do interessado, quem não era bom pagador ou tinha dívidas volumosas no mercado não era de interesse do banco.

1.3.1.1 Histórico de aquisições do Itaú

Após um período de associações e fusões, o banco Itaú firmou-se na década de 70 como o segundo maior banco privado brasileiro, nesta mesma década foi criada a *holding* ITAÚSA. Com o grupo surgiu também a ITAUTEC, que garantiu a entrada no banco no mercado de informática e permitiu a automatização de suas agências bancárias.

A Itaúsa foi constituída para centralizar as decisões financeiras e estratégicas de um conjunto de empresas, contribuindo para melhores condições de expansão. Atua nas áreas financeira e industrial. A história do Conglomerado começou com o primeiro banco de investimento criado em 1966, como sociedade anônima de capital aberto, com o objetivo de realizar operações de participação ou de financiamento, a prazo médio e longo, aplicação de recursos de terceiros e outras atividades que viessem a ser permitidas pelas autoridades monetárias.

Em novembro de 1970 expandiu sua atuação na área específica de bancos de investimento, acumulando simultaneamente vultosa carteira de ações, tornando-se acionista significativo de várias instituições financeiras do Itaú. Com o desenvolvimento dessas instituições, tornou-se complexo, reformulou seus objetivos, deixou de ser um banco de investimento para se tornar a empresa líder das Instituições Financeiras Itaú, uma holding liderando um conglomerado com mais de 50 sociedades naquela época.

As principais empresas investidas pela Itaúsa se destacam nos diversos setores de negócios a que se dedicam: Itaú Unibanco Holding S.A. e suas controladas Banco Itaú e Banco Itaú BBA, no segmento financeiro, e Duratex, Alpargatas, NTS e Itautec, no setor não financeiro.

Nos anos 80, a *holding* penetrou na área química e expandiu seus negócios na área eletrônica adquirindo a PHILCO (política de sinergia com a informática). Já na segunda metade da década, o Itaú, no entanto, estava sem foco mercadológico e chegou a perder espaço para a concorrência, porém suas estratégias só foram revistas após o Plano Collor. Nesse período, o banco foi estabelecendo-se como um banco urbano e de varejo, visando às médias e grandes empresas, atuando em serviços de cobrança e crédito com ênfase em operações tradicionais (descontos de duplicatas e adiantamentos de contratos de câmbio) e tendo com visão principal a prestação de serviços a preços competitivos para os clientes. As estratégicas de prestação de serviços vieram por meio do intensivo atendimento por telefone, fax e caixas eletrônicos, garantindo sua presença nos centros urbanos, tirando boa parte da clientela das filas nas agências e mantendo a classe média como alvo preferencial.

1.3.1.2 Resultados

O Itaú Unibanco é o maior banco privado brasileiro em ativos totais e o líder na América Latina em valor de mercado no fim de 2018. Atua no Brasil e em mais 19 países. O Banco de Varejo, realiza atividades de financiamento, empréstimos e oferta de crédito; o de Atacado atende clientes de *Private Banking* e empresas de médio e grande porte, e o banco de investimento, abrangendo a oferta de recursos de financiamento por meio de instrumentos de renda fixa e renda variável, e negócios na América Latina. A volatilidade do contexto em que o Itaú Unibanco está inserido, contribuiu para estruturar o gerenciamento de riscos na organização, auxiliando na adaptação a mudanças. Ao expandir sua atuação para além das fronteiras do Brasil adotou um modelo de negócios voltado para a criação de valor.

O valor de mercado em 31 de dezembro de 2018 foi de R$ 342 bilhões, esse valor é 3 vezes mais a soma das duas instituições em 2008 (ITAÚ UNIBANCO, 2019).

1.3.2 Banco Bradesco

O Banco Bradesco é uma instituição bancária fundada em 10 de março 1943, por Amador Guiar na cidade de Marília, estado de São Paulo. Desde o seu início, adotou uma estratégia de atendimento do público empresarial e comercial, que marca uma parte relevante da sua atuação até os dias atuais. Ao longo da década de 1960, se tornou um dos pioneiros no

uso de tecnologia para automatização e modernização de operações, sendo uma das primeiras instituições financeiras da América do Sul a utilizar computadores, instaurar microfilmagem de cheques e uso de redes de telecomunicações interligando suas agências com a matriz, transferida em 1957 para a Cidade de Deus, em São Paulo capital (BRADESCO, 2019 a).

Em 1970, já contava com 1.000 agências, realizava operações de débito automático de contas de água, luz e telefone para empresas, e iniciava sua estratégia de internacionalização, com acordos comerciais com instituições como o *The Sanwa Limited* (Japão), *Deutsche Bank* A.G. (Alemanha), *Société Générale* (França), *Amsterdam-Rotterdam Bank* N.V. (Holanda) e *Creditanstalt-Bankverein* (Áustria). Além disso, expande suas operações no Brasil com a aquisição de 17 bancos no país (BRADESCO, 2019 a).

Durante a década de 1980, conquistou a liderança do mercado segurador na América do Sul, entrou nos mercados de Previdência Privada, Títulos de Capitalização e Saúde. Dando sequência à estratégia de internacionalização, o banco cria representações com agências em Nova Iorque (EUA), Grande Cayman (Caribe) e Londres (Inglaterra). Foi o primeiro banco no Brasil a lançar um cartão magnético, implementar operações em tempo real e criar postos de autoatendimento eletrônicos (BRADESCO, 2019 a).

Ao longo da década de 1990, o Bradesco se torna o primeiro banco no Brasil a utilizar fibra ótica, laser e a implantar uma rede de internet comercial interligando suas agências. Em 2000, adota uma estratégia de sustentabilidade, com a expansão da Fundação Bradesco (que passava a atuar em todos os estados do Brasil), o lançamento do Banco do Planeta e a co-criação, com o governo do Amazonas, da Fundação Amazonas Sustentável – FAZ, entidade sem fins lucrativos para preservação da Floresta Amazônica (BRADESCO, 2019 a).

1.3.2.1 Histórico de aquisições do Bradesco

A partir de 2000, o banco continua a realizar investimentos em tecnologia e automação, e expande sua participação nos mercados de Corporate Banking e investimentos. Além da estratégia contínua em investimentos tecnológicos, começa a expandir sua estratégia de aquisições, chegando a acumular 23 operações concluídas até 2019, o que ajudou na consolidação da carteira de ativos sob administração do banco. Dentre as principais aquisições estratégicas realizadas no período, podemos citar o Banco das Nações e o Banco Mercantil de São Paulo em 2000, o *Banque Banespa International* (Luxemburgo) em 2001, *Deutsche Bank* Investimentos em 2002, HSBC Bank Brasil em 2016 e, mais recentemente, o BAC Florida

Bank, já em 2019 (BRADESCO, 2019 b).

O Bradesco também fez parte do grupo de grandes conglomerados financeiros que absorveram uma parcela significativa dos bancos estaduais no processo de privatização desde o final da década de 1990 e início de 2000. Nesse sentido, o Bradesco adquiriu o Banco Espírito Santo e Banco do Estado do Amazonas em 2002, Banco do Estado do Maranhão (BEM) em 2004, Banco do Estado do Ceará (BEC) em 2005, e o Banco do Estado do Rio de Janeiro (BERJ) em 2011 (BRADESCO, 2019 c).

1.3.2.2 Resultados

Hoje, com R$ 2,2 trilhões em ativos sob administração e R$ 1,388 trilhão em ativos totais, está entre as quatro maiores instituições financeiras do país, se mantendo como o segundo maior conglomerado financeiro de capital privado no Brasil (BCB, 2019). Se considerarmos os níveis de patrimônio líquido (R$ 127,6 bilhões até março de 2019), e o lucro líquido recorrente (R$ 21,6 bilhões), sé o segundo maior banco a operar no país (BRADESCO, 2019 d). Ainda com relação a seu patrimônio líquido, o Bradesco reportou para o primeiro trimestre de 2019 um número de 28,8 milhões de contas-corrente, 59,6 milhões de contas-poupança e 53,6 milhões de clientes do Grupo Segurador do Bradesco. Além disso, conta com 4.651 agências no Brasil e 13 no exterior, reafirmando sua posição estratégica em mercados internacionais de investimento, Private Bank (investidores pessoa física com carteiras acima de R$ 5 milhões em investimentos) e segmento Corporate (BRADESCO, 2019 d).

Segundo dados do Banco Central do Brasil, até o primeiro trimestre de 2019 o Bradesco possuía ainda a quarta maior carteira de crédito do Brasil com R$ 354 bilhões em operações de crédito, sendo que o banco havia reportado, para o mesmo período, uma carteira de crédito expandida avaliada em R$ 548,2 bilhões (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019 b).

Em suma, o fortalecimento dos maiores bancos privados brasileiros no permitiu-lhes antecipar-se às mudanças trazidas pelo Plano Real preservando sua lucratividade, mesmo com a perda propiciadas pela inflação alta. A trajetória dos bancos brasileiros fez com que mediante a crise conseguissem se fortalecer por meio dos benefícios propiciados pelas políticas macroeconômicas do período, estratégias como diversificação patrimonial, de investimentos e compra de participações em empresas do setor produtivo. Esse movimento, ressaltou as características relacionadas a flexibilidade, dando como resposta ao sistema de forma ampla e ágil capacidade mudanças. Na seção seguinte, trataremos do comportamento dos bancos nos

primeiros anos iniciais da década de 90 mediante a chegada da estabilização.

1.4 Atuação bancária no Brasil - 1990 a 1994

No início dos anos 1990, diversos países desenvolvidos e em desenvolvimento adotaram um novo modelo de caráter liberalizante com o intuito de incentivar as iniciativas e pelos interesses do setor privado, diminuindo a dependência e ações comandadas ou financiadas pelo Estado. Esse modelo caracteriza-se por uma política pautada na estabilidade de preços e equilíbrio fiscal com o objetivo de favorecer o desenvolvimento econômico.

Em março de 1990, Fernando Affonso Collor de Mello assumiu a presidência de um país com índice de inflação de 80% ao mês, lançando já no primeiro dia de mandato um plano de estabilização, composto por um programa de reformas estruturais centralizado na abertura comercial, redução do papel do Estado em produto de bens e serviços e reorganização da administração pública. O Plano Collor, elaborado pelo então presidente e pela ministra da Fazenda Zélia Cardoso de Mello, propôs o congelamento de preços e aumento das taxas de juros, cortes de despesas públicas, elevação de impostos e demissão de funcionários públicos, além de privatizações de empresas estatais. O plano também facilitou a entrada de mercadorias estrangeiras por meio de políticas de redução de impostos sobre mercadorias importadas. No entanto, mesmo com tantas medidas de impacto significativo na economia nacional, o Plano Collor implementou, já no primeiro dia de mandado o congelamento da poupança, ação que causou um pânico generalizado na população. O congelamento bloqueou a retirada de depósitos bancários superiores ao valor de 50 mil cruzados novos gerando forte recessão no país, apesar de conter a inflação (MARTINS, 2013, p. 136).

A diminuição das taxas sobre importação provocou a redução dos preços das mercadorias nacionais, redução do comércio, fechamento de indústrias e aumento substancial do número de desempregados. Em janeiro de 1991, para conter a recessão, o governo lançou o II Plano Collor[1]. Similar ao plano anterior, esse segundo pacote propunha:

> (...) algumas inovações, substituição do overnight pelo FAF (Fundo de Aplicação

1 O Plano Collor II tinha como objetivo "dar fim a toda e qualquer forma de indexação da economia. São extintos os fundos de investimento de curto prazo, inclusive aqueles cobertos por operações de overnight, e outras formas de indexação como o BTN (Bônus do Tesouro Nacional), que era utilizado como referência para a indexação dos impostos (GIAMBIAGI 2011, p. 141). Com isso o plano inovava com a criação do Fundo de Aplicações Financeiras (FAF), sua remuneração era por meio da Taxa Referencial (TR) para assim eliminar a memória inflacionaria. O insucesso deste plano fez com que meses despois do lançamento a inflação voltasse a subir.

> Financeira) que tinha por objetivo eliminar a memória inflacionária, isto se daria através de sua remuneração a Taxa Referencial (TR) esta que refletiria a média das remunerações futuras de títulos públicos. Porém os problemas extra econômicos contribuíram para o insucesso deste plano (GREMAUD, VASCONCELOS e TONETO, 2017).

Inúmeras acusações e escândalos durante o governo Collor provocaram seu processo de impeachment com dois anos de governo. Com a saída do presidente Collor, assumiu o cargo o vice Itamar Franco, nomeando como ministro da fazenda Fernando Henrique Cardos. Esse trouxe para o Brasil um novo plano, o Plano Real no ano de 1993. Segundo Gremaud, Vasconcelos e Toneto (2017), as bases para o novo plano eram o retorno do caráter inercial da inflação, que havia se perdido devido aos inúmeros planos de controle do nível de preços, melhora nas contas públicas, ajuste fiscal, maior nível de reservas, inserção do país no fluxo voluntário de recursos externos, maior grau de abertura comercial.

> Tal plano e a consequentemente queda nas taxas de inflação, foi o fato mais marcante da década, contudo outros fatores também foram muito importantes, tais quais o processo de abertura comercial, as privatizações e as desregulamentações dos mercados, que representaram uma tentativa de minimizar a interferência governamental e maximizar a competitividade na economia. Estes fatores além de representar as reformas ocorridas na década de 90, ajudam a explicar o sucesso do Plano Real e o insucesso dos planos anteriores (PINHEIRO, GIAMBIAGI e GOSTKORZEWICZ, 1999, p. 6).

O sucesso do novo plano de estabilização econômica se formalizou por meio, de sucessão de etapas que precederam a sua implementação. A adoção de medidas destinadas a buscar o equilíbrio das contas públicas, o estabelecimento de uma unidade de conta (URV) para alinhar os preços relativos da economia e a conversão dessa unidade de valor na nova moeda estável da economia, o real. De acordo com (GIAMBIAGI e MOREIRA, 1999, p. 23) alinhar os preços relativos, uma vez que a existência de contratos indexados com datas diferentes, implicava grande dispersão de preços e esse era necessário para libertar a economia da inércia inflacionária, com isso a implementação do Plano Real acabou por eliminar a indexação retroativa, sem a necessidade de um congelamento de preços e salários para conter a inflação – como aconteceu nos planos de anteriores.

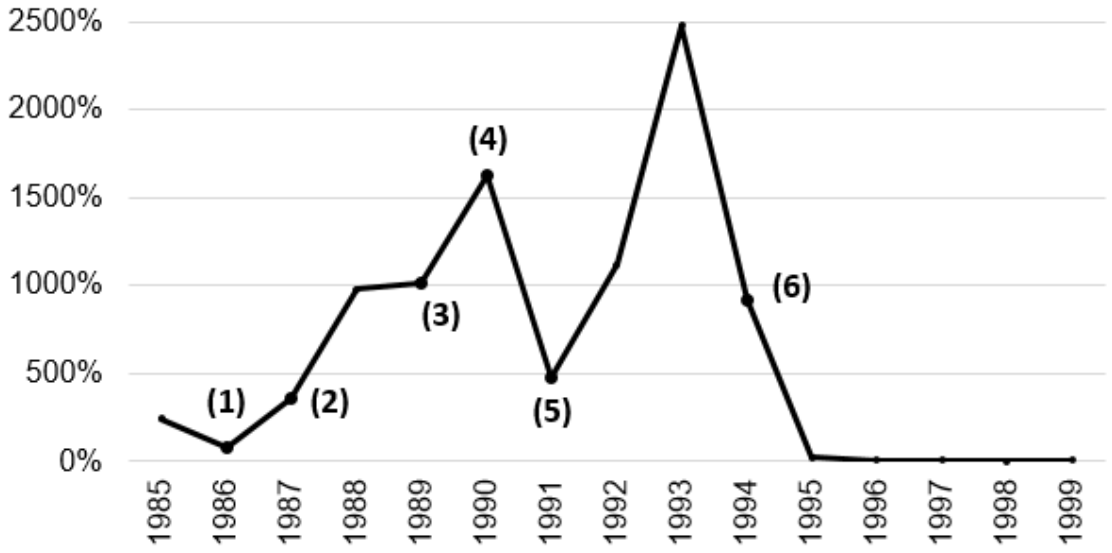
> [...] a conjugação da apreciação cambial com a abertura comercial – e a severa concorrência externa daí resultante – permitiu que os preços dos *tradables* fossem rigidamente contidos desde o início do Plano Real, dando efetividade à âncora cambial no controle da inflação. Como resultado desse processo, houve drástica

> queda da inflação – principalmente dos *tradables*, mas também dos *non-tradables* – sem que ocorresse em seu início uma severa recessão (GIAMBIAGI e MOREIRA, 1999, p.23).

Os bens *tradables* (produtos comercializados mundialmente, sem fronteiras), por meio da eliminação das barreiras tarifárias deixou as importações mais baratas, ao mesmo tempo que reduz os preços relativos dos bens *tradables*, estimulando a demanda por importações, e reduzindo incentivos para a produção (GIAMBIAGI e MOREIRA, 1999, p. 476) explica que com a liberalização comercial, aumentou a competitividade do mercado doméstico, "fazendo das exportações uma alternativa mais atraente; e por uma desvalorização cambial fruto da maior demanda de divisas gerada pelo crescimento das importações"

Com a queda da inflação, a economia encontrava-se em um *trade-off*. Precisava promover o equilíbrio fiscal sem esses mecanismos em um cenário no qual a política fiscal era expansionista, por isso promoveu um aumento dos gastos públicos, dificultando ainda mais a elaboração de orçamentos equilibrados.

Gráfico 2 – Inflação (IPCA) e planos econômicos entre 1985 e 1999



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IPCA pelo IBGE (2019).
Notas: Os números entre parênteses representam planos econômicos: (1) Plano Cruzado; (2) Plano Bresser; (3) Plano Verão; (4) Plano Collor 1; (5) Plano Collor 2; (6) Plano Real.

Podemos observar a queda das taxas de inflação no gráfico 2 acima, que demonstra as taxas desse indicador ao longo da década entre 1985 e 1995, ressaltando seu efeito mediante os principais planos de estabilização realizados no período.

Com base na apresentação da conjuntura neste trabalho, percebe-se no decorrer dos capítulos que os lucros das instituições financeiras estão diretamente relacionados com as

orientações da política econômica, principalmente da política monetária. Para Rubens Cysne (1993), os bancos ganham com imposto inflacionário: “Os impostos inflacionários transferiram para o sistema bancário 4,2% de tudo que foi produzido no país nos últimos 45 anos, isso mostra que, a cada 24 anos, toda a economia trabalhou durante um ano de graça para bancos” (CYSNE, p 27, 1993).

O aumento de transações com investimentos de maquinário maximizava mais ainda os lucros dos bancos. Os ativos não monetários, a remuneração por *float* por meio da ascensão da inflação e das taxas de juros contribuíram fortemente para o crescimento acentuado das rentabilidades bancárias até inícios dos anos 1990. O agravamento da situação do BB e CEF diante da instabilidade, evidenciava o alto comprometimento dos seus ativos e a necessidade de reestruturação dos bancos públicos, é relevante ressaltar que mesmo com os problemas financeiros presenciados pelo setor público os mesmos eram detentores 67% do crédito total.

Com a conquista da atuação das instituições por meio dos bancos múltiplos veio a possibilidade de diversificação do portfólio, atuando com uma parcela maio de serviços e clientes, gerando negócios mais vantajosos para as instituições financeiras do país.

1.5 O caminho para a abertura financeira e o Setor bancário

A intensa expansão do capital estrangeiro no segmento bancário nos anos 1990 provocou uma significativa mudança estrutural no setor bancário brasileiro, a “reserva de mercado" para o capital nacional e para os bancos públicos não é vista mais como estratégia, portanto despertar o interesse dos estrangeiros para investimentos no setor brasileiro, Foi propagado pelo governo que a defesa pela abertura comercial ocasionaria a ampliação e barateamento da oferta de crédito no Brasil através do estímulo da concorrência, obrigando os bancos atuantes no mercado nacional a reduzirem seus custos e os *spreads* cobrados, assim atenderiam melhor a demanda de empresas e indivíduos garantindo a eficiência do sistema financeiro.

As consequências para a abertura nos anos 90 divergiram das expectativas, pois a entrada dos bancos estrangeiros no Brasil estava voltada à exploração de oportunidades existentes na estrutura do mercado brasileiro (as altas taxas de lucratividade). Segundo Vidotto:

> A trajetória do sistema bancário brasileiro durante a alta inflação combinou altos lucros, baixo volume de empréstimos e contínuo desenvolvimento operacional e tecnológico. A inflação permite aos bancos ganhos elevados, mas também amplia

> seus riscos, com o aumento da instabilidade macroeconômica e a dificuldade de antecipar os efeitos das medidas adotadas para enfrentá-la. O excelente desempenho foi defendido pelas políticas adotadas para enfrentar a crise do início dos anos 1980, quando o setor público assumiu boa parte da dívida externa e dos custos da crise cambial e se comprometeu a manter a atratividade dos haveres financeiros em moeda nacional (VIDOTTO, 2007).

A alta inflação e instabilidade financeira no início dos anos 90 fizeram com que os bancos reformulassem estratégias operacionais com rapidez. Os bancos líderes no setor de varejo tinham como objetivo a defesa de seus espaços de mercado e a imposição de restrições à entrada de outros concorrentes. Atuavam oferecendo serviços insubstituíveis vinculados à capilaridade de sua rede, aos seus recursos de informatização e às linhas de crédito que podiam operar com base em recursos não remunerados ou captados a taxas menores que as das aplicações.

Os bancos privados que lideravam o *ranking* no segmento de varejo fizeram redução de custos alinhado com grandes investimentos em informatização, o que infelizmente promoveu a eliminação de muitos postos de trabalho.

1.6 O período entre 1990 e 1994 para os bancos públicos e privados

Devido a política de liberalização, que ocorreu por meio da desregulamentação, da abertura do mercado financeiro nacional a instituições e fluxos de capital estrangeiro para a privatização de bancos regionais, houve o incentivo para processo de fusões e incorporações. Juntamente com ela, os cortes de empregos devido a união de duas ou mais estruturas, tal união permite eliminar os segmentos de tarefas duplas nas instituições, como por exemplo setores de contabilidade, marketing, entre outros, isso faz com que a empresa consiga obter ganhos de escala e a redução de custos unitários. A reestruturação do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal são exemplos de processos que provocaram redução de postos de trabalho com um rigoroso ajuste do quadro de pessoal nesses bancos no início da década de 1990.

Fez parte das estratégias dos bancos para diminuir os custos a introdução de tecnologias, como máquinas de autoatendimento. O uso de canais eletrônicos permite ganhos em eficiência na gestão de tempo para o cliente livrando as instituições financeiras dos custos maiores de uma operação manual.

A busca por produtividade e lucros cada vez maiores ocasionou a eliminação de postos de trabalho no setor, não só pelas fusões, mas também devido a mão de obra mais barata que a

terceirização permite juntamente com a realização excessiva de horas extras, diminuindo o número efetivo de empregos mantidos pelos bancos.

O sucesso do plano de estabilização para um regime de inflação trouxe enorme apoio popular ao Plano Real, o que levou a vitória Fernando Henrique Cardoso (FHC), esse tivera um mandato tumultuado, mesmo com todo o notável sucesso do plano, pois a consolidação da estabilização e de reconstrução das bases para um crescimento econômico consumiria boa parte dos inúmeros esforços do governo FHC nos oito anos seguintes.

A súbita redução da receita usufruída do regime de alta inflação pelo sistema bancário deixa de contar com esse importante recurso mediante a queda da inflação, tornando vulnerável alguns dos maiores bancos privados e a maior parte dos bancos estaduais do país, os quais sofreram a intervenção do Bacen. Uma considerável parte do sistema bancário não estava preparado para sobreviver em ambiente de baixa inflação e isso contribuiu para medidas severas de contenção de demanda, através de aumento de recolhimentos compulsórios, no controle do crédito e na elevação das taxas de juros:

> A reversão repentina da rápida expansão de crédito que vinha tendo lugar desde o lançamento do Plano Real foi absorvida com dificuldade pelas empresas e famílias que, contagiadas pelo clima de otimismo, haviam recorrido com entusiasmo ao endividamento (ABREU, 2014, p. 336)

O estímulo ao consumo provenientes da expectativa do Plano Real e a contenção de crédito dos grandes bancos fizeram com que aumentasse a inadimplência e surgisse inevitáveis problemas em algumas instituições financeiras que estavam em busca de adaptação a nova política fiscal. Houve problemas de captação e decomposição da qualidade de seus ativos, devido a inadimplência. Isso acarretou a intervenção do Banco Central a bancos estaduais, pois esses tinham seus recursos capitados para financiar o excesso de dispêndio dos estados pelos governadores, essa situação reflete a intervenção do maior banco estadual o Banespa no fim do ano 1994. (ABREU, 2014, p. 336)

A quebra de três grandes bancos privados no início do Plano Real (Econômico, Nacional e Bamerindus) evidenciou a dificuldade de reação ao cenário criado pela queda da inflação e pela política econômica restritiva do início de 1995. Grandes aquisições, fusões aconteceram pós estabilização e com elas as estratégicas mais dinâmicas do setor financeiras com intuitos de lucros ainda maiores. A liberação financeira e as transformações por meio da estabilidade macroeconômicas serão analisadas no capítulo seguinte como resultado dos planos para a estabilização bancária.

2 CONSOLIDAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL PÓS-ESTABILIZAÇÃO

No capítulo anterior foi apresentada a conjuntura econômica brasileira e de que forma esta colaborou para determinadas estratégias bancárias, tanto pelas intuições públicas quanto privadas. Neste capítulo será apresentada a conjuntura dos anos 1990 e de que forma as mudanças implementadas afetaram as instituições bancárias no país.

O capítulo está dividido em cinco partes, na primeira, faremos uma breve revisão sobre a década de 90 evidenciando com foi a estabilização monetária com o fim da moeda indexada consequentemente o fim dos lucros provindos da alta taxa de juros que beneficiava os bancos. Em seguida, abordaremos o os planos de saneamento do sistema bancários direcionados aos bancos que não conseguiram sobreviver num cenário adverso aos anos oitenta. Posteriormente o veremos que os estímulos ao processo de fusão e aquisição no setor bancário promoveu uma tendência a concentração bancária, garantindo oportunidades que trouxeram solvência, expansão e consolidação dos grandes bancos brasileiros nos dias atuais. E para finalizar, a o apoio a internacionalização bancária no sistema financeiro como resultado de estratégias bem-sucedidas principalmente dos grandes bancos privados.

2.1 Os anos 1990: estabilização monetária, desregulamentação financeira e as consequências para o setor bancário

O Plano Real formulado por André Lara Resende, Pérsio Arida e significativas contribuições de Gustavo Franco e Edmar Bacha trouxe a estabilização nas oscilações da taxa de juros, foi uma junção de ajuste fiscal (aumento de impostos e redução de gastos públicos) com a desassociação dos aumentos nos preços dos reajustes nos salários, aluguéis e ativos financeiros, afim de produzir a queda real nos índices inflacionários, ou seja desindexação da economia adotando assim a URV (unidade Real de Valor) para acabar com a memória inflacionária . Para Abreu (2014):

> Ao pôr fim ao regime de alta inflação, o Plano Real fez aflorar dificuldades que impuseram novos e importantes desafios à condução da política econômica. A primeira delas foi a deterioração do quadro fiscal. O controle das contas públicas vinha sendo ajudado, há muitos anos, pelos efeitos assimétricos da alta inflação sobre as finanças públicas. Do lado da receita, o valor real da arrecadação vinha sendo razoavelmente preservado, graças a mecanismos de indexação que haviam

sido introduzidos na legislação tributária (ABREU, 2014, p. 331).

O regime de alta inflação que até então vinha propiciando o sistema bancário teve queda súbita na receita, por isso alguns dos maiores bancos privados e a maior parte dos bancos estaduais sofreram intervenção do BACEN com isso uma operação de saneamento do sistema bancário veio como socorro para bancos. O aumento da inadimplência das empresas e famílias, fragilizou algumas instituições financeiras, estas, demonstraram dificuldades para se adaptarem ao novo ambiente de baixa inflação e muitas dessas para superar as dificuldades do novo período, expandiram rapidamente a concessão de crédito, no fluxo *boom* de demanda,[2] mas os problemas de captação, a erosão da qualidade de seus ativos comprometeram bons resultados financeiros para algumas instituições. A intervenção do Banco Central a grandes bancos levou as instituições mais solidas a praticarem políticas mais conservadoras diminuindo assim a expansão de crédito no país.

Tabela 5 – Número de intervenções realizadas pelo Banco Central até dezembro de 1995

Ações Realizadas	**N° de Ações**
Sob regime de intervenção	7
Sob regime de Administração Especial Temporária	13
Sob regime de Liquidação Extrajudicial	108
Subtotal (Entidades atualmente submetidas a Regimes Especiais)	**128**
Encerradas por decisão judicial	6
Regimes especiais encerradas	296
Liquidações ordinárias	72
Falências	84
Regimes suspensos por decisão judicial	3
Overall (Empresas submetidas a Regimes Especiais até 04/12/1995	**589**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Banco Central do Brasil (BACEN, 2019 b)

Segundo Abreu (2014, p. 337): "a intervenção no Banco Econômico e Banco Nacional o sétimo e o quarto maiores bancos privados por ativos do país, respectivamente, marcou o início de um período de tensão no sistema financeiro". O Bacen estava assegurado pela Lei 6.024[3] de 1974, e, segundo Bacha (1998, p. 38 *apud* ESPÍNDOLA 2016, p. 57), naquele momento "foi

2 "A reversão repentina da rápida expansão de crédito que vinha tendo lugar desde o lançamento do Plano Real foi absorvida com dificuldade pelas empresas e famílias que, contagiadas pelo clima de otimismo, haviam recorrido com entusiasmo ao endividamento" (ABREU, 2014, p.336).

3 A Lei 6.02, de 1974 regula as intervenções e liquidações extrajudiciais de bancos que não conseguem operar por conta própria.

tomada a decisão tardia de instituir um sistema mais amplo de proteção aos depósitos à vista e de criar um programa de reestruturação do setor bancário privado (PROER).

O PROER possibilitou transferência para o governo federal dos créditos duvidosos dos bancos em dificuldade, para assegurar a liquidez e solvência do sistema, mas em compensação garantiu uma certa tranquilidade ao sistema financeiro:

> Em novembro de 1995, a Resolução 2.208 instituiu o Proer, com o propósito de assegurar a liquidez e a solvência do sistema.4 O Proer contempla a criação de uma linha especial de assistência financeira destinada a financiar reorganizações administrativas, operacionais e societárias de instituições financeiras que resultem na transferência de controle ou na modificação de objeto social para finalidades não-privativas de instituições financeiras. Além disso, as instituições participantes desse programa podem diferir em até 10 semestres os gastos com a reestruturação, reorganização ou modernização, além de ficarem temporariamente liberadas do atendimento dos limites operacionais referentes ao Acordo da Basiléia. Os recursos são provenientes dos depósitos compulsórios recolhidos pelas próprias instituições integrantes do sistema financeiro, não comprometendo o orçamento fiscal. (PUGA, 1999, p. 12).

O Bacen também aprovou o estatuto e regulamentou o Fundo Garantidor de Crédito (FGC), esse permite uma garantia de 20 mil[4] reais com contribuição de 0,025% do saldo. Para os depósitos e aplicações em casos de intervenção, liquidação extrajudicial, falência ou insolvência da instituição financeira, atuando como um seguro sobre depósitos à vista, à prazo, de poupança e sobre letras de câmbio, imobiliárias e hipotecárias.

Com a Resolução 2.212 houve dificuldades de novas instituições entrarem no mercado, mas com o incentivo para a fusão, incorporação e transferência de controle acionário, um limite inicial maior de capital para a constituição de novos bancos foi promovido. De acordo com Puga (1999, p. 12-13): nos dois primeiros anos de funcionamento da instituição financeira, o patrimônio líquido ajustado terá de corresponder a 32% dos ativos ponderados pelo risco, percentual que cairá gradualmente até o sexto ano, quando vigorará o limite de 8% referente ao Acordo da Basiléia. Contudo, os casos de fusão, incorporação ou transferência de controle acionário ficaram isentos dessa nova exigência. Além disso, passou a ser exigido que os controladores comprovem ter uma situação econômica compatível com o empreendimento e correspondente a no mínimo 220% do maior dos seguintes parâmetros: valor patrimonial contábil; capital mínimo para a instituição, previsto na regulamentação vigente; e preço de

[4] Com base na Resolução 4.620 do CMN DE 21.12.2017, atualmente o total dos créditos de cada credor contra o conjunto de todas as instituições associadas será garantido até o valor de R$1.000.000,00 (um milhão de reais) a cada período de quatro anos consecutivos (FGC/NORMAS).

aquisição" (PUGA, 1999, p. 12-13). Em julho de 1996, a Resolução 2.303 concedeu aos bancos o direito de cobrar pelas prestações de serviços, segundo Puga (1999, p. 13): "Tal medida se mostrou necessária em virtude da perda de receita pelos bancos com a queda da inflação".

Em 1997, com a Resolução 2.390 foi permitido que as instituições financeiras tivessem acesso ao saldo devedor (caso autorizado pelo cliente), assim facilitava para os bancos identificar os tomadores de crédito no mercado contribuindo para a diminuição nas taxas de juros das operações ativas. Em maio de 1998, ficou liberada pela Resolução 2.493:

> [...] a possibilidade de os bancos venderem parte ou toda a carteira de crédito a sociedades anônimas de objeto exclusivo, a partir de então denominadas Companhias Securitizadoras de Créditos Financeiros (CSCF). A medida abrange, inclusive, os créditos em atraso e em liquidação. As CSCFs podem comprar os créditos das instituições financeiras e securitizá-los, ou seja, transformá-los em títulos negociáveis. Também centralizam a cobrança dos créditos adquiridos, reduzindo os custos administrativos. Com isso, ficou facilitada a recuperação do capital emprestado ou, pelo menos, uma parte, estimulando as instituições financeiras a ampliarem a oferta de crédito. Ao permitir o repasse dos créditos das instituições sob intervenção, a medida também agilizou o processo de saneamento dos bancos (PUGA, 1999, p. 13-14).

Neste mesmo ano, a Resolução 2.554 estabeleceu que as instituições deveriam apresentar um programa de controle interno de acordo com as premissas do Comitê de Basileia:

> O sistema deve definir as responsabilidades de cada um dentro da instituição, auxiliando na definição dos responsáveis por crimes no setor financeiro. Também deve prever a contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição; a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição, de modo a evitar conflitos de interesse; os meios de identificar fatores internos e externos que possam prejudicar a realização dos objetivos da instituição; a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários o acesso a informações relevantes para suas responsabilidades; o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas; e a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informação (PUGA, 1999, p. 14).

Houve um programa de incentivo a Redução do Setor Público Estadual, que veio por meio de debate em torno da privatização de algumas instituições financeiras, principalmente os bancos estatais, pois até 1996, mesmo com diversos programas[5] de saneamento a estas

[5] "Em 1983, o Programa de Apoio Creditício (PAC), constituído por uma linha de empréstimo de liquidez em condições privilegiadas; em 1984, o Programa de Recuperação Financeira (Proref), que era uma linha de empréstimo com condições mais rigorosas, vinculada a ajustes; em 1986, a junção do PAC com o Proref ampliou os mecanismos de punição; em 1987, o Regime de Administração Especial Temporária (Raet), decretado em 10 instituições apenas nesse ano; em 1988, uma linha de financiamento de US$ 800 milhões para todos os bancos

organizações, elas continuavam apresentando problemas de desiquilíbrios. Em 1996 surge a medida provisória 1.514, que visava:

> [...] a ajuda federal, num montante de 100% dos recursos necessários ao saneamento dos bancos estaduais, foi condicionada ou à privatização das instituições ou à sua transformação em agências de fomento ou à sua liquidação. No caso de que não houvesse a transferência do controle acionário ou a transformação em agências de fomento, a ajuda federal ficaria limitada a 50% dos recursos necessários. O restante deveria ser arcado pelos governos estaduais, sendo necessárias a quitação antecipada de dívidas junto à instituição financeira; a assunção de dívidas da instituição financeira com terceiros existentes em 31 de março de 1996; a capitalização da instituição financeira; e mudanças em seu sistema de gestão capazes de assegurar sua profissionalização. Os financiamentos do governo teriam prazo de 30 anos, com pagamentos mensais, e a taxa de juros corresponderia à variação do IGP-DI, acrescida de 6% a.a. (PUGA, 1999, p. 16).

O resultado do Proes acentuou a redução do número de instituições públicas estaduais e consequentemente a participação relativa dos bancos estaduais no total do sistema financeiro nacional, o que podemos notar pela tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Quantidade de Instituições Financeiras Estaduais

Instituições	**Posição em**		**Estimativa após o PROES**
	AGO 1996	**JUL 1998**	
Bancos comerciais / múltiplos	23	19	9
Caixas Econômicas	1	1	0
Bancos de Desenvolvimento	4	4	0
Bancos comerciais / múltiplos em RAET	3	1	0
Bancos comerciais / múltiplos em Liq. Extrajudicial	1	5	0
Caixas Econômicas em Liq. Extrajudicial	2	1	0
Bancos de Desenvolvimento em Liq. Extrajudicial	1	0	0
Total	**35**	**31**	**9**

Fonte: Elaboração própria. **Dados:** Boletim Macroeconômico da SPE (maio 1998), e BACEN (1999 b)

Os bancos privados nacionais e as instituições financeiras estrangeiras aumentaram suas participações a partir desta redução. Segundo Arienti (2007):

estaduais, vinculada a ajustes; em 1990, o Programa de Recuperação – linha de empréstimos vinculada a ajustes, paralelamente à liquidação extrajudicial de quatro bancos estaduais; e em 1992, a linha especial para os bancos liquidados em 1990, vinculada a ajustes"(PUGA, 1999, p. 16)

> Para o uso dos recursos provenientes do PROES o banco deveria comprometer-se a liquidar, a privatizar, a transferir seu controle para o governo federal a fim de futura privatização ou transformar-se em agência de desenvolvimento. O objetivo desse programa era não apenas reduzir a participação do estado na economia, mas também resolver o problema do déficit público, muitas vezes financiado pelos próprios bancos estaduais (ARIENTI, 2007, *apud* LUFT e ZILL, 2013, p.155).

Das 35 instituições bancárias estaduais existentes na época, 10 foram extintas, 7 foram privatizadas, 6 foram federalizadas, com posterior privatização, e 5 foram reestruturadas. (CAMARGO, 2002, p. 42).

2.2 O processo de fusões, incorporações, aquisições e privatizações dos bancos brasileiros[6]

A busca das instituições financeiras por economias de escala e maior poder de mercado fomentaram muitos processos de fusões no setor bancário. O desejo de alcançar maiores lucros e ampliar a atuação no mercado promoveram a busca pelas sinergias tecnológicas e financeiras. Os motivos que levaram a união das instituições são as oportunidades que possuem unidas (crescimento da organização, diversificação do portfólio de produtos e serviços, aumento da liquidez, avanço em suas tecnologias, consolidação no mercado, entre outros).

Uma fusão pode trazer inúmeros benefícios, principalmente a maximização das riquezas dos acionistas, mas muitas vezes seus benefícios não são percebidos de forma imediata, um exemplo disso são as culturas de gestão diferentes.

> Diferentes elementos e fatores culturais são trazidos às organizações por pessoas provenientes de diferentes culturas, sendo que essas características influem na maneira como a organização se posiciona perante o mercado altamente competitivo que se formou pela expansão dessas redes em um âmbito internacional (CHIAVENATO, 2005).

Uma série de fusões, aquisições e incorporações aconteceram na década de 1990/2000, com a quebra de grandes bancos privados, as instituições que continuaram tendo performance sustentável pós-Plano Real tomaram posse das que não conseguia mais se sustentar nesse

[6] **(1)** A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações (artigo 228 da Lei 6.404/1976). Todas as sociedades fusionadas se extinguem, para dar lugar a formação de uma nova sociedade com personalidade jurídica distinta daquelas; **(2)** Incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações (artigo 227 da Lei 6.404/1976). A sociedade incorporada deixa de existir, mas a empresa incorporadora continuará com a sua personalidade jurídica; **(3)** A aquisição **t**rata-se da compra de uma empresa por outra, sendo que somente uma delas representará o controle**.** Neste processo, ocorre a transferência de ações ou ativos da empresa adquirida, a qual é sucedida em todos os direitos e obrigações.

contexto de baixa inflação.

Os dados apresentados no quadro 1 a seguir evidenciam as inúmeros fusões e aquisições feitas pós-Plano Real. O saneamento do sistema financeiro depois da queda do Banco Econômico e do Banco Nacional, em 1995, e do Bamerindus, em 1997, trouxe significativas mudanças no setor financeiros privado, como a queda de 53.6% para 40,8% na participação dos depósitos, em contrapartida, os bancos comerciais federais tiveram maior crescimento.

Quadro 1 – Principais Fusões e Aquisições bancárias pós Plano Real

Década de 1990			**Década de 2000**		
Adquirida	**Adquirente**	**Data**	**Adquirida**	**Adquirente**	**Data**
B. Nacional	B. UniB.	NOV/95	B. Credibank	B. Unibanco	JUN/00
B. Econômico	B. Excel	ABR/96	B. Banestado	B. Itaú	OUT/00
B. Mercantil	B. Rural	MAI/96	B. Banespa	B. Santander	NOV/00
B. Banorte	B. Bandeirantes	JUN/96	B. Bandeirantes	B. Unibanco	DEZ/00
B. Martinelli	B. Pontual	JUL/96	B. Paraiban	ABN Amro Bank	NOV/01
B. United	B. Antônio Queiroz	AGO/96	BEG/Goiás	B. Itaú	DEZ/01
B. Bamerindus	HSBC	ABR/97	BEA/Amazonas	B. Bradesco	JAN/02
B. BaneRJ	B. Itaú	JUN/97	B. Mercantil de SP	B. Bradesco	MAR/02
B. Creureal	B. Cent. Nacional	AGO/97	BBA Creditanstalt	B. Itaú	SET/02
B.G.deComércio	B. Santander	DEZ/97	B. Bilbao Vizcaya	B. Bradesco	JUN/03
B. Noroeste	B. Santander	DEZ/97	B. Sudameris	ABN Amro	DEZ/03
B. Meridional	Bozano, Simonsen	SET/98	BEM/Maranhão	Bradesco	FEV/04
B. BCN	B. Bradesco	JUN/98	Lioyds Bank	HSBC	MAR/04
B. Dibens	B. Santander	JUN/98	BNL	UniB.	JUN/04
B. Baneb	B. Bradesco	JUN/98	Bankboston	B. Itaú	SET/06
B. Bandepe	ABN Amro Bank	NOV/98	Unibanco	B. Itaú	DEZ/08
B. Real	ABN Amro Bank	JUN/99	ABN Amro Bank	B. Santander	DEZ/08
B. Pontual (BCN)	B. Bradesco	DEZ/99			

Fonte: Elaboração própria. **Dados:** (BACEN, 2010; PAULA, OREIRO e BASÍLIO, 2013).

Após vários episódios de privatização de bancos estaduais, os bancos privados aumentaram sua participação em 2008, principalmente o Itaú, Bradesco e Santander (banco do exterior com parcela significativa no mercado brasileiro) e com inúmeras aquisições de bancos

menores e fusões que marcaram as histórias desses bancos.

É notável que com a redução dos bancos estaduais, a participação de mercado destes fortaleceu os bancos privados e os estrangeiros cresceram, trazendo como consequência o aumento no grau de concentração, sem consideráveis melhorias de eficiência[7].

2.3 Concentração bancária no Brasil de 1995 a 2018.

A concentração bancária reduziu nitidamente o número de bancos após o apoio do governo por meio dos programas PROER e PROES, com isso os índices de concentração, eficiência e rentabilidade aumentaram, conforme destacamos nesse capítulo. O grau de concentração[8] do setor foi analisado com base no número de bancos atuantes no mercado, pelo número de depósito bancários[9] e pelo Índice de Herfindhal (IH) e queda dos Números Equivalentes (NE)[10].

Deve-se ainda ressaltar que o processo de consolidação bancária no Brasil teve início em 1988, a partir da criação do banco múltiplo pelo Conselho Monetário Nacional. A concentração bancária brasileira também pode ser vista pela concentração geográfica das agências bancárias e o forte movimento de fusões, aquisições e liquidações (ALMEIDA E JAYME JR, 2007, p. 1).

A segunda metade da década de 1990 foi um período difícil para o setor bancário no país. Com a redução do número de instituições financeiras brasileiras, abertura de mercado para a participação de bancos estrangeiros no país depois da redução das receitas inflacionarias decorrentes de *floating*, o setor passou a ser mais concentrado como é visualizado na tabela x.

Os bancos públicos dentro deste processo de reestruturação reduziram significativamente,

---

7 Com base no estudo realizado por PUGA,1999, Sistema Financeiro Brasileiro: Reestruturação Recente, Comparações Internacionais e Vulnerabilidade a Crise Cambial.

8 A concentração bancária, como a de qualquer outro setor da economia, pertence à própria lógica do desenvolvimento do capital. Através da concentração, as firmas buscam economias de escala, como meio para reduzir os custos unitários dos bens ou serviços que oferecem. Além disso, a concentração bancária pode resultar do incentivo governamental, com o objetivo de reduzir custos dos serviços bancários, uma vez que eles são um dos componentes das taxas de juros (ESPINDOLA, 2016 p. 72).

9 O Índice de Herfindahl é uma medida estatística de concentração, calculada pela soma dos quadrados da fatia de mercado de todos os bancos do sistema e é influenciada pelo número de participantes no mercado e pelo grau de concentração. Assim, se todos os bancos forem do mesmo tamanho, isto é, se todos tiverem a mesma fatia de mercado, o índice será igual a 1/n, sendo "n "o número de bancos. No caso extremo de um só banco deter 100% do mercado, o índice seria igual a 1. (ESPINDOLA, 2016 p. 72).

10 Os Números Equivalentes são calculados pelo inverso do Índice de Herfindahl e indicam o número de bancos com a mesma fatia de mercado, ou seja, quanto menores os NE, maior a concentração bancária e quanto maiores os NE mais desconcentrado e competitivo será este mercado.

os bancos estaduais praticamente deixaram de existir.

A redução no número de bancos públicos foi de 56,25% (dez anos depois da implementação do plano real) a 68,75% com base nos últimos dados do BACEN, em comparação aos bancos privados foi bem superior, esses apresentaram nas duas últimas décadas uma redução de apenas 32,38%.

A tabela 7 a seguir mostra a redução significativa dos bancos em um intervalo de 20 anos, com exceção das instituições estrangeiras, que tiveram apoio governamental para formar capital no mercado bancário brasileiro. A tabela ilustra ainda dados que demonstram como a desnacionalização foi acentuada durante o final da década de 1990, onde essas instituições passaram de 38 para 70:

Tabela 7 – Quantitativo de bancos por estrutura de capital

Estrutura de Capital	**1995**	**2000**	**2005**	**2010**	**2015**
Pública	32	17	14	9	10
Privada	210	175	147	148	144
Nacional *	172	105	82	88	72
Estrangeira **	38	70	57	60	66
Total	**242**	**192**	**161**	**157**	**154**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).
(*) Nacionais + Nacionais com Participação Estrangeira; (**) Controle Estrangeiro + Capital Estrangeiro

Com o incentivo de maior participação de bancos estrangeiros no país, o estímulo a concorrência bancária buscando gerar mais eficiência principalmente em relação aos custos dos serviços oferecidos. Muitos bancos públicos que apresentavam problemas financeiros foram adquiridos pelos bancos privados e estrangeiros fazendo com que o crescimento dos seus créditos, ativos, depósitos e patrimônio aumentasse pós plano real.

Os programas de incentivo governamentais, a privatização, fusões e aquisições fizeram com que muitos bancos fossem extintos ou adquiridos pelos bancos privados e estrangeiros, como podemos notar pela evolução dos dados de estrutura de capital apresentada acima. As aquisições dessas instituições promoveram o aumento do ativo e patrimônio do setor privado e garantiram a abertura do sistema financeiro bancário brasileiro para o mercado internacional. Para Corazza e Oliveira (2007):

> Um processo de internacionalização bancária, como o brasileiro ou de qualquer outro país, deve ser compreendido na dinâmica expansiva do capital,

> especialmente em sua dimensão bancária e financeira, no contexto de uma economia mundial em processo de globalização (CORAZZA e OLIVEIRA, 2007, p. 151).

A tabela 8 abaixo apresenta a participação dos bancos públicos e privados no sistema brasileiro (sem contar com cooperativas de crédito). Nota-se que dez anos após Plano Real houve uma queda significativa nos quatro indicadores dos bancos públicos a partir da liberalização financeira, entrada dos bancos estrangeiros pelo incentivo do programa PROES veio com o intuito de reduzir a presença das instituições financeiras controladas pelo Estado nas atividades do sistema financeiro, isso evidenciou os resultados (queda) da participação dos bancos públicos no país nos quatros indicadores mencionados a seguir.

Tabela 8 – Participação das instituições financeiras do segmento bancário nos principais agregados financeiros do Cosif (%) – (Períodos selecionados)

	1995	2000	2005	2010
Bancos Públicos				
Crédito	62,05	39,07	30,52	41,38
Ativo	52,21	36,60	32,50	28,22
Depósito	57,99	43,90	36,75	33,95
Patrimônio	36,27	19,37	18,43	14,17
Bancos Privados Nacionais				
Crédito	31,79	34,53	40,84	40,40
Ativo	39,18	35,23	43,12	53,57
Depósito	36,40	33,93	41,61	49,79
Patrimônio	49,21	50,33	54,15	65,95
Bancos com Controle Estrangeiro				
Crédito	5,72	25,16	26,37	18,18
Ativo	8,38	27,41	22,89	18,11
Depósito	5,40	21,14	20,27	16,23
Patrimônio	13,08	28,31	24,56	19,58

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

Já a tabela 9 a seguir apresenta a participação em ativos do Ranking dos quatro maiores bancos, excluindo o BNDES e Unibanco (antes da fusão), no sistema bancário brasileiro entre períodos selecionados de 1995 a 2018. É visto o aumento da concentração do setor, além de que os quatros indicadores analisados atualmente representam mais de 58% detidos no poder destas quatro instituições. Como a tabela visa analisar o desempenho após plano real somente dos quatro maiores bancos 2018, os Bancos Unibanco e BNDE foram excluídos dos CR4:

Tabela 9 - Ranking CR4 por ativo, crédito, patrimônio líquido e depósito* (R$ milhões)

Instituição	AT	%	CR	%	PL	%	DP	%
Dezembro de 1995 (Total SFN: 1.518 instituições)								
BB	79.854	13,35	35.142	17,45	3.466	6,93	5.617	28,39
Itaú	19.616	3,28	6.298	3,13	3.341	6,68	1.576	7,97
CEF	80.413	13,44	39.459	19,59	3.529	7,06	671	3,39
Bradesco	28.847	4,82	10.783	5,35	4.842	9,68	2.672	13,51
Total CR4	208.731	34,88	91.684	45,52	15.179	30,36	10.538	53,26
Total SFN	598.379	100	91.684	100	50.003	100	19.784	100
Dezembro de 2000 (Total SFN: 1.809 instituições)								
BB	138.363	14,38	36.887	11,28	7.965	8,93	15.439	29,74
Itaú	65.439	6,80	20.094	6,14	7.742	8,68	6.429	12,38
CEF	126.080	13,10	52.272	15,98	3.070	3,44	3.802	7,32
Bradesco	83.448	8,67	35.391	10,82	8.093	9,07	7.533	14,51
Total CR4	413.331	42,96	144.644	44,22	26.871	30,11	33.204	63,96
Total SFN	962.217	100	327.074	100	89.232	100	51.915	100
Dezembro de 2005 (Total SFN: 1.891 instituições)								
BB	252.977	15,11	86.976	15,08	16.850	10,26	32.772	32,61
Itaú	146.042	8,72	62.903	10,92	17.589	10,71	12.716	12,66
CEF	188.677	11,27	33.423	5,80	7.952	4,84	6.926	6,89
Bradesco	165.760	9,90	72.576	12,60	19.414	11,82	15.980	15,90
Total CR4	753.456	45,01	255.779	44,40	61.805	37,62	68.395	68,07
Total SFN	1.674.055	100	576.129	100	164.276	100	100.483	100
Dezembro de 2010 (Total SFN: 1.786 instituições)								
BB	728.673	16,81	298.786	16,75	50.495	11,72	62.893	31,94
Itaú	720.314	16,62	324.183	18,17	61.802	14,34	27.233	13,83
CEF	401.412	9,26	164.637	9,23	15.437	3,58	19.624	9,97
Bradesco	562.601	12,98	226.888	12,72	48.218	11,19	36.316	18,45
Total CR4	2.413.000	55,66	1.014.495	56,86	175.953	40,84	146.067	74,19
Total SFN	4.335.030	100	1.784.202	100	430.835	100	196.881	100
Dezembro de 2015 (Total SFN: 1.508 instituições)								
BB	1.398.827	16,94	629.319	19,63	71.679	12,11	65.777	19,76
Itaú	1.285.393	15,57	400.923	12,51	111.806	18,89	93.754	28,17
CEF	1.203.756	14,58	633.872	19,77	26.617	4,50	27.360	8,22
Bradesco	905.117	10,96	313.355	9,78	89.621	15,14	23.859	7,17
Total CR4	4.793.094	58,06	1.977.471	61,69	299.723	50,65	210.751	63,31
Total SFN	8.255.680	100	3.205.645	100	591.759	100	332.868	100
Dezembro de 2018 (Total SFN: 1.356 instituições)								
BB	1.418.173	15,69	549.429	18,15	92.364	11,18	67.288	24,10
Itaú	1.492.812	16,51	431.013	14,24	144.219	17,46	78.270	28,03
CEF	1.264.649	13,99	647.561	21,39	40.999	4,96	30.440	10,90
Bradesco	1.132.855	12,53	314.271	10,38	122.050	14,77	35.689	12,78
Total CR4	5.308.490	58,72	1.942.274	64,16	399.631	48,37	211.688	75,82
Total SFN	9.040.857	100	3.027.067	100	826.278	100	279.215	100

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019, a). **Notas:** (*) considerando os

depósitos à vista de cada período; (AT) Ativos Totais; (CR) Crédito; (PL) Patrimônio Líquido; (DP) Depósitos. (%) Participação da instituição no mercado.

O crescimento dos ativos e do patrimônio líquido, respectivamente, aumentaram em 68,34% e 59,63 % com base nos últimos dados apresentados pelo IF.data (comparação feita entre períodos de 1995 e 2018). A carteira de crédito deste mesmo período cresceu em 40,94% e os depósitos à vista em 42,35%.

Os indicadores calculados IHH[11] e NE[12] servem para analisar a concentração do setor bancário com base na representatividade em ativos, crédito, patrimônio e depósitos totais que as duas instituições públicas e privadas analisadas representam nos períodos observados dentro do sistema bancário brasileiro.

A tabela 10 a seguir ilustra a evolução do HHI das quatro maiores instituições financeiras do Brasil nos anos de 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 e 2018, com base nos principais indicadores de atividade econômica e financeira desse seguimento:

Tabela 10 – HHI do Grupo dos CR4: Itaú, Bradesco, CEF e BB (1995 – 2018)

Indicador	1995	2000	2005	2010	2015	2018
Ativo	0,04	0,05	0,05	0,08	0,09	0,09
Crédito	0,07	0,05	0,05	0,09	0,10	0,11
Patrimônio	0,02	0,02	0,04	0,05	0,08	0,07
Depósito	0,11	0,13	0,15	0,17	0,13	0,16

Fonte: Elaboração própria a partir de cálculos feitos com base nos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

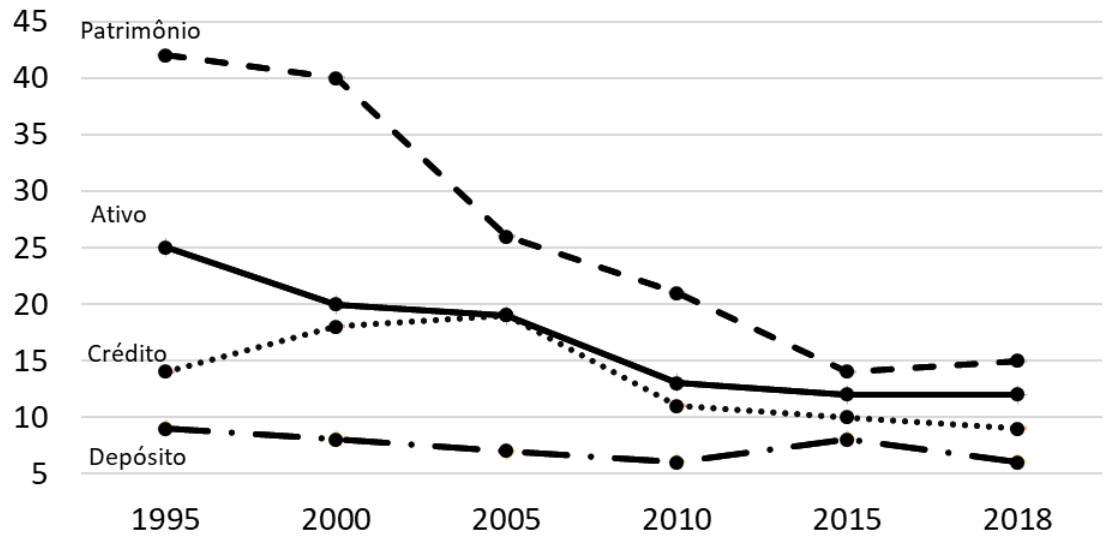
Os dez primeiros anos do período analisado apontam um cenário com maior concorrência do setor bancário brasileiro, com um número relativamente alto de firmas hipoteticamente iguais (25), quando se trata do montante de ativos. Com relação à carteira de créditos, haviam cerca de 15 instituições de porte hipoteticamente igual por volta de 1995, enquanto que se observarmos o nível de Patrimônio Líquido, notamos que o sistema financeiro

[11] "O Índice de Herfindahl é uma medida estatística de concentração, calculada pela soma dos quadrados da fatia de mercado de todos os bancos do sistema e é influenciada pelo número de participantes no mercado e pelo grau de concentração. Assim, se todos os bancos forem do mesmo tamanho, isto é, se todos tiverem a mesma fatia de mercado, o índice será igual a 1/n, sendo ―n― o número de bancos. No caso extremo de um só banco deter 100% do mercado, o índice seria igual a 1" (CORAZZA, 2000, p. 11-12).

[12] "Outra medida de concentração são os Números Equivalentes (NE). Ao contrário do IH, quanto maior um NE menor a concentração e vice-versa. Os Números Equivalentes são calculados pelo inverso do Índice de Herfindahl e indicam o número de bancos com a mesma fatia de mercado, ou seja, quanto menores os NE, maior a concentração bancária e quanto maiores os NE mais desconcentrado e competitivo será este mercado" (CORAZZA, 2000, p. 12).

passou de cerca de 40 instituições hipoteticamente igual para 15 em 2018:

Gráfico 3 – Firmas hipoteticamente iguais por ativo, crédito, patrimônio e depósito à vista



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

O HHI se mantém abaixo de 0,05, o que indica um mercado competitivo caracterizado por grande número de instituições financeiras no qual nenhuma delas tem grandes vantagem sobre as demais concorrentes.

Dentre o período de 2001 a 2010, o HHI varia entre 0,05 até quase 0,09 e consolida sua tendência rumo à competição imperfeita (monopólio), principalmente a curva dos ativos totais, que varia de 0,05 a 0,11 dos créditos de 2018. Os depósitos à vista das CR4 analisadas se destacaram em relação aos outros segmentos, operando sempre com um número maior de bancos dentro do setor 1995 a 2018, relativamente baixa. A disputa pelo setor tem características de uma estrutura oligopolista (poucas empresas controlando a maior parcela do mercado), percebe-se no gráfico 3, essa é a tendência sendo reforçada desde 2010.

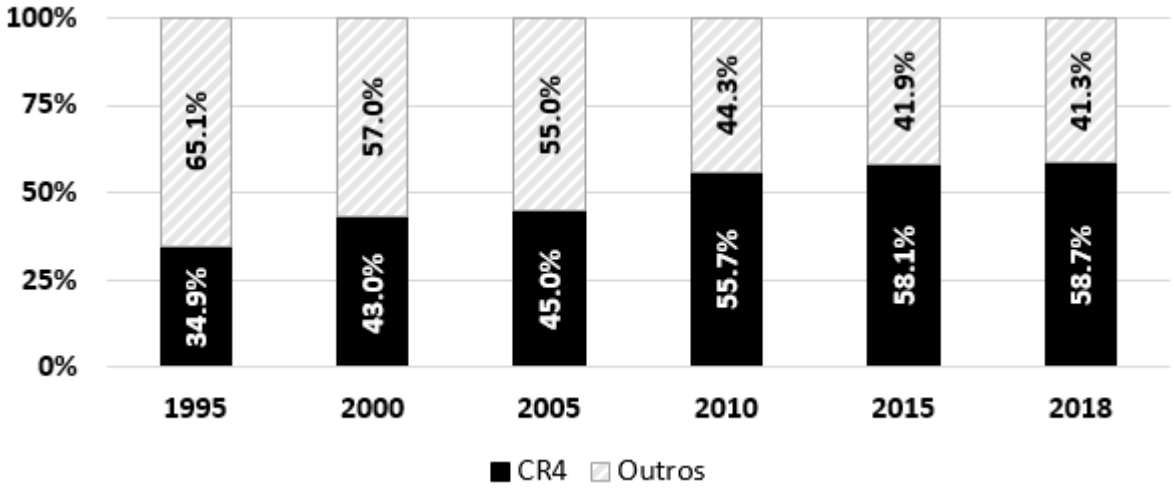
Com a estabilização monetária, foram promovidas condições favoráveis à expansão do crédito bancário, devido à diminuição do grau de incerteza e riscos. Nos primeiros anos após estabilização econômica, os dois maiores bancos públicos (Banco do Brasil - BB e Caixa Econômica Federal - CEF) representaram quase 40% do total de crédito concedido, refletindo no HHI médio de 0,11 com forte presença de competição imperfeita. No início da década de 2000, houve uma queda significativa na concentração do mercado creditício, a desvalorização cambial que impulsionou os empréstimos privados diminuindo o elevado *market share* dos bancos públicos analisados. Os resultados apontam uma tendência a ineficiência do sistema bancários quanto ao aumento da concentração, não trazendo ganhos aos consumidores, o que

por um lado fortalece a direção da consolidação do setor, mas em contrapartida contribui para taxas de crédito elevadas e para eliminação de concorrentes menores por meio de aquisições, tendo forte com aspectos oligopolistas.

Como pode ser visto nos gráficos a seguir, o poder de participação dos CR4 vem crescendo periodicamente, o que pode significar uma tendência de poder de concentração de mercado dos segmentos analisados, no período 1994 a 2005 os ativos totais e crédito. Com base na tabela 9, observamos que o mercado competitivo é caracterizado por um aumento do número de instituições financeiras até o ano de 2005, e em seguida vem sofrendo reduções o que promove vantagem para as grandes instituições, aumentando assim seu poder de mercado e atuando de maneira ineficiente para o consumidor do grau de concentração que se eleva a partir dos anos seguintes. Com a homogeneidade dos serviços atuantes deste setor, existe a livre entrada com barreiras insignificantes, com isso, o poder de influência nos preços desses períodos por apenas um agente se torna baixo. Nas décadas seguintes o HHI das CR4 se torna mais representativo em ativos e créditos, aumentando mais de 60% em participação até 2018, isso consolida sua tendência rumo à competição imperfeita.

No gráfico 4 a seguir, em 1995, os quatros bancos analisados detinham quase 35% do dos ativos totais do sistema bancário, índice que cuja maior representação vinha dos bancos públicos conforme os indicadores da tabela 8. O processo de fusão e aquisição fez com que as instituições privadas aumentassem seu percentual, elevando o percentual a mais de 50% dos ativos nas mãos de apenas quatros instituições.

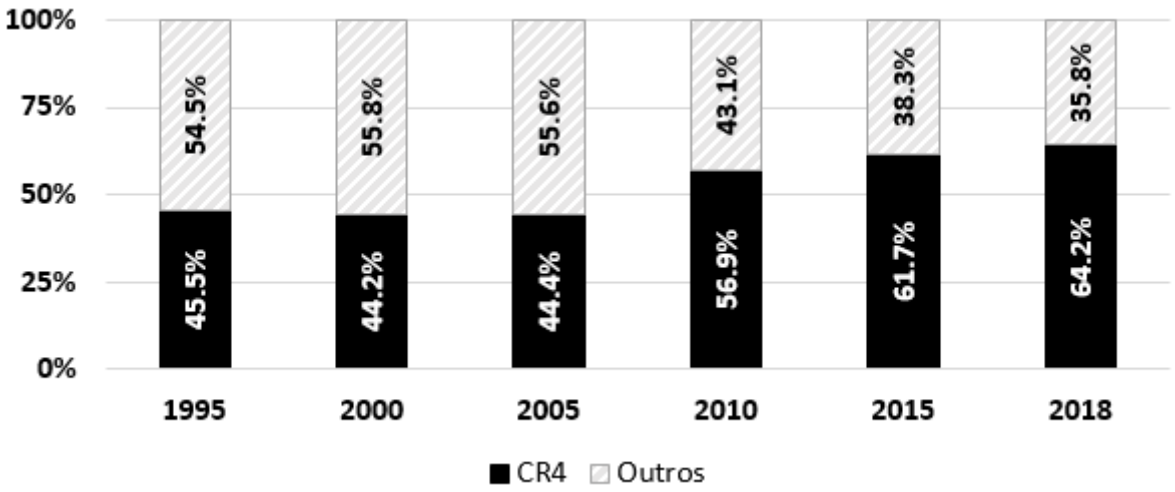
Gráfico 4 – Poder de mercado dos CR4 – Ativos



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

A desaceleração do crescimento do crédito pode ser justificada pela volatilidade da taxa de juros do período e inadimplência dos clientes aumentando o risco da concessão do crédito.

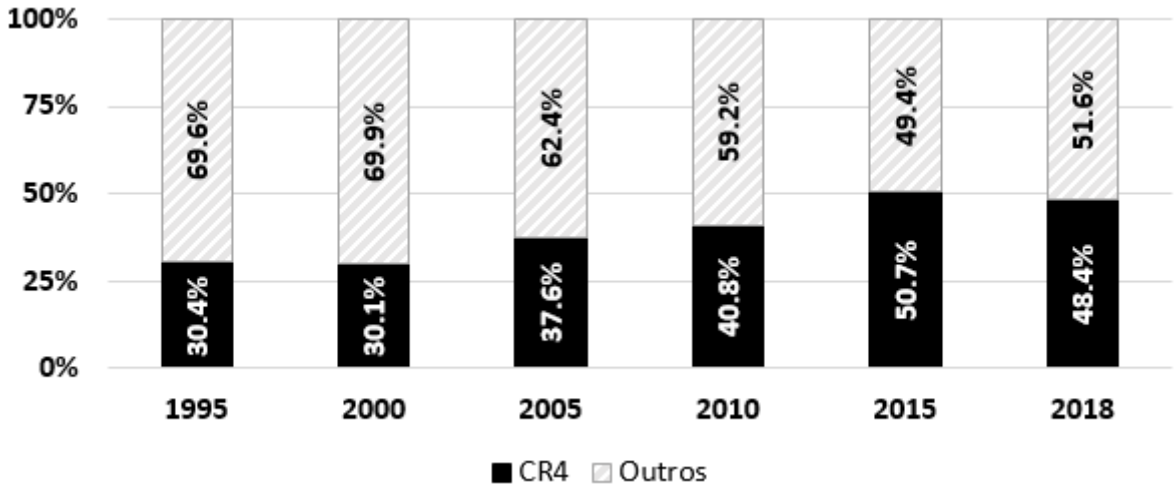
Gráfico 5 – Poder de mercado dos CR4 – Crédito



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

As operações de crédito de 1995 a 2005 diminuem, em virtude de as preferências dos bancos optarem por títulos públicos (pois eram considerados de baixo risco com alta liquidez e rentabilidade), outro fator a ser considerado é a expressas na redução dos bancos públicos nesse setor e no crescimento da participação dos bancos estrangeiros no Brasil. O gráfico 5 acima mostra que o poder de mercado das quatro maiores instituições financeiras do Brasil tem aumentado significativamente desde 1995, chegando ao patamar de 64,2 % do mercado.

Gráfico 6 – Poder de mercado dos CR4 – Patrimônio Líquido



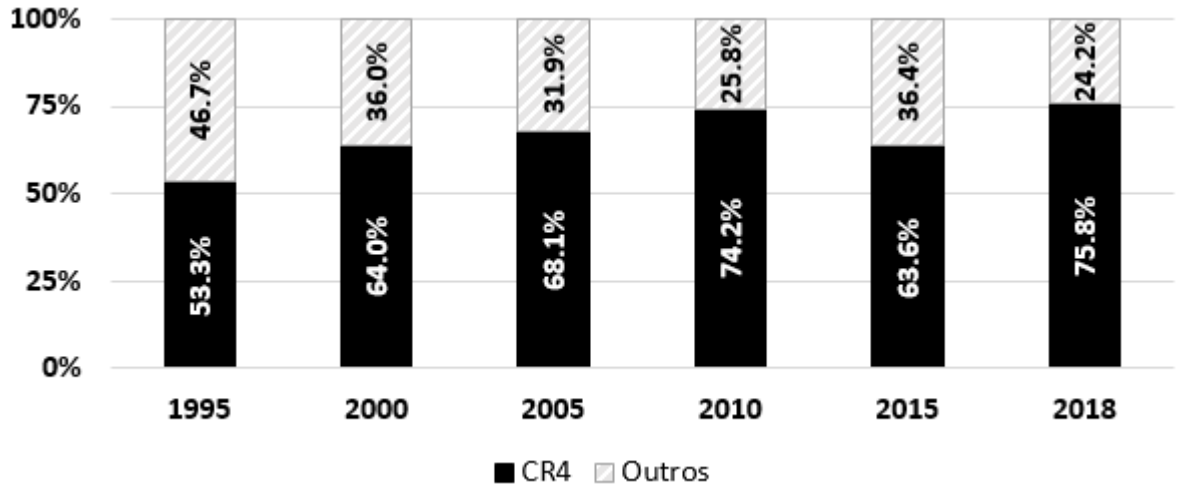
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

Posterior ao ano de 2005, “a perspectiva de crescimento da renda e do mercado interno, os bancos reviram sua estratégia de expansão, passando a "apostar" na expansão do crédito, inicialmente no crédito à pessoa física e posteriormente no crédito à pessoa jurídica, estimulados tanto por maior demanda por crédito quanto por *spreads* ainda bastante elevados, especialmente no caso à pessoa física” (PAULA, OREIRO e BASÍLIO, 2013, p. 44).

A lucratividade dos bancos tem aumentado o que está diretamente ligado a uma melhoria de eficiência, o crescimento do patrimônio com consequência do lucro líquido evidencia a capacidade que a instituição tem, de administrar seus ativos e passivos, gerar renda para os seus acionistas. A representatividade de 48% do patrimônio líquido do sistema financeiro em poder das quatro maiores instituições financeiras evidencia uma forte característica de concentração oligopolista.

O crescimento dos depósitos evidência é um dos principais dispositivos de política monetária utilizados pelo BACEN para regular a liquidez de moeda na economia e controlar a capacidade de crédito dos bancos. Portanto, os quatro bancos analisados tendem a concentrar um volume maior de depósitos, considerando principalmente períodos de instabilidades, o que pode ser notado pelo gráfico 7 apresentado a seguir:

Gráfico 7 – Poder de mercado dos CR4 – Depósitos a Vista



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

O poder de mercado dos bancos brasileiros tem relação direta com a falta de alternativas à disposição dos poupadores/tomadores. Como temos um mercado acionário muito pequeno, e nossa cultura relacionada ao mercado de capitais é ainda incipiente, a intermediação fica concentrada nos bancos. Como em muitos mercados com estrutura oligopolista, as margens de intermediação serão tanto maiores quanto maior o poder de mercado de seus agentes.

2.4 Taxa de crescimento dos ativos, depósitos à vista e crédito

Os bancos públicos nos dez primeiros anos do plano real tiveram uma taxa de crescimento relativamente baixa em relação aos privados, devido a insolvência do sistema bancário para vários bancos públicos e a necessidade de ajuda do governo fez com que seus ativos sofressem uma desaceleração nesse período.

Os bancos privados para compensar as perdas com *floating* no cenário econômico instável e continuar com sua rentabilidade usou a cobrança de serviços bancários por meio de elevação de tarifas. Para manter os ativos em contínuo crescimento usou como estratégia as compras de instituições, com isso entre 1995 a 2005, em seus dez primeiros anos, o Itaú adquiriu quatros bancos e o Bradesco dez bancos (dados apresentados na tabela6), essa aquisições contribuíram com a tendência monopolística que será ficava mais forte com o passar dos anos. O BB reduziu despesas administrativas e de pessoal com o fechamento de agências para melhorar sua eficiência. Já em 2005 e 2010, esta mesma instituição elevou seu ativo total com as aquisições dos bancos Nossa Caixa, Banco Votorantim, Banco Patagônia e o Eurobank isso promoveu crescimento dos seus ativos.

Com base no relatório de desempenho dos bancos de 2010, a evolução das operações de crédito dos bancos teve uma forte relação com o nível de atividade econômica no País, que em 2010 apresentou um crescimento de 7,5% (10,1% da indústria, 6,5% da agropecuária e 5,4% dos serviços). No final de 2010, houve uma tendência de desaceleração, reflexo do aperto monetário, tanto pela via da elevação dos juros quanto pelas medidas "macroprudenciais"[13] da autoridade monetária, segundo o Bacen essas medidas tarariam bilhões de circulação da economia, reduzindo, por sua vez, a disponibilidade de crédito. Os destaques nos depósitos à vista em termos absolutos couberam ao BB e Bradesco, totalizando mais de 50% em 2010.

Em 2015, o menor crescimento foi o do Bradesco, esse teve redução nos ativos, pois houve uma retração das operações de crédito. Com base no relatório de desempenho dos bancos de 2015, nota-se que o Bradesco adotou uma estratégia de crédito menos conservadora que a do Itaú Unibanco, por operar com uma ampla parcela de clientes das classes B e C, que foram as principais tomadoras de crédito em período recente. O Banco do Brasil também apresentou crescimento nominal abaixo em seus ativos, um dos fatores que influenciou o resultado foi a

13 Medidas Macropudenciais: a) elevação do compulsório sobre depósitos à vista e a prazo (de 15% para 20%), como forma de reduzir os recursos disponíveis para empréstimos; b) elevação do adicional de compulsório para depósitos à vista e a prazo - de 8% a 12% - redução dos limites de dedução desse recolhimento para os bancos de menor porte; c) encarecimento do crédito de longo prazo voltado para as pessoas físicas.

redução no ritmo de crescimento das operações de crédito.

O saldo das carteiras de crédito dos quatro maiores bancos cresceu, em média, 7,82% em 2015 com relação a 2010 e a Caixa e o BB foram os principais responsáveis por esse crescimento, com representatividade juntos de 39,4% do crédito. Já nos bancos privados, esse crescimento foi bem mais modesto tendo uma forte retração da atividade econômica sobre o nível dos investimentos, do emprego e da renda. O Bradesco consolidou seus resultados em 2016 adquirindo o HSBC Brasil, aumentando ainda mais a sua participação de mercado.

Os grandes bancos focalizaram em linhas de menor risco, como crédito imobiliário, consignado e empréstimos a grandes empresas, modalidades para as quais as taxas de juros são mais baixas, o que garantia menor taxa de inadimplência. Foi um período com pequena elevação dos índices de inadimplência e de estratégias conservadoras no que se refere ao provisionamento de suas carteiras.

> O Bradesco teve o segundo maior lucro no período. Com crescimento de 16,4%, em 12 meses, o banco alcançou lucro líquido de R$ 17,9 bilhões. Considerando o efeito extraordinário decorrente do acordo de associação entre o BB Elo Cartões e a Cielo no segmento de meios de pagamentos eletrônicos, o Banco do Brasil teve lucro de R$ 14,4 bilhões, com crescimento de 28,0% em 12 meses. Se esse efeito for desconsiderado, o lucro do Banco do Brasil foi de R$ 11,6 bilhões, com crescimento de 2,2% em relação a 2014. Na Caixa, o lucro líquido atingiu R$ 7,2 bilhões, com leve alta de 0,9% em relação a 2014 (BRADESCO, 2015, p. 5).

Em 2018, segundo relatório de desempenho dos bancos em 2017, o Itaú Unibanco passou a ser a maior instituição em relação aos ativos. Esse resultado foi alcançado em função da aquisição do banco chileno CorpBanca mais a aquisição do Citibank no Brasil.

> Quase metade dos ativos dos cinco bancos é composta por operações de crédito, cujo saldo total, em 2017, foi equivalente a R$ 2,8 trilhões - ligeiramente inferior (-0,9%) ao do ano anterior. As operações de crédito do Bradesco e do Banco do Brasil tiveram queda de 4,3% e de 3,8%, respectivamente, totalizando R$ 493 bilhões e R$ 681,3 bilhões. Na Caixa, a carteira caiu 0,4%, o que levou seu valor a R$ 706,3 bilhões; e no Itaú, teve pequena variação positiva (0,3%), somando R$ 593,7 bilhões. O banco Santander foi o único a obter aumento expressivo na carteira de crédito, que, com 7,8% de alta, alcançou R$ 347,9 bilhões (BRADESCO, 2010, p. 3).

A retração do crédito e de depósito está relacionada ao nível dos investimentos, emprego e renda no país, que vem sendo sentida desde o início de 2015. A atuação pró-cíclica das instituições financeiras, por meio da desaceleração da oferta de crédito, influenciou o desempenho das carteiras em 2017. Tanto os bancos públicos quanto as instituições privadas têm como estratégia restringir o crédito direcionando os recursos das carteiras de crédito para

as linhas de menor risco, como o imobiliário e o consignado, modalidades com as menores taxas de inadimplência. Mesmo com cenário econômico adverso enfrentado pelo país em 2018, os lucros dos bancos atingiram recordes históricos.

Houve uma melhora na eficiência dessas instituições privadas a partir de 2003 com o aprimoramento de gerenciamento operacional, de tecnologias e cortes administrativos e pessoal. Em relação ao ganho de eficiência de escala, Itaú e Bradesco[14] se destacam, pois são instituições com parcela grande no mercado varejista e apresentam alta receitas e lucros com base no crescimento do patrimônio líquido (isso comprova a capacidade que a empresa possui para administrar seus passivos e ativos, despertando assim mais acionista).

Os dados relativos dos ativos, depósitos à vista e crédito e patrimônio líquido dos bancos BB, Itaú, CEF, Bradesco) no período de 1995 a 2018 são apontados nos gráficos 8 a 11.

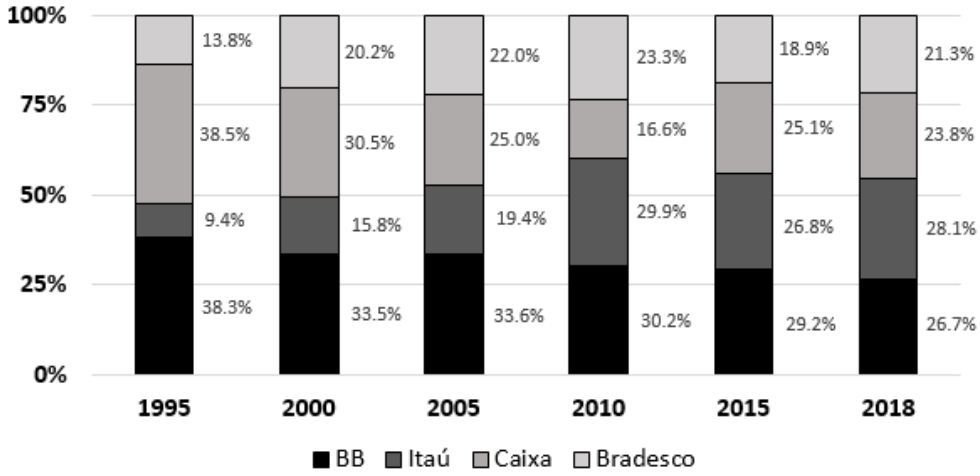
A representatividade dos crescimentos dos ativos foi maior para os bancos privados baseados nas aquisições feitas por esses, após a segunda metade da década de 90. Como já mencionado o Itaú e o Bradesco por meio da adesão de bancos estaduais em leilões de privatização e de bancos domésticos estrangeiros de porte médio, isso contribuiu para o crescimento dos seus ativos e depósitos e expansão dos créditos.

O Banco do Brasil, que até em 2015 era o maior banco brasileiro em termos de ativos, foi ultrapassado pelo banco Itaú. A Caixa Econômica Federal, assim como o Banco do Brasil, teve seu crescimento desacelerado se comparado o período 1995 e 2018, esses bancos públicos sofreram grandes dificuldades provindas também das quedas de receitas no início do plano real e a instabilidade[15] do cenário econômico para esses. Antes do plano real os bancos públicos desempenharam melhor de concessão de crédito no mercado muitas vezes devido as melhores taxas e estímulos (intervenções) governamentais para aquecimento da economia, com a estabilização de preços em 1994 veio também o aumento na inadimplência por estas instituições.

[14] Com base no relatório econômico e financeiro 296/296 do Bradesco emitido em 2015 as reduções do deposito a vista de 7,1%, em 2015 em relação ao trimestre anterior, e de R$ 9.033 milhões, ou 27,1%, em relação ao mesmo período do ano anterior, explica-se pelas novas oportunidades de negócios oferecidas aos clientes, em virtude das oscilações das taxas de juros ocorridas no período.

[15] "O aumento da inadimplência levou os bancos a privilegiar as operações de tesouraria, sobretudo as operações no mercado de títulos da dívida pública. Esse movimento resultou em graves dificuldades para algumas instituições. Inicialmente, os pequenos bancos e aqueles criados a partir de instituições financeiras não bancárias foram os mais atingidos. Não tinham estrutura para operar em ambiente não inflacionário. Todavia, a insegurança do público na solidez do setor bancário, e no mercado interbancário, provocou aumento na aversão ao risco, esencadeando "empoçamento da liquidez", com bancos deficitários encontrando restrições para obter financiamentos" CINTRA; ARAUJO, 2011)

Gráfico 8 – Representação de crescimento dos Ativos (períodos selecionados)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

A Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil começaram então a desacelerar suas expansões, embora possuíssem destaque como líderes de créditos direcionados (habitacional e rural). Enquanto isso os bancos privados, com novas estratégias (fusões e aquisições) para o mercado de crédito, ganharam uma parcela maior de mercado (vide gráfico 9), com um desempenho superior baseado na taxa de crescimento no ano de 2005. Segundo Mora (2015):

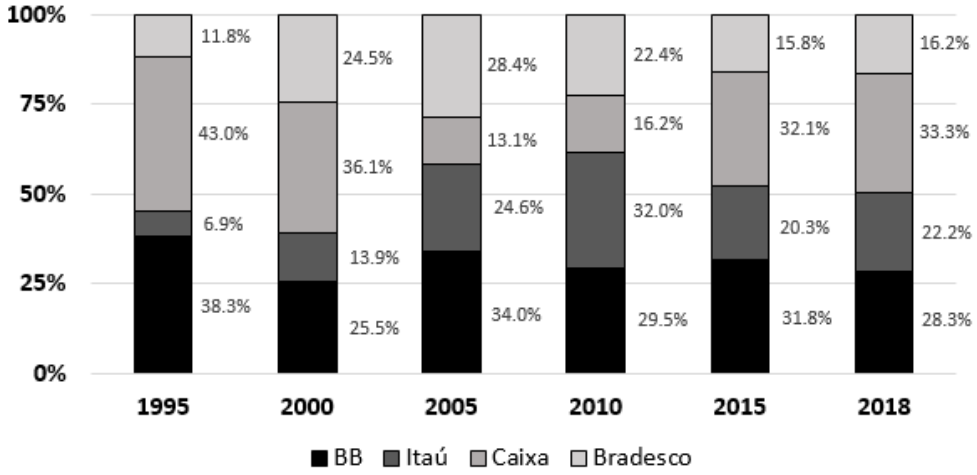
> [...] com a falência do *Lehman Brothers*, em setembro de 2008, explicitou a dimensão da crise econômica internacional e repercutiu sobre a oferta de crédito no Brasil (...) com a finalidade de atenuar a redução do crédito com recursos livres, foram adotadas medidas tributárias e os bancos públicos atuaram comprando carteiras de bancos em dificuldades e suprindo o crédito demandado pelo mercado, na medida em que os bancos privados retraíram a oferta de crédito, em um movimento de aversão ao risco e preferência pela liquidez no caso dos nacionais e, também, no caso dos bancos estrangeiros, de transferência de recursos para a matriz (MORA, 2015, p. 12).

A forte atuação do governo para incentivo dos créditos direcionados ofertados pelo BB e CEF serviu para minimizar os efeitos de agravamentos da crise. Os bancos estrangeiros recuaram diante da crise internacional, implicando a retração da participação dos bancos destes, no sistema financeiro privado brasileiro. De acordo com uma nota técnica do DIEESE (2018):

> Naquele período, o crédito foi parte da engrenagem que garantiu a rápida retomada da economia brasileira após o início da crise econômica internacional e um nível relativamente elevado de crescimento do PIB até 2013. Isso se deu notadamente em função da determinação do governo federal, em 2008, de utilizar os bancos públicos para elevar crédito e, assim, aquecer o mercado interno, determinante para a expansão da produção, do emprego e da renda (DIEESE, nota técnica n 193, 2018, p. 3).

Tanto o Banco do Brasil quanto a Caixa Econômica Federal entraram em amplo processo de reestruturação, desde 2016, promovendo fechamento de agências e redução de pessoal. Houve ainda um Plano de Demissão Voluntária, anunciado em fevereiro de 2017.

Gráfico 9 – Representação de crescimento do Crédito (períodos selecionados)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

Esse forte ajuste nos maiores bancos públicos brasileiros não foi compensado com a ampliação da atuação do setor financeiro privado na economia. (DIESSE, 2018, Nota Técnica n° 193, p. 25-26).

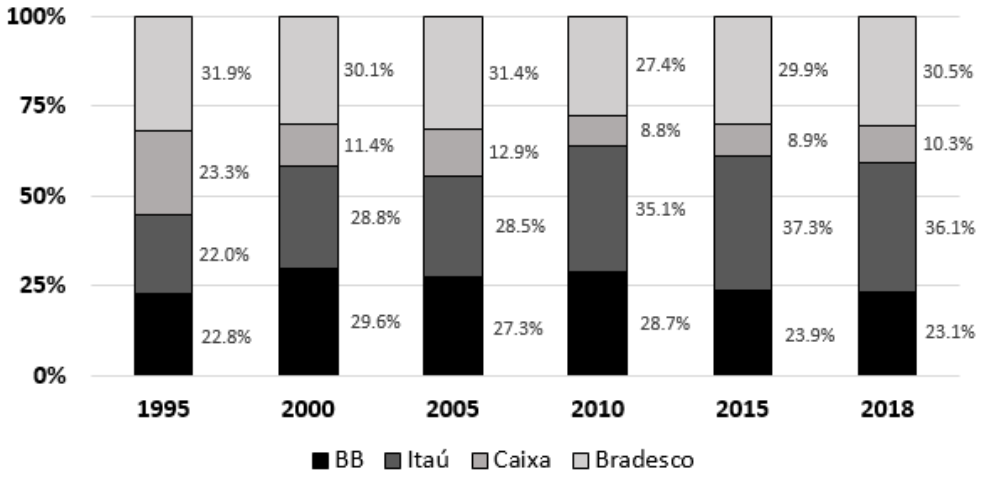
O patrimônio líquido (PL) ou "capital próprio" dos quatro maiores bancos apresentou uma taxa de crescimento periodicamente, passando desde o Plano Real de R$ 15.179 (mil) para 39.631 (mil) em 2018 conforme o quadro 3 apresentado. O maior crescimento foi do Itaú com a intensiva busca pela fusão e aquisão de empresas relevantes no mercado. Em seguida, vem o BB, com taxa relativamente mais alta que antes do saneamento financeiro de 1995. No Bradesco, se comparado com os demais apresenta crescimento constante sem grande alteração dentre os períodos. A CEF foi a que mais teve queda na sua taxa de crescimento, o que pode ser uma tendência diante das estrategias de reestruturaçao a partir de 2016.

Para Camargo (2009) os bancos, entretanto, conseguiram manter as margens de lucro em 1995 e 1996, devido ao direcionamento para operações com títulos públicos, à manutenção de juros e spreads elevados e ao aumento da captação externa e da securitização de dívidas. O Banco do Brasil era até 2010 líder em depósitos à vista, depois foi ultrapassado pelo Itaú). Para Espindola (2016, p. 74):

> Há um aumento no patrimônio líquido de bancos privados e estrangeiros, as operações de crédito diminuem, em virtude da preferência dos bancos por títulos

cambiais e uma quantidade menor de bancos tende a concentrar um volume maior de depósitos.

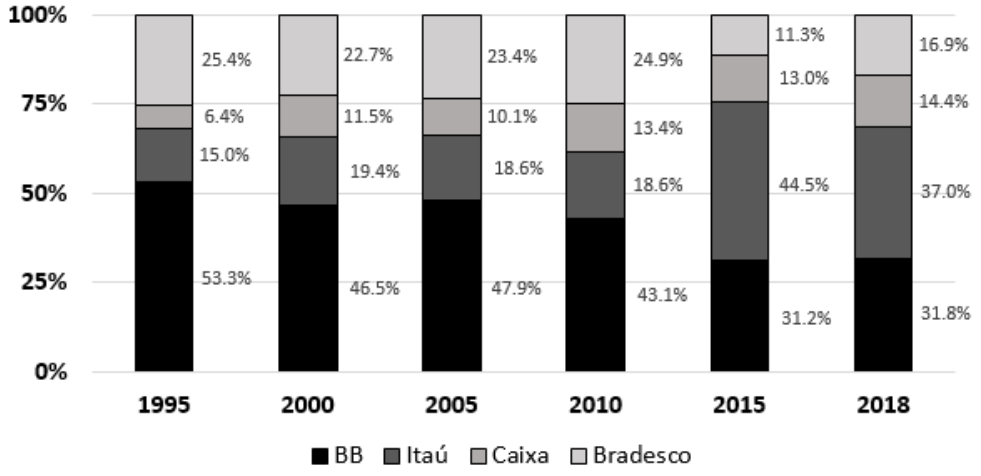
Gráfico 10 – Representação de crescimento do Patrimônio (períodos selecionados)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

O Banco do Brasil é líder em depósitos à vista, interfinanceiros e a prazo, enquanto a Caixa é líder em depósitos de poupança. O BB também é líder em depósitos totais, seguido pela CEF. Em seguida vêm Bradesco, Itaú, desta análise, destaca-se, uma vez mais, a liderança das instituições públicas em depósitos. Somente depois de 2010 que o Itaú lidera o ranking, mas seguida pelo BB em termos de capitação.

Gráfico 11 – Representação de crescimento dos Depósitos (períodos selecionados)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

O processo das fusões contribui para a concentração bancária, mesmo com o apoio do governo para a entrada dos bancos estrangeiros no país. Os bancos brasileiros em destaque

foram bem-sucedidos nas suas estratégias aumentando sua participação no cenário econômico. Segundo Puga (1999), a importância doa restruturação do setor contribui significativamente para a aumento concentração bancária e a internacionalização dos bancos.

2.5 Internacionalização Bancária

Na segunda metade dos anos 1990, o governo concedeu a abertura do setor bancário para o comércio internacional, com a justificativa de aumentar a concorrência para induzir os bancos nacionais a baratear e ampliar a oferta de crédito. Esse discurso liberalizante tinha como objetivo central do governo "(...) estimular o ingresso de capitais externos para o equacionamento das dificuldades do setor bancário com a queda abrupta da inflação e a crise de 1995" (VIDOTTO, 2007, p. 395). Já os bancos estrangeiros "(...) prometeu mudanças e inovações, qualidade e preço justo, mas evitou compromissos com estratégias de atuação diferentes daquelas adotadas pelos grandes bancos brasileiros" (VIDOTTO, 2007, p. 395).

A busca por novos mercados possibilita atrair retornos altamente lucrativos, muitas vezes contribui para o fortalecimento dos ativos da instituição melhorando seu índice de eficiência diante seu melhor posicionamento de mercado.

> O paradigma eclético de Dunning (1977) enumera três vantagens para a internacionalização de uma empresa: a vantagem de propriedade, a vantagem de localização e por último a vantagem de internalização (Dunning, 2000: 163-164). Dunning (1988) enumera ainda três motivações para a internacionalização de uma empresa: a procura de recursos, a procura de mercado e por fim, a procura de eficiência. Mais tarde, Dunnig introduziu uma quarta motivação para internacionalização de uma empresa: a procura de estratégias de mercado (DUNNING, 1994, apud RELVAS, 2015, p.18).

É visto, que os bancos os bancos estrangeiros não conseguiram diversificar no modo de atuar no cenário brasileiro, ganharão participação no mercado, mas com competitividades similares a oportunidades oferecidas.

2.5.1 Bancos estrangeiros no brasil

Com a liberação, aumentou o número de instituições estrangeiros no Brasil (32 bancos no início da década de 1990), em 2001 foi o auge de representatividade, com 72

instituições bancárias do exterior no país. Nos anos seguintes, a participação no sistema bancário foi diminuindo. Segundo Freitas (2011, p. 19.):

> os motivos que levaram essa redução foram as saídas das instituições estrangeiras que fracassaram em suas tentativas de conquistar o mercado brasileiro (devido à forte volatilidade macroeconômica após a introdução do câmbio flutuante), à subestimação das dificuldades ou a erros de avaliação sobre as perspectivas de negócios e lucros" segundo pela "a redução se justifica pelas estratégias bem-sucedidas de ampliação de parte de mercado por parte dos bancos brasileiros, tanto os de capital privado quanto público, como é o caso do BB e, em menor medida, da Caixa Econômica Federal (FREITAS, 2011, p. 19).

Entre os anos de 1990 e 2001 o crescimento da participaçao dos bancos estrangeiras evolui muito. As políticas ficais e monetárias por meio da abertura comercial nos anos 90 foram as responsáveis para atrair as empresas internacionais. A partir de 2002, nota-se redução dos bancos estrangeiros movidos em ocasião de aquisição destes por bancos domésticos ou pelo simples fechamento de suas subsidiárias:

Tabela 11 – Quantitaivo de instituições estrangeiras no Sistema Bancário Brasileiro

Ano	Bancos estrangeiros			Nacionais com participação estrangeira (4)
	Subsidiárias (1)	Filiais (2)	Total (3)	
1990	13	19	32	31
1991	15	19	34	31
1992	18	19	37	32
1993	19	19	38	32
1994	21	17	38	30
1995	21	17	38	28
1996	25	16	41	26
1997	33	16	49	23
1998	43	16	59	18
1999	50	15	65	15
2000	57	13	70	14
2001	61	11	72	14
2002	56	9	65	11
2003	53	9	62	10
2004	49	9	58	10
2005	49	8	57	8
2006	48	8	56	9
2007	49	7	56	10
2008	50	6	56	9
2009	49	6	55	9

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019, b). **Notas: (1)** subsidiários são bancos múltiplos e comerciais com controle estrangeiro (exceto filiais), constituídas com banco local de controle integral

ou majoritário (acima de 50% do capital votante); **(2)** filiais de bancos estrangeiros que são extensão da matriz no exterior; **(3)** o total de bancos estrangeiros está ligeiramente subestimado, pois o BCB computa como instituição diferentes a subsidiária e a sucursal de um mesmo banco estrangeiro, casos do Citibank, do JP Morgan e do Bank Boston, incorporado ao Itaú em 2007; **(4)** Inclui bancos nacionais com participação estrangeira entre 10% e 50% do capital votante; **(5)** Todos os dados remetem à aferições feitas no mês de dezembro de cada ano apresentado.

Com uma maior parcela de bancos estrangeiros, muitos bancos públicos e privados foram impactados nos anos iniciais. Estratégias com foco na concessão de crédito contribuiu para manter o posicionamento do Banco do Brasil e da CEF, já os privados sofreram queda relevante no percentual dos seus ativos.

> A expansão dos bancos estrangeiros foi acompanhada por um relativo encolhimento do segmento privado nacional, mas em mais proporção do segmento público – que inclui as Caixas Econômicas Estaduais, mas exclui o BB, a CEF e o BNDES. A participação dos bancos privados nacionais no total de ativos do sistema recuou de 41% em 1994 para 33% em 1999, vindo a recuperar-se em seguida, atingindo 50% em 2007. A participação dos bancos públicos caiu de 18% em 1994 para 5% em 2008 (tabela 1). Ainda no que se refere aos bancos públicos, a participação no total de depósitos reduziu de 16% para 7%; no total de créditos, de 19% para 6%; e no patrimônio líquido total, de 11% para 7%, no período considerado (tabelas 2, 3 e 4). A despeito desta queda, permaneceu relevante o papel das instituições públicas no setor bancário – seja no volume de depósitos, seja nas operações de crédito –, em razão da presença do BB e da CEF, que representavam 23,2% do total de ativos em 2008. (ARAÚJO e CINTRA, 2011, p.17)

As duas maiores instituições privadas bancárias, Bradesco e Itaú, realizaram diversas aquisições como já foi mencionado, as estratégias dessas empresas promoveram a conquista de uma parcela significativa do mercado consolidando e destacando seu posicionamento no mercado brasileiro. A expansão do crédito no Brasil entre 2003 a 2007 despertou a atenção dos banqueiros estrangeiros e muito bancos decidiram entrar no mercado aquecido por meio de financiamento de consumo e crédito consignado. Segundo Tinti e Abdulmacih (2007, p. 111):

> foi observada uma reação dos bancos nacionais às alterações ocorridas no sistema após a sua reestruturação, na qual três maiores bancos privados nacionais (Bradesco, Itaú e Unibanco) ampliaram seus níveis de internacionalização[16], passando a ter mais de 20% dos seus ativos totais no mercado internacional no final de setembro de 2002 (TINTI e ABDULMACIH, 2007, p. 111)

O aumento no número de bancos estrangeiros na participação do segmento bancário passou de 7,2% em 1994 para 29,9% em 2001, a captação dos depósitos bancários, que subiram

[16] O investimento direto no setor bancário, até hoje, depende de autorização do Presidente da República, porém, a orientação do governo favorecia claramente à entrada dos bancos estrangeiros, em especial, por meio da compra de bancos em dificuldades e pela compra de instituições estaduais em processo de privatização.

de 4,6% para 19,9% em 2004 e as operação de créditos representaram um crescimento de 19,9% a mais, já o patrimônio líquido chegou a quase triplicar num período de dez anos, isso se deve ao fator principal que foram as aquisições ou incorporações de instituições financeiras nacionais, públicas e privadas pelos bancos estrangeiros conforme afirmam Tinti e Abdulmacih (2007, p. 113).

Tabela 12 – Participação percentual de bancos estrangeiros no sistema bancário doméstico

Ano	Ativos Totais	Depósitos Totais	Operações de Crédito
1994	7,2	4,6	5,2
1995	8,4	5,4	5,7
1996	9,8	4,4	8,6
1997	12,8	7,5	11,7
1998	18,4	15,1	14,9
1999	23,2	16,8	19,8
2000	27,4	21,1	25,2
2001	29,9	20,1	31,5
2002	27,4	19,8	29,9
2003	20,7	17,6	23,8
2004	22,4	19,9	25,1
2005	22,9	20,3	26,4
2006	26,0	23,5	30,9
2007	20,2	19,0	22,8
2008	21,2	18,7	22,6

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Cosif retirados do IF.data (BACEN, 2019 b).

Em 2008, com a crise no mercado internacional (a falência do tradicional banco Lehman Brothers[17]) a instabilidade e o receio no setor bancário brasileiro deixaram o crédito privado mais volátil. Com a redução da presença do setor público estadual na atividade bancária e financeira, a internacionalização ganhou impulso e a maioria (nove entre doze) dos bancos públicos estaduais foi adquirida pelos bancos privados nacionais. Dois bancos estrangeiros se destacaram nesse processo de privatização: Santander e ABN Amro, que participaram de leilões

[17] "Entre os bancos de investimentos interessados no mercado brasileiro, estava o Lehman Brothers, que em 28 de fevereiro de 2008 recebeu voto favorável do Conselho Monetário Nacional (CMN) para a constituição de uma subsidiária de controle integral no Brasil. Nesta mesma reunião, foi aprovado o retorno do português Caixa Geral de Depósito, mediante a instalação de uma subsidiária de controle integral. Os decretos de autorização foram promulgados em maio de 2008. Em novembro do mesmo ano foi promulgado o decreto autorizando *o Bank of China Limited* a constituir uma subsidiária bancária com controle integral" (FREITAS, 2011, p. 21)

nos quais o Santander adquiriu o Banespa, maior banco estadual, e o ABN Amro comprou os bancos estaduais de Pernambuco e Paraíba, ganhando participação do cenário brasileiro.

Tabela 13 – Participação dos bancos na captação externa (%)

Ano	Nacionais	Com controle estrangeiro	Com partic. estrangeira	Total
1995	69,1	22,8	8,1	100,0
1996	68,2	25,1	6,6	100,0
1997	58,0	26,5	15,5	100,0
1998	53,7	27,3	19,1	100,0
1999	45,2	38,9	15,8	100,0
2000	45,5	42,4	12,1	100,0
2001	50,4	37,3	12,3	100,0
2002	48,3	36,0	15,7	100,0
2003	53,9	31,8	14,4	100,0
2004	52,7	27,5	19,9	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Cosif retirados do IF.data (BACEN, 2019 b).

Carvalho, Studart e Alves Jr. (2002, p. 8) afirmam que a abertura do mercado brasileiro levaria o setor financeiro aos mesmos padrões dos países desenvolvidos, uma gama de bancos de investimentos ofertando produtos de maiores rentabilidades, para clientes de rendas mais elevadas, mas o resultado foi o mesmo para os bancos locais.

A partir da década 2000, os bancos de investimentos aumentaram sua participação no mercado brasileiro e para atrair novos clientes investidores usaram como estratégia a afirmação de que os bancos tradicionais não apresentavam conhecimento suficiente para rentabilizar o dinheiro dos correntistas, aplicando tarifas elevadas e rentabilidades baixas[18]. Isso fez com que os bancos tradicionais reduzissem sua capitação de recursos, reduzindo as linhas de crédito e aumentando as taxas para concessão, devido a contração de ativos totais.

No período de 1996 a 2005, a participação do total na captação dos bancos estrangeiros no Brasil teve um aumento significativo. Segundo Carvalho, Studart e Alves (2002, p. 25):

> [...] a transferência de controle era de extrema vantagem para os bancos estrangeiros, pois o BACEN assumiu todo o crédito inadimplente e repassou para os novos bancos somente o crédito adimplente, isso promoveu o crescimento da participação de bancos estrangeiros no Brasil, mas não trouxe resultados tão benéficos aos brasileiros, como, por exemplo, a menor concentração financeira,

[18] Os bancos de investimentos não fornecem produtos de crédito, mas produtos que fornecerão uma maior rentabilidade para o capital investido.

> aumento da competitividade e redução do risco de crédito (inadimplência controlada) (CARVALHO, STUDART e ALVES, 2002, p.25).

O reflexo de como a abertura do sistema bancário foi interessante para os bancos estrangeiros são apresentados nas tabelas a seguir, a participação dos bancos internacionais no cenário econômico brasileiro é extremamente significativa nos períodos de 1994 a 2001.

Em todos seguimentos analisados (ativos, depósitos, crédito e patrimônio líquido) houve crescimento de boa parte do aumento da participação das instituições estrangeiras, o que está relacionado ao programa de reestruturação (PROER e PROES), mas o incentivo governamental foi muito importante para que permitisse a flexibilização na legislação e de seu marco regulatório para que despertasse o interesse dos bancos internacionais.

O declínio nos indicadores estrangeiro a partir de 2001 pode ser explicado pelo fato de alguns bancos estrangeiros terem sido adquiridos por bancos domésticos ou simplesmente por fecharem suas subsidiárias. Segundo Paula, Oreiro e Basílio (2013):

> [...] entre 2001 e 2003, período de aversão ao risco dos bancos estrangeiros, que aumentou em função das crises externas que afetaram Argentina e Brasil; alguns bancos venderam suas subsidiárias, como os casos da venda do BBV (espanhol) e do Boavista (português) para o Bradesco (PAULA, OREIRO e BASÍLIO, 2013, p. 479).

A Tabela a seguir, apresenta a redução dos ativos dos bancos federais, estaduais e privados com controle estrangeiros depois da reestruturação bancária na segunda metade da década de 90, em contrapartida percebe-se o aumento da participação estrangeira e privadas nacionais respectivamente movidas pela abertura comercial e fusões e aquisições.

Tabela 14 – Market Share por origem de capital (% do total dos ativos)

Ano	Bancos federais	Bancos estaduais	Privados nacionais	Participação estrangeira*	Controle estrangeiro	Total
1995	36,5	21,3	26,4	7,2	8,5	100,0
1997	41,6	8,3	27,7	13,0	9,4	100,0
1999	40,0	4,6	25,2	22,6	7,5	100,0
2001	31,0	3,9	29,7	27,2	8,2	100,0
2003	35,6	4,0	34,0	20,2	6,2	100,0
2005	32,4	4,0	34,3	22,0	7,4	100,0
2007	28,2	3,7	37,7	23,8	6,6	100,0
2009	30,1	1,6	42,1	20,0	6,3	100,0

Fonte: Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: O papel dos bancos públicos federais (PAULA, OREIRO, & BASILIO, 2013).

O grau de participação das empresas estrangeiras no mercado brasileiro vem aumentando desde 1995 e fica evidente quando observamos o quadro 5, no qual evidencia a parcela dos bancos estaduais que sofreram redução em sua parcela de mercado, fato que facilita a venda dessas instituições para as empresas privadas e estrangeiras. A fração do mercado controlada por estrangeiros em termos de ativos vem decaindo desde 2007, enquanto os bancos privados aumentaram sua participação com novas fusões e aquisições, dificultando de modo competitivo para os bancos estrangeiros se manterem com a estratégia inicial que propunham quando ingressaram no mercado brasileiro.

Portanto verifica-se que os bancos estrangeiros têm a melhor performance em origem de capital que a dos públicos, às operações de crédito motivaram a presença no Brasil, o que promoveu aumento dos seus ativos em contrapartida redução da participação dos bancos públicos.

É nítido que a concentração bancária aumentou quando o governo resolveu apoiar a privatização dos bancos inadimplentes, pois os bancos maiores aproveitaram a oportunidade da aquisição para captar mais uma parcela do mercado, tendenciado o poder de mercado nas mãos de poucas instituições. Mesmo com a presença dos bancos estrangeiros, o cenário bancário se destacava nas mãos de poucos bancos. A internacionalização bancária proveu a competitividade entre os bancos, principalmente em crédito (os bancos estrangeiros inicialmente captaram uma boa parte de mercado, principalmente porque também fizeram aquisição de bancos nacionais. A ideia que com a entrada abertura comercial para os bancos internacionais, trouxesse para o brasil redução das taxas cobradas pelos bancos e uma mercado voltado para concorrência perfeita, não foi possível pois o bancos estrangeiros atuaram de forma similar aos bancos doméstico até o agravamento da crise internacional (esta motivou a saída de muito bancos do sistema brasileiro) e consequentemente a saída destas instituições deu espaço a mais uma parcela do sistema bancário para os bancos existentes, contribuindo com a tendência a concentração bancária.

No próximo capitulo, será apresentado um estudo de caso do banco Itaú após sua fusão com o Unibanco, fato relevante que contribui significativamente para a empresa ser hoje o maior banco da américa latina em termos de ativos.

3 ESTUDO DE CASO ITAÚ UNIBANCO

Esse estudo tem como objetivo avaliar as estratégias adotadas que levaram o Itaú a se tornar o maior banco do hemisfério sul e uma empresa sólida e de patrimônio consolidado. Para alcançar o objetivo proposto, foi feita uma coleta nos principais indicadores econômicos do banco, a relação da volatilidade de taxa de juros num período de recessão. Esta coleta de dados se apoia principalmente nos relatórios contábeis, financeiros da instituição entre os períodos de 2000 a 2018. O estudo se apoiou nos relatórios apresentados pela própria instituição publicados anualmente.

O Itaú Unibanco foi escolhido para o estudo de caso pois é o maior banco da América Latina em termo de ativos e se destaca dentre os quatro maiores CR4 dos bancos pela sua performance e estratégias por meio de fusão e aquisição para se fortalecer no mercado atual.

Para a análise das estratégias, foram analisados indicadores como taxa Selic, índice IPCA, ativos totais, ativos sob administração, patrimônio líquido, resultado operacional, empréstimos, depósitos, títulos mobiliários, operações de crédito, índice de eficiência e índice de imobilização para identificar os modos de atuação da instituição. Os resultados das análises apontaram que teve um significativo aumento do seu poder de mercado, através do tamanho da organização e de seus recursos, que se tornaram relevantemente maiores, tornando-se mais competitivo, que os ganhos de sinergia decorrentes da fusão entre os dois bancos. Finalmente, é mister ressaltar que a análise fica restrita as limitações da técnica de análise de alguns indicadores, foi essa caminhada do menor banco dentre os quatros em 1995 que levou o Itaú Unibanco o maior banco do hemisfério sul.

3.1 Apresentação do Banco

O Banco Itaú Unibanco S.A surgiu em 2008 como um marco na história dos bancos, resultado de uma fusão que gerou o maior banco privado do Hemisfério Sul, com 108 mil funcionários, R$ 632,7 bilhões em ativos, R$ 271,9 bilhões em operações de crédito, R$ 272,2 bilhões em depósitos e operações de banco comercial, em todos os países do Mercosul. No final de 2018, foi eleito uma das maiores empresas do mundo, segundo o ranking da Forbes, levando em conta atributos como negócios gerados, ativos e valor de mercado. Segundo seu relatório anual de 2018, o modelo de negócios contempla três atividades principais: crédito, seguridade

e serviços e trading. Cada atividade tem riscos e necessidades de capital específicas. As operações de crédito têm exigências mais elevadas de capital, e as atividades de seguridade e serviços têm menor necessidade de capital e maior rentabilidade. Hoje o banco Itaú está presente em 19 países com foco na américa latina, avaliado em 2019 pela *Economatica* em US$ 85,8 bilhões em valor de mercado. A empresa tem como prioridades estratégicas ser reconhecido como o banco América Latina.

O Itaú é um banco múltiplo que opera nas carteiras comercial, de investimentos, de crédito ao consumidor e de crédito imobiliário. Atualmente, ocupa o primeiro lugar sendo o maior banco do país. Sua performance foi marcada por algumas operações de fusões e aquisições desde o início de sua história.

O processo de fusão é um fenômeno que vem ocorrendo com bastante frequência em diversos setores da economia e não foi diferente para o Banco Itaú, nos últimos anos foram várias as fusões e aquisições ocorridas em busca pela economia de escala e maior poder de mercado visando lucros maiores, aumentando seu portfólio de produtos e serviços, ampliando sua atuação em outras regiões geográficas em prol da sinergias tecnológicas e financeiras.

As vantagens que as empresas obtém quando se une ou adquire outra estão relacionadas a busca por crescimento da organização, diversificação de seus produtos ou serviços, aprimoramento de suas funções administrativas, aumento da liquidez, avanço em suas tecnologias, planejamento tributário, obtenção de sinergia e também a consolidação no mercado e consequentemente uma proteção contra aquisição realizada por outra companhia.

Segundo o livro Itaú Unibanco 90 anos, cap.16, p.1, o tamanho de sua abrangência é representada "por mais de 94 mil colaboradores, mais de 40 milhões de clientes; ativos de 1,1 trilhão; 107 mil fornecedores; 4.143 agências, 885 postos de atendimentos, 27,850 caixas eletrônicos, 96 mil acionistas, R$ 1,6 trilhão de recursos livres próprios, o equivalente a um terço do atual PIB brasileiro. Para dar uma ordem de grandeza, a cada R$ 4,00 que se movimenta no Brasil, R$ 1,00 passa pelo Itaú Unibanco" (ITAÚ UNIBANCO, 2019 a, p. 1).

A linha do tempo apresentada no Anexo A ao fim deste trabalho mostra as principais aquisições do Itaú desde que começou suas atividades no sistema financeiro brasileiro tendo como marco a fusão com o Unibanco, percebemos como essa grande instituição vem se consolidando e aumentando seu mercado até 2018 e como as empresas adquiridas fortaleceram o patrimônio do Itaú.

Toda companhia com capital aberto é obrigada, por meio de normas da CVM – Comissão de Valores Mobiliários, a listar quaisquer fatos que se fizerem significativos nos resultados e/ou em seus negócios. A Instrução 358 da CVM lista exemplos de fatos relevantes:

assinatura de acordo ou contrato de transferência de controle acionário, ingresso ou saída de sócios, decisão de promover o cancelamento do registro de companhia aberta, renegociação de dívidas, desdobramento ou grupamento de ações, lucro ou prejuízo da companhia, pagamento de dividendos, modificação de projeções ou pedido de recuperação judicial.

Quadro 2 – Linha do Tempo, Itaú Unibanco (2008 – 2018)

Ano	Fato Relevante
2008	Anúncio da associação entre Itaú e Unibanco no dia 3 de novembro.
2009	Aprovação da criação do Itaú Unibanco pelo Banco Central do Brasil, em 18 de fevereiro. Associação para distribuição de seguros de residência e automóveis com a Porto Seguro, uma das maiores seguradoras do país.
2010	Aprovação da união dos dois bancos pelo CADE, em agosto, e a gradativa extinção da marca Unibanco concluindo a integração em outubro, com o custo de mais de RS$1 bilhão.
2012	Associação entre Itaú Unibanco Holding e Banco BMG S.A., dando origem ao Banco Itaú BMG Consignado S.A. Aquisição das ações da Redecard S.A. retirando a companhia do caráter aberto. O Itaú Unibanco Holding compra a participação da Experian (16,14%) nas ações do Serasa S.A.
2013	Compra da Credicard, por cerca de R$ 3 bilhões.
2014	Fusão das operações do Banco Itaú Chile com o Banco CorpBanca, dando origem ao Itaú CorpBanca. Com a fusão o Itaú passou de 7° para 4° maior banco chileno.
2015	Compra da ConectCar, por R$ 170 milhões. Compra de 81,94% da empresa de recuperação de crédito Recovery do Brasil Consultoria, por R$ 640 milhões.
2016	Compra do Citibank no Brasil.
2017	Compra de 49,9% do capital social da XP Investimentos.

Fonte: Elaboração própria, com base nos Comunicados, Fatos Relevantes e *Press Releases* retirados do sítio eletrônico de Relações com Investidores do Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2019 a).

Para fins de consolidação de informações fatos relevantes foram apontados como os de maior potencial de impacto nos negócios da companhia de interesse, dentre os divulgados pelo Itaú Unibanco Holding Financeira em sua página de relações com investidores. E como a maioria dos comunicados são de pagamento de juros, dividendos e outros fatos similares, se fez necessária a filtragem das informações contidas nos comunicados desde o início das organizações apresentados no quadro 6 acima. Os indicadores financeiros da *holding* foram analisados para comprovar a evolução dos conglomerados posteriormente a fusão.

3.2 Indicadores Financeiros selecionados do Itaú Unibanco Holding

Nesta seção, trataremos de alguns dos principais indicadores financeiros para o Itaú

Unibanco, a fim de ilustrar a situação econômica e financeira da instituição ao longo dos anos.

3.2.1 Ativos totais

Os Ativos totais estavam em constante crescimento no período entre 2000 e 2007, momento no qual houve a aquisição do controle acionário do Banco do Estado do Paraná S.A. (Banestado) em 2000, assim o Itaú passou a deter a maior participação de mercado no Paraná, alcançando a liderança em três dos cinco maiores estados brasileiros. Em 2001, adquiriu o Banco do Estado de Goiás S.A. (BEG), passando a liderar também o estado de Goiás. Em associação com o grupo controlador do Banco BBA-*Creditanstalt* S.A. (BBA) em 2002, deu origem às operações do Banco Itaú BBA S.A., o maior banco de atacado do país, e à aquisição das operações do *BankBoston* no Brasil, Chile e Uruguai, além da totalidade do capital do *BankBoston International*, com sede em Miami.

Entre os anos de 2007 e 2008, houve grande crescimento dos ativos totais, o que deve ser creditado a fusão entre o Itaú e o Unibanco em 2008. Naquele ano, a marca Itaú foi avaliada como a mais valiosa na América Latina, valendo R$ 10,55 bilhões, enquanto o Unibanco ficou em nono lugar, sendo avaliado em R$ 4,77 bilhões e com valorização de 640% de 2004 a 2008, segundo análise feita pela consultoria *Interbrand*.

Em 2009, houve uma queda de R$ 24,455 bilhões nos ativos totais, reflexos da profunda crise econômica Estadunidense (conhecida como crise do *subprimes*). Aqui no Brasil, o governo lidou com a crise estimulando o consumo, adotando medidas como a redução no compulsório, a expansão do crédito por parte dos principais bancos públicos e promovendo desonerações fiscais para os setores automobilístico, de eletrodomésticos de linha branca e moveleiro, além da manutenção do gasto público, respondendo com ações anticíclicas ao cenário econômico da época. Os incentivos do governo estimularam também a expansão dos bancos privados, tais como o Bando Itaú, que aproveitando a oportunidade, promoveu em 2009 a associação para distribuição de seguros de residência e automóveis com a Porto Seguro, uma das maiores seguradoras do país.

Os ativos totais voltaram a um crescimento constante, passando de R$ 755.112 milhões em 2010 para R$ 1.474.784 milhões em 2014, crescimento esse de 95,3%. Isso devido a associação do Itaú Unibanco Holding ao Banco BMG S.A., dando origem ao Banco Itaú BMG Consignado S.A. É importante destacar, ainda, a aquisição das ações da Redecard S.A., retirando a companhia do caráter aberto, a compra a participação da *Experian* (16,14%) nas

ações do Serasa S.A. e, em 2012, a compra da Credicard. A fusão das operações do Banco Itaú Chile com o Banco CorpBanca ocorreu em 2013, originando o Itaú CorpBanca, essa fusão fez com que o Itaú passasse de 7° para 4° maior banco chileno. Já em 2015, o Itaú comprou a ConectCar e 81,94% da empresa de recuperação de crédito Recovery do Brasil Consultoria.

Nesse período de 2010 a 2014 houve uma estabilidade geral da economia, com crescimento médio do PIB de 3,38% a.a. favorecendo assim o aumento dos empréstimos e depósitos bancários. Segundo o Relatório Performance Sustentável do Itaú Unibanco (2012):

> Fizemos também a associação com o BMG para passarmos a atuar no mercado de crédito consignado por meio de correspondentes bancários. Essa operação somada à nossa tradicional operação de agência nos dará já em 2013 a liderança na produção de crédito consignado, importante carteira de crédito para pessoa física de nosso mercado, superando o financiamento de automóvel (setor no qual temos a liderança), ficando atrás apenas do crédito imobiliário (em que também temos a liderança entre os bancos privados). O crédito consignado é um produto de baixo risco pela garantia do salário, e o aumento de nossa atuação nesse mercado está em linha com nossa proposta de apetite de risco para esse novo cenário de juros e margens mais baixos. Demos início também à alocação de R$ 10,4 bilhões no desenvolvimento de uma plataforma tecnológica que vai equipar o banco para atender às novas demandas. Em 2014, inauguraremos a primeira parte de nosso novo data center na cidade de Mogi Mirim, no interior de São Paulo, com recursos mais modernos que nos darão maior agilidade e segurança para atender os clientes (ITAÚ UNIBANCO, 2012, p. 11).

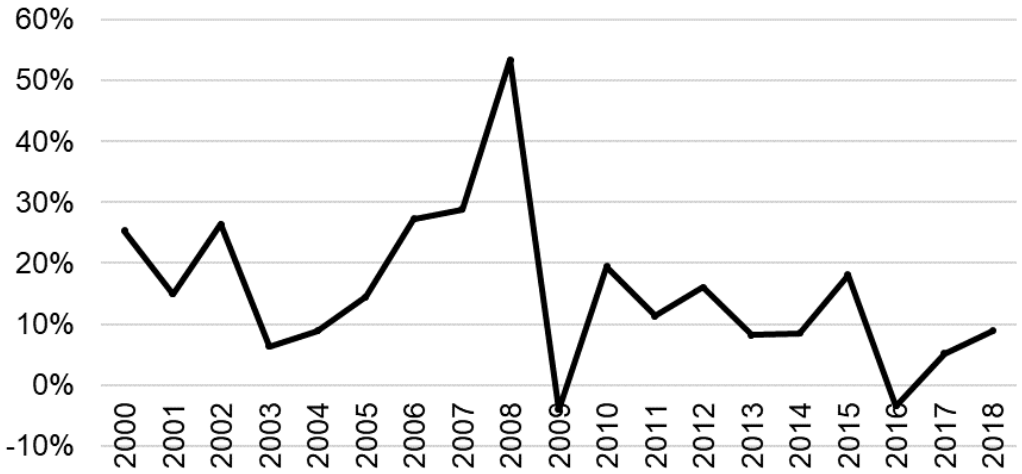
Em 2015, o PIB teve uma contração de 3,54%, um preludio da queda que aconteceria em 2016 dos ativos totais. A queda foi de R$ 49.145 bilhões comparado ao ano anterior, o qual foi marcado por uma forte recessão no país, motivada pelos altos gastos do governo, o que gerou uma contração do PIB, acumulando uma queda de 6,85% em 2 anos e um aumento no número de desempregados. O Itaú, porém, mesmo nesse momento de crise efetuou a compra do Citibank no Brasil.

Nos anos de 2017 e 2018, os ativos totais voltaram a crescer numa taxa de 5,2% e 8,9% respectivamente. Esse desenvolvimento foi influenciado pelo crescimento discreto da economia brasileira, o PIB cresceu 1,1% nesses dois anos, a inflação estava baixa e a taxa de juros menor.

Outro fator importante para o crescimento dos ativos foi a compra de 49,9% do capital social da XP Investimentos e a parceria estratégica com a Ticket via participação minoritária de 11%.

Essas fusões e aquisições impactaram positivamente os ativos totais da instituição, que chegou a crescer mais de 50% em 2008 com a fusão com o Unibanco, operação da qual saiu como maior conglomerado financeiro do Hemisfério Sul.

Gráfico 12 – Taxa de Crescimento dos Ativos Totais (2000 – 2018)



Fonte: Sumários Executivos e Análises Gerenciais de Operação (ITAÚ UNIBANCO, 2019 b; 2019 c).

3.2.2 Ativos sob Administração

A expansão internacional de ativos sob administração intensificou logo após a fusão do Itaú ao Unibanco foi com a área de seguros e previdência que o Itaú Unibanco iniciou sua expansão na América Latina. Segundo o Relatório Anual de Sustentabilidade de 2008, o Itaú adquiriu 100% das ações da Union Capital, empresa uruguaia de gestão previdenciária com 175 mil clientes e cerca de US$ 440 milhões de ativos sob sua administração, isso representou, aproximadamente 17% dos ativos dos fundos de pensão do país. Já no Chile, obteve um importante mercado com uma seguradora de vida, cujo foco inicial era atender os clientes do banco. Enquanto no Uruguai em 2008, o Banco Itaú Uruguay obteve100% das ações da Unión Capital Afap, empresa uruguaia de previdência privada com 175 mil clientes e ativos sob administração no montante US$ 858 milhões – o equivalente a 17% dos ativos de fundos de pensão daquele país. A taxa de crescimento dos ativos total se elevou significativamente com as incorporações da administração de fundos do Unibanco.

Entre 2009 e 2010, o banco continuou a sua estratégia com novas capitações para gestão. O leve pico apresentado no gráfico se dá devido a comparativa do *boom* do crescimento ao ano anterior, foi com a atividade de *Private Banking* internacional, desenvolvida por meio das subsidiárias BIE, representou US$ 6,1 bilhões de ativos sob gestão e aproximadamente US$ 2,5 bilhões de depósitos captados de clientes em 2008 e no final de 2009 representava cerca de US$ 10 bilhões de ativos sob gestão e aproximadamente US$ 2,3 bilhões de depósitos captados perante clientes. Em 2010, o Itaú *Private Bank* confirmou sua posição de destaque como líder

do mercado nacional.

> Sua tradição e experiência na gestão de recursos de terceiros são comprovadas pelos vários prêmios recebidos e pelo crescimento dos ativos sob sua gestão, que totalizavam mais de US$ 71,3 bilhões ao final de dezembro de 2010. A estratégia de internacionalização já registra resultados relevantes. O Itaú *Private Bank International* está presente nos principais mercados financeiros, com escritórios em nove países, como Luxemburgo, Suíça e Estados Unidos, além do Brasil e de diversos países da América Latina. Ao final de 2010, o Itaú *Private Bank International* possuía 5.700 clientes Latino-Americanos com US$ 14,5 bilhões de ativos sob gestão (ITAÚ UNIBANCO, 2010, p. 71).

Os recursos próprios livres captados e administrados fecharam em dezembro de 2011 com crescimento de 13,4%. Desse total, 41,7% eram de Fundos de Investimentos, carteiras administradas e provisões técnicas de seguros, previdência e capitalização; 34,0% de depósitos, debêntures e recursos de Letras e 24,3%, de recursos próprios e outras Captações. O saldo dos ativos sob administração apresentou uma evolução de 11,0% em relação ao ano anterior.

As receitas de administração de recursos somaram R$ 3.084 milhões, com crescimento de 18,2% em relação ao ano anterior. Tal progresso é proveniente do crescimento das carteiras, em destaque o fundo Kinea, que se consolidou como uma das maiores gestoras de fundos independente do país com R$ 4,3 bilhões de ativos, operando atualmente com fundos multimercados, de participação imobiliária e de participação em empresas.

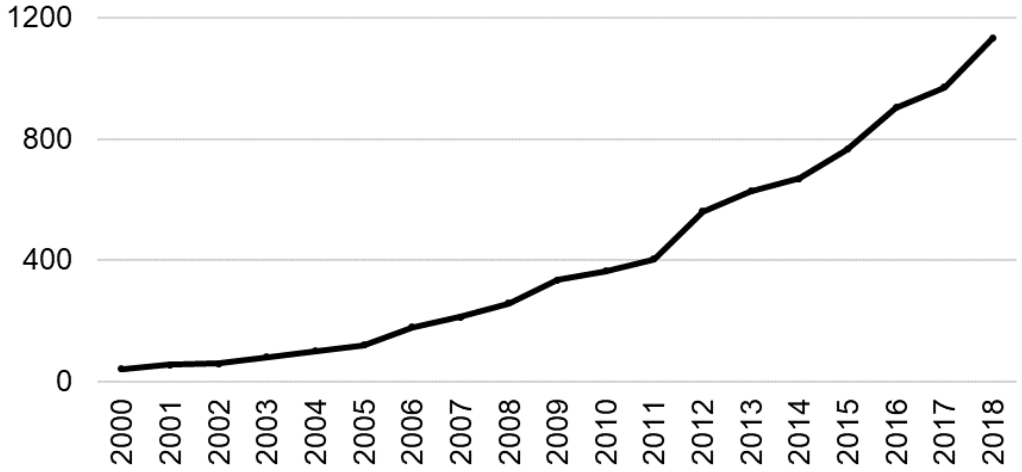
Segundo a ANBIMA, em dezembro de 2014, o Itaú ocupava o segundo lugar no ranking de administração de fundos e carteiras administradas com uma participação de mercado de 19,6%. O crescimento de 18,1% em relação ao ano anterior em recursos sob gestão teve como responsável os fundos de renda fixa e previdência. A operação de varejo do Citibank no Brasil permitiu que o Itaú elevasse sua base a 315 mil clientes correntistas, R$ 35 bilhões entre depósitos e ativos sob administração.

É importante ressaltar que a recuperação da economia Américana, que fortaleceu o dólar e levou os preços dos ativos nos mercados emergentes à queda, afetou a taxa de crescimento em 2013. O período de recessão da economia em 2016 diante das trocas governamentais afetou a rentabilidade de seus ativos (principalmente em maio de 2016), mas o risco do negócio trouxe a instituição a aquisição do Compra do Citibank no Brasil fortalecendo e aumentando seus ativos em administração nos anos seguintes.

Em dezembro de 2018, o Itaú Unibanco Holding atingiu a marca de R$ 1,1 trilhão em ativos totais sob administração, aumentando R$ 757 milhões nas receitas com administração de fundos de investimento em comparação com 2017, e liderando o ranking de gestores no Brasil,

com 23% do mercado.

Gráfico 13 – Ativos totais sob administração (R$ Bilhões) (2000 – 2018)



Fonte: Sumários Executivos e Análises Gerenciais de Operação (ITAÚ UNIBANCO, 2019 b; 2019 c).

Os principais efeitos que representam o crescimento destes indicadores foram: o crescimentos da margem financeira com o mercado, dos aumentos provindos das receitas de prestação de serviços, além das reduções as despesas de provisões para créditos de liquidação duvidosa e das despesas não decorrentes de juros, crescimento de nossas despesas de provisões para créditos de liquidação duvidosa**,** o crescimento em receitas com cartões de crédito, crédito e garantias prestadas, associado ao aumento da consignação de crédito foram destaque para a evolução desses indicadores.

Com a fusão do Itaú ao Unibanco), a capacidade financeira de expansão do Itaú evoluiu significativamente, bem como a possibilidade de cobrir seus depósitos à vista e à prazo. No que tange a participação dos empréstimos em crescimento da instituição, observa-se que houve uma política de crédito expansionista com novas aquisições do banco para aumentar sua parcela de mercado com a associação entre Itaú e BMG, essa estratégia continua próxima ao que os dois bancos praticavam antes da fusão. Segundo as Demonstrações Contábeis do banco (2018):

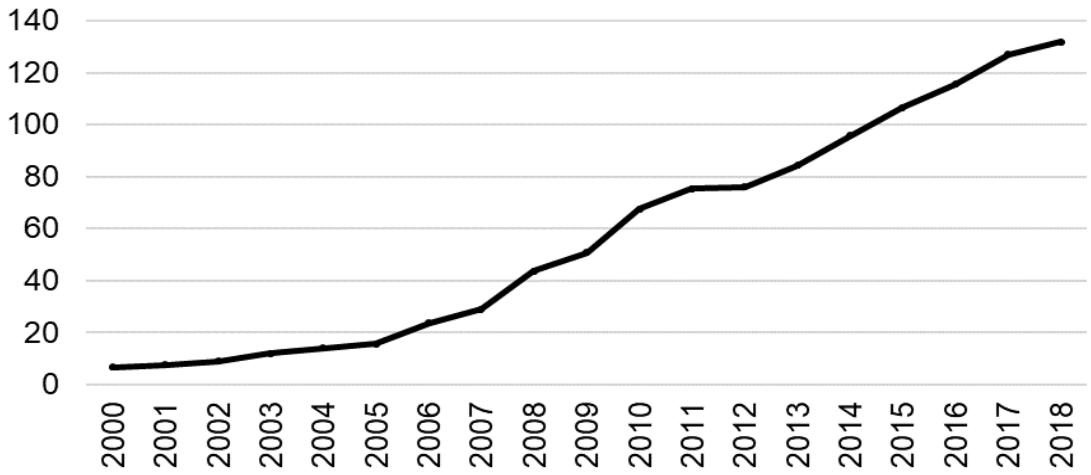
> O aumento das receitas com prestação de serviços associado ao crescimento de nossa base de clientes correntistas e das maiores receitas com administração de fundos. Ambos foram parcialmente compensados pelo crescimento das despesas não decorrentes de juros. Essas despesas cresceram influenciadas pela incorporação das operações de varejo do Citibank e pelo aumento das despesas na América Latina (ex-Brasil), impactado pela variação cambial. Esse desempenho foi afetado negativamente pela constituição de créditos tributários a uma taxa de 40%, que elevou temporariamente nossa alíquota efetiva de imposto. Por fim, a carteira de crédito cresceu no ano principalmente impulsionada pelas

> carteiras de clientes pessoas físicas e de micro, pequenas e médias empresas (ITAÚ UNIBANCO, 2018, p. 4).

3.2.3 Patrimônio Líquido

O gráfico 14 apresenta a ascensão do patrimônio líquido do Itaú, percebe que após a fusão, esse indicador evolui significativamente, o que demonstra a capacidade do banco de cobrir suficiente o ativo permanente e ainda parte do circulante. A esse resultado o Itaú teve a contribuição da alienação de parte da participação acionária destacadas nos fatos relevantes Anexo A, relacionada também com a evolução das fontes de recursos e a rentabilidade da instituição apresentada.

Gráfico 14 – Patrimônio Líquido (R$ Bilhões) (2000 – 2018)



Fonte: Sumários Executivos e Análises Gerenciais de Operação (ITAÚ UNIBANCO, 2019 b; 2019 c).

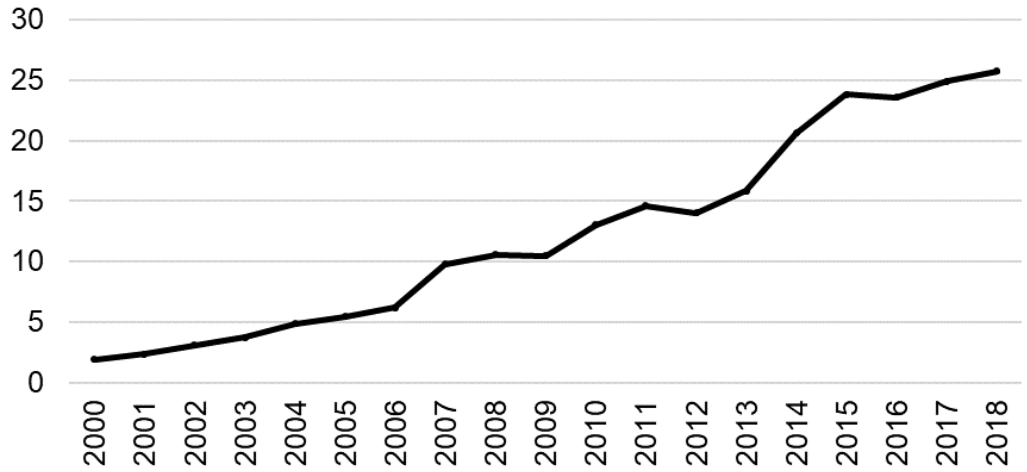
3.2.4 Lucro Líquido Recorrente

O Lucro Líquido Recorrente também apresenta crescimento após a fusão o que demonstra a capacidade da empresa no ano seguinte, em elevar seu crescimento de lucro ou rentabilidade com a eliminação das despesas eventuais.

Após várias aquisições a empresa apresenta uma expansão do lucro líquido recorrendo anos seguindo o que pode indicar a geração de valor para aquela estratégia no momento.

O gráfico 15 abaixo demonstra a evolução do lucro líquido recorrente da instituição entre 2000 e 2018:

Gráfico 15 – Lucro Líquido Recorrente (R$ Bilhões) (2000 – 2018)

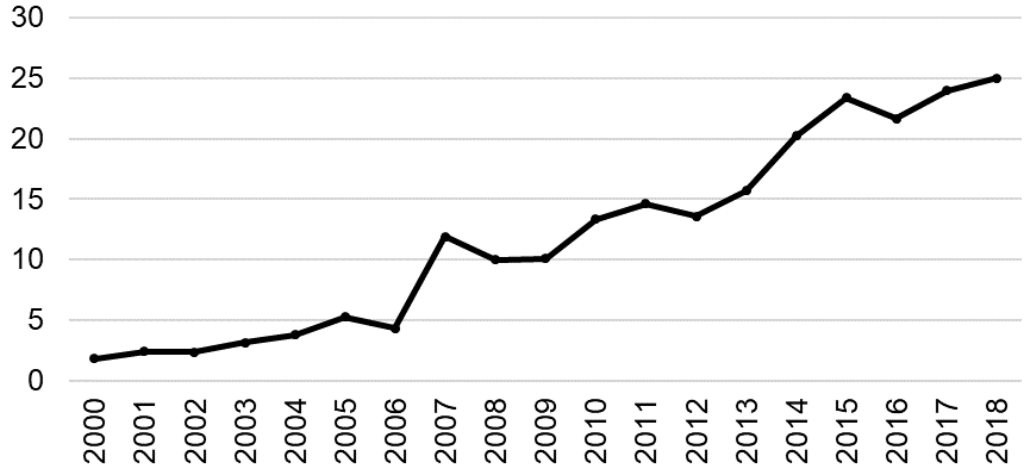


Fonte: Sumários Executivos e Análises Gerenciais de Operação (ITAÚ UNIBANCO, 2019 b; 2019 c).

3.2.5 Lucro Líquido

Já o Lucro Líquido, valor que será distribuído aos acionista na forma de dividendos Juros sobre o Capital Próprio. Portanto, a cada ano a empresa apresentou-se solida gerando resultado de crescimentos após a fusão o que sugere mais valor para a empresa no mercado, atraindo mais acionista. O gráfico 16 abaixo demonstra a evolução do lucro líquido da instituição entre 2000 e 2018:

Gráfico 16 – Lucro Líquido (R$ Bilhões) (2000 – 2018)

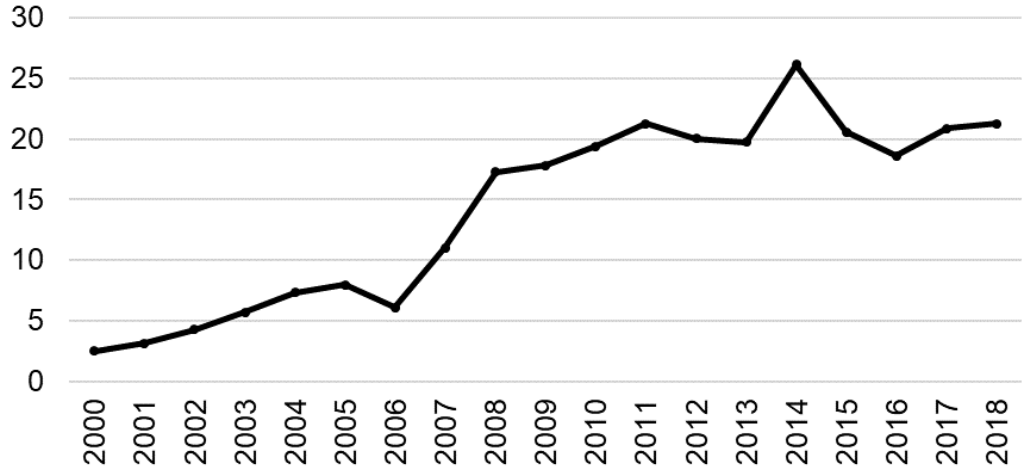


Fonte: Sumários Executivos e Análises Gerenciais de Operação (ITAÚ UNIBANCO, 2019 b; 2019 c).

3.2.6 Resultado Operacional

Esse resultado sofre alterações (quedas) sempre que há uma aquisição de uma empresa podendo ser associado a despesas provindas destas, percebe-se que em toda aquisição do Itaú esse resultado foi impactado e logo nos anos seguintes a empresa retoma o crescimento diante dos resultados apresentados com a aquisição.

Gráfico 17 – Resultado Operacional (R$ Bilhões) (2000 – 2018)



Fonte: Sumários Executivos e Análises Gerenciais de Operação (ITAÚ UNIBANCO, 2019 b; 2019 c).

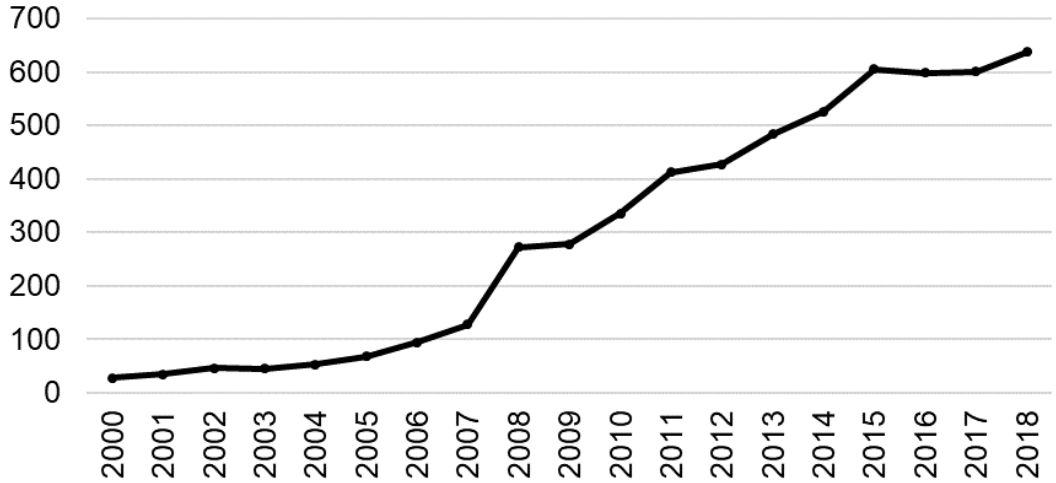
3.2.7 Operações de Crédito Garantidas[19]

A fusão do Itaú com o Unibanco fez com que as operações de créditos evoluíssem. Dado que o Unibanco contava com o apoio do governo por meio de incentivos de aumento de consumo, a partir de 2009 houve aumento de suas linhas de crédito principalmente no crédito imobiliário e financiamento de veículos. Entre 2014 e 2016 o volume de crédito permanece constante (o que sugere reflexo cenário de crise no Brasil) o banco faz uma nova aquisição 2016 a compra do BMG consignado levando novamente a crescimentos da carteira de crédito.

No gráfico 18 a seguir podemos observar o salto no tamanho da carteira de crédito da instituição em 2008, ano da fusão com o Unibanco. Além disso, pode-se notar como essa mesma carteira se mantém em crescimento constante desde então:

[19] Os Empréstimos Totais são as Operações de Crédito com Garantias Financeiras Prestadas, sob a forma de Avais, Fianças e Títulos Privados que o Itaú Unibanco administrou ao longo do ano.

Gráfico 18 – Operações de Crédito com Garantias Financeiras Prestadas (R$ Bilhões) (2000 – 2018)

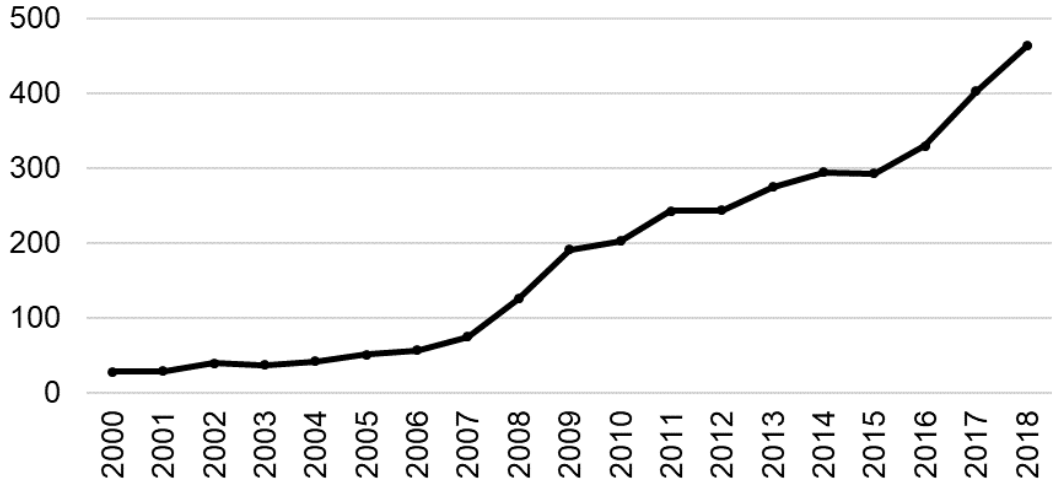


Fonte: Demonstrações Contábeis Completas do Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2019 c).

3.2.8 Depósitos Totais

Considera todos os depósitos à vista, depósitos de poupança, depósitos interfinanceiros e outros depósitos executados pelo ou para o banco ao longo do ano. Como podemos notar no gráfico 19 a seguir, 2008 foi um ano marcado pelo crescimento significativo de diversos indicadores financeiros do Itaú, a partir de sua fusão com o Unibanco:

Gráfico 19 – Depósitos Totais (R$ Bilhões) (2000 – 2018)



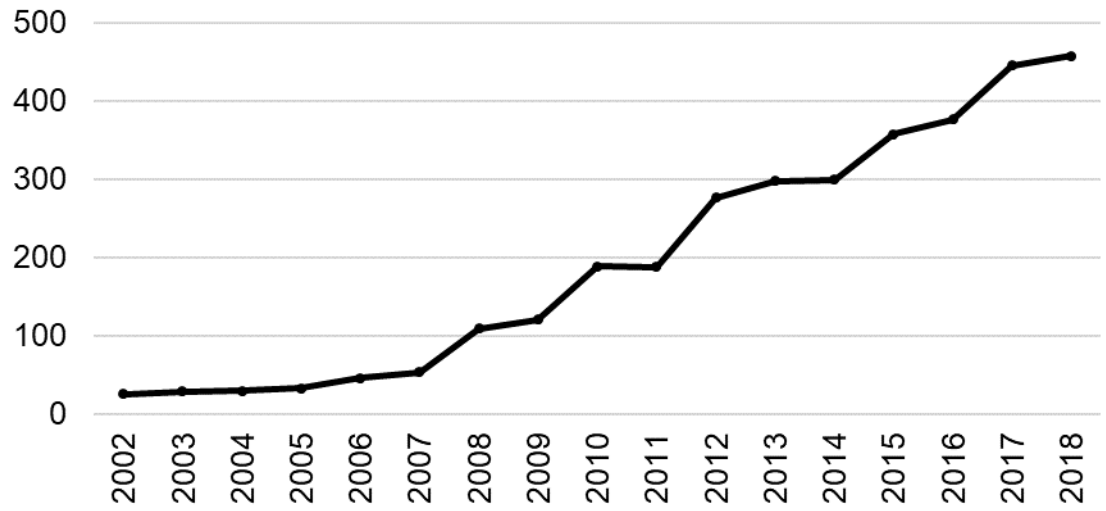
Fonte: Sumários Executivos do Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2019 b)

3.2.9 Títulos Mobiliários e Instrumentos Financeiros Derivativos

De acordo com o pronunciamento técnico CPC 39, um instrumento financeiro é um contrato que dá origem a um ativo financeiro de uma entidade e a um passivo financeiro ou instrumento patrimonial de outra entidade. Esses indicadores podem ser considerados como investimentos e mecanismos de controle e gestão de risco do banco frente a sua posição no mercado internacional e/ou atividades que envolvam riscos, câmbio, e outras volatilidades.

O gráfico 20 a seguir apresenta o crescimento dos Títulos Mobiliários e Instrumentos Financeiros Derivativos após a fusão do Itaú com o Unibanco, fortalecendo a organização, a sugestão para a performance de indicador pode estar relacionada as taxas de administração cobradas por muitos desses fundos, contribuindo assim, para o aumento da lucratividade apresentada pela instituição. Os *spreads* de crédito, taxas de recuperação, correlações e taxas de juros também contribuem para o resultado desse índice.

Gráfico 20 – Títulos Mobiliários e Instrumentos Financeiros Derivativos (R$ Bilhões) (2000 – 2018)



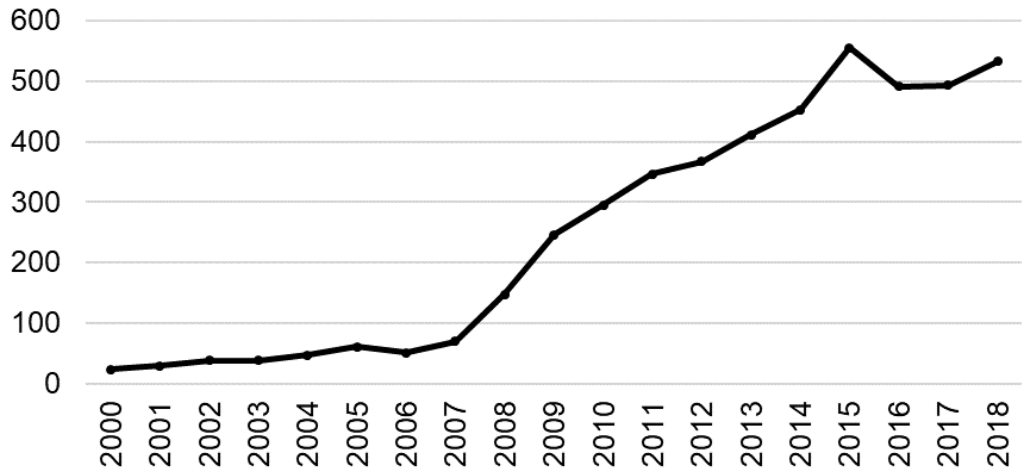
Fonte: Sumários Executivos e Análises Gerenciais de Operação Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2019 b).

3.2.10 Operações de Crédito, Arrendamentos e outros Créditos

Segundo a contabilidade do Itaú Unibanco, as Operações de Crédito se referem às seguintes categorias de operações: Cartões de Crédito, Adiantamentos sobre Contratos de Câmbio, Empréstimos e Títulos Descontados, Financiamentos Rurais e Agroindustriais,

Financiamentos Imobiliários e outros financiamentos:

Gráfico 21 – Operações de Crédito, Arrendamentos e Outros Créditos (R$ Bilhões) (2000 – 2018)



Fonte: Demonstrações Contábeis Completas do Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2019 c).

3.3 Indicadores de performance

3.3.2 Índice de Basiléia

O índice de Basileia serviu para analisar o capital próprio da instituição e o capital de terceiros (captações) que será exposto a risco por meio da carteira de crédito, portanto o gráfico 23 apresenta a performance do Itaú no período de 2000 a 2018, evidenciando que a empresa mostrou-se eficiente em sua gestão de carteira, mantendo o índice sempre acima de 15% após fusão, sendo o mínimo exigido pelo Banco Central do Brasil de 11%**.**

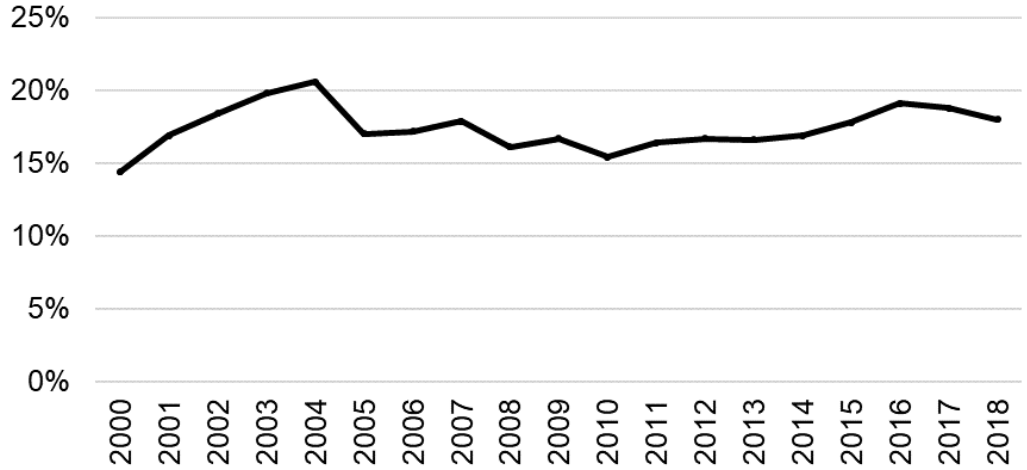
Tabela 15 – Índice de Basileia Médio entre as maiores Instituições Financeiras no Brasil (2000 – 2018)

Banco	**Índice de Basileia**
Banco do Brasil	19,1%
Bradesco	17,6%
Caixa Econômica Federal	15,2%
Itaú	19,5%
Santander	16,2%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IF.data do BACEN (2019 b).

O Itaú dentre as CR4 maiores instituições bancárias brasileiras apresenta o melhor índice de Basiléia, evidenciando que a sua performance na concessão de crédito possui um risco menor comparado a outros bancos.

Gráfico 22 – Índice de Basileia (2000 – 2018)



Fonte: Demonstrações Contábeis Completas do Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2019 c).

3.3.3 Índice de Eficiência

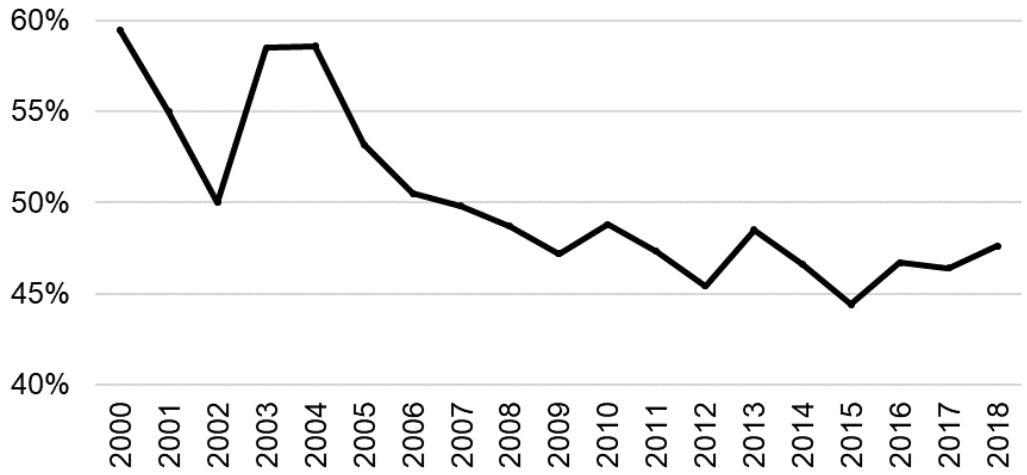
O Índice de Eficiência do Itaú melhorou significativamente após a fusão com variações pequenas entres os anos seguintes. É necessário destacar a busca por redução das despesas administrativas, a qual se observa na redução de pessoal, do número de agências através da adesão dos clientes aos canais digitais, redução de custo com causas trabalhistas, em serviços de terceiros, processamento de dados e telecomunicação, propagandas, promoções e publicações, que reduziram significativamente, reflexo das estratégias de mídias por meio do avanço do público alvo digitalizado da instituição. Segundo o Relatório de Demonstrações Contábeis de 2014 do Itaú Unibanco (2014, p. 8):

> [...] houve aumento de 7,8% nas despesas operacionais em relação ao mesmo período de 2013, devido principalmente ao crescimento nas despesas de pessoal em razão do acordo coletivo ocorrido no segundo semestre de 2014, em serviços de terceiros, comercialização de cartões de crédito e também pela consolidação das despesas da Credicard a partir do mês de dezembro de 2013.O crescimento das despesas gerais administrativas, influenciadas pela incorporação das operações de varejo do Citibank e pelo aumento das despesas na América Latina (ex-Brasil), impactado pela variação cambial foi compensado pela evolução positiva devido ao menor custo do crédito relacionado com a melhora do risco de

> crédito de clientes do Banco de Atacado no Brasil. Destaque positivo também para o aumento das receitas com prestação de serviços associado ao crescimento de nossa base de clientes correntistas e das maiores receitas com administração de fundos (ITAÚ UNIBANCO, 2014, p. 8).

O gráfico abaixo mostra a eficiência da instituição com a melhor alocação de suas despesas mediantes as receitas provindas da sua atuação global:

Gráfico 23 – Índice de Eficiência (Despesas / Receitas) (2000 – 2018)



Fonte: Sumários Executivos e Análises Gerenciais de Operação Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2019 b)

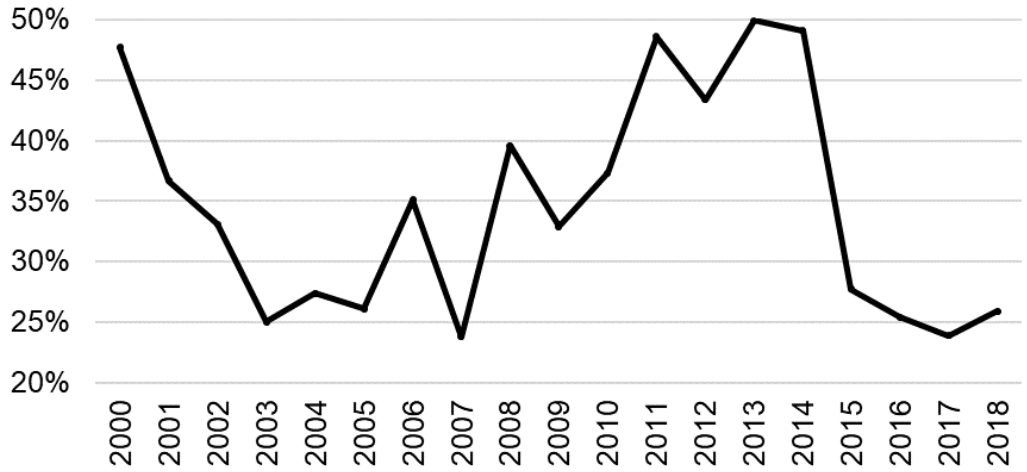
3.3.4 Índice de Imobilização

O índice de imobilização[20] do capital do Itaú teve seu maior ponto de atenção entre os anos de 2010 e 2014, momento em que se dava indícios de alerta do crescimento para o banco central **(**o índice máximo tolerado pelo Banco Central do Brasil é de 50%), uma representatividade baixa desse índice reflete na maior agilidade que o banco obterá para usar seu patrimônio a fim de honrar seus compromissos, portanto os bens investidos não possuem uma liquidez imediata.

O gráfico 24 a seguir mostra como o índice de imobilização do Itaú Unibanco tem oscilado ao longo da última década, embora com um forte declínio, fruto da estratégia de recomposição de ativos e passivos nos últimos anos:

[20] Se um banco possui Imobilização de 25%, significa que, a cada R$ 100,00 em seu patrimônio, R$ 25,00 estarão investidos em bens que não possuem uma liquidez imediata (imobilizado em imóveis, veículos, materiais, etc).

Gráfico 24 – Índice de Imobilização (2000 – 2018)



Fonte: Sumários Executivos e Análises Gerenciais de Operação Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2019 b)

O presente estudo objetivou analisar os reflexos da fusão entre os bancos Itaú e Unibanco por meio dos indicadores financeiros selecionados. A fusão ocorreu num cenário econômico instável, diante de grande adversidade no mercado internacional (crise econômica de 2008). Para Zimmerman (2010, p. 56-57) nos dois primeiros anos após a fusão:

> Em média, verificou-se que: (i) houve uma redução no retorno sobre os capital investido, (ii) um aumento no imobilização do capital próprio, (iii) a taxa de reinvestimento do lucro passou a ser menor após a fusão, (iv) houve um aumento no nível de liquidez imediata e encaixe voluntário e (v) pequena redução na margem de lucro (1%). Em relação aos índices econômicos e financeiros, destaca-se o significativo aumento ocorrido na capacidade financeira dos bancos, em que a nova empresa gerada, através da fusão, possui alta liquidez e solidez financeira o que garante o pagamento de obrigações com terceiros. A prova disso é o índice de liquidez da holding, que subiu 60% em relação ao Itaú e 68% ao Unibanco (ZIMMERMAN, 2010, p. 56-57).

Os anos seguintes apontam expansão dos ativos, carteira de crédito, títulos mobiliários e instrumentos financeiros derivativos, depósitos como resultado houve em média crescimento do lucro líquido, melhoria do resultado operacional que mostram o desempenho da instituição por meio dos índices de Basileia, eficiência e imobilização.

Para finalizar apresentamos uma análise por meio do coeficiente de Pearson, o comportamento os ativos, patrimônio líquido, empréstimos totais e depósitos do Itaú em relação as variações do PIB e das taxas Selic e IPCA, visando identificar se existe uma correlação com o resultado apresentados por esses quatros indicadores da *Holding*.

3.4 Correlação entre os indicadores macroeconômicos brasileiros e os do Itaú Unibanco

Com o objetivo de verificar os impactos em termos de correlação das oscilação das taxas básicas da economia diante do crescimento dos quatros indicadores do Itaú Unibanco .Foi calculado os coeficientes de correlação de Pearson com os dados da tabela do anexo1 e foi gerada a matriz **y** referente ao quadro 9, na qual, podemos observar a correlação linear entre os principais indicadores do Itaú, ativos totais, patrimônio líquido, empréstimos totais e depósitos totais, a taxa SELIC, o índice IPCA e o crescimento do PIB:

Quadro 3 – Matriz de Correlação de Pearson dos principais indicadores do Itaú versus PIB, IPCA e SELIC – (2000 – 2018)

Indicadores	Cresc. PIB	Inflação IPCA	SELIC Acum.	Ativos Totais	Patrim. Líquido	Emprest. Totais	Depósitos Totais
Crescimento PIB	1						
Inflação IPCA	- 0,2016	1					
SELIC Acumulada	0,0265	0,5568	1				
Ativos Totais	- 0,5485	- 0,2399	- 0,7342	1			
Patrimônio Líquido	- 0,5141	- 0,2954	- 0,7416	0,9939	1		
Empréstimos Totais	- 0,5339	- 0,2377	- 0,7481	0,9957	0,9908	1	
Depósitos Totais	- 0,4860	- 0,3303	- 0,7717	0,9802	0,9891	0,9744	1

Fonte: Elaboração própria. **Dados:** Demonstrações Contábeis do Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2019 c)

A primeira coluna mostra que o crescimento do PIB está inversamente correlacionado aos indicadores e apresenta um valor moderado, sendo o menor valor 0,48 em relação a depósitos totais e o maior 0,54 em relação a ativos totais. Isso significa que o crescimento do PIB influenciou moderadamente a queda dos indicadores, atingindo menos os depósitos e mais os ativos. Analisando a segunda coluna, podemos observar a correlação linear do Índice IPCA e os indicadores. O valor é muito baixo, então podemos afirmar que a variação no Índice IPCA afeta pouco e inversamente os valores dos indicadores, o IPCA e os indicadores têm um comportamento quase independente um do outro.

Posteriormente, visto que a taxa de juros SELIC tem uma forte e inversa correlação

linear com os indicadores, é possível afirmar que que a variação nesses indicadores esteve altamente atrelada à SELIC, podendo ela ser um fator no crescimento do Banco Itaú. Os depósitos totais têm o coeficiente igual a - 0,77, sendo o mais afetado pela SELIC.

Nessa análise, a partir do cálculo do coeficiente de Pearson foi possível identificar que há um grau de significância médio entre os indicadores principais analisados do Itaú com a variação do crescimento do PIB brasileira. Com os dados apresentados na matriz de coeficiente de correlação foi possível observar que o índice IPCA pouco afeta o desenvolvimento da instituição, o que não se pode dizer da SELIC, essa, tem um grau relativamente alto de significância, afetando inversamente os indicadores principais analisados do Itaú.

CONSIDERACÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo apresentar as estratégias que os principais bancos utilizaram nos anos 1980 até o ao período atual, com intuito de verificar o que moveu o crescimento e desenvolvimento dessas instituições. Em especial, por conta das seguintes razões, foi focado no caso Itaú devido suas estratégias levaram a ser o maior banco do hemisfério sul, movido pelos processos de fusão e aquisição, ampliando seu mercado por meio da internacionalização.

Partindo da hipótese central que lucros das instituições bancárias é movido pela adequação ao cenário de crise e estratégias de ganho feitas a partir delas, auxiliada pelas fusões, que aumentam a escala de atuação dos bancos, incentivam a busca pela sinergia, inovação, diversificação de investimentos e redução de custos para fortalecer ainda mais a instituição, foi verificado que os bancos públicos que no período de hiperinflação foram os mais beneficiados por meio das receitas inflacionarias provindos da elevação da taxa de juros, mas é observado que muitos desses não conseguiram sobreviver num cenários econômico com taxas relativamente controlados, evidenciando a quebra de grandes bancos que não estavam preparados para se adaptar ao novo perfil financeiros. Os bancos que conseguiram sobreviver após o fim da inflação se destacaram por meio de cobranças de tarifas, expansão do crédito, investimentos em títulos públicos, etc.

Através da análise qualitativa de dados históricos dos indicadores econômicos e financeiros PIB, Selic e IPCA. Foi constatado que mesmo com a instabilidade macroeconômica na década de 1980 os bancos os bancos a conseguiram alcançar lucros exorbitantes através do *floating*, a estratégias adotada foram importantes, pois permitiram aos bancos privados iniciarem a trajetória que os tornaria, atualmente, os primeiros do ranking. As fusões e aquisições que antecederam a década de 80 promoveram a expansão geográfica com aumento de sua rede de agências recebendo incentivos governamentais pela busca de captação de recursos, o que estimulou a inadimplência permitida pela concessão de crédito.

Com estudo bibliográfico e coleta de dados foi verificado que houve grande instabilidade econômica da segunda metade dos anos 80 trouxe diversas intervenções do Governo e as estratégias adotadas foram de curto prazo. Com a retomada do crédito através do Plano econômicos veio a busca de receitas elevadas permitidas sobre um cenário de hiperinflação. Os dados demonstram ainda que desde a reforma bancária de 1988, houve uma tendência de reestruturação interna na maioria das instituições financeiras, o que ocasionou a

diminuição de postos de trabalho e desemprego. Dentre as razões apontadas, o avanço da tecnologia promovia retornos em grande escala de maneira a estimular lucros bem maiores, junto com a possibilidade dos bancos múltiplo, várias carteiras operacionais e atividades financeiras, trazendo mais diversificação para os empreendimentos das instituições bancárias.

A partir do levantamento bibliográfico realizado, esse trabalho também verificou que com o Plano Real em 1994, o país passou a conviver com um ambiente econômico estável e com os bons resultados decorrentes da experiência adquirida e os movimentos iniciados na década de 80, como o investimento em tecnologia, que se consolidou nos anos seguinte pós Plano Real a ampliação da rede de autoatendimento através dos caixas eletrônicos e da difusão da utilização do Internet Banking pós-estabilização. A volatilidade da taxa de juros que, eleva o risco de taxa de juros cobrando taxas bem mais elevadas, devido a aversão ao risco, uma vez que uma maior demanda por crédito implicou maiores taxas de empréstimos num à instabilidade do sistema.

Com base nas informações coletadas e apresentadas, foi constatado que a busca por hegemonia de mercado pelas grandes instituições mostra a tendência a concentração com eliminação de bancos menores, e a concentração do lucro com um número pequeno de instituições. Mesmo com a abertura da internacionalização do capital estrangeiro, os grandes bancos brasileiros se mostram com estratégias bem eficazes, expandindo e conquistando uma parcela de mercado maior no exterior.

O presente estudo, em sua parte final, centrou suas análises no caso ITAÚ, em especial, após a fusão entre os bancos Itaú e Unibanco em termo de expansão da organização.

O Itaú Unibanco se destaca hoje por ser o maior banco da América Latina em termo de ativos, a sua performance e estratégias se faz fortalecer no mercado atual. A cada fusão/aquisição a empresa ficava mais sólida, o que a elevou a um patamar superior em comparação ao UNIBANCO.

Esses resultados se devem ao fato de que a operação da nova Instituição foi capaz de expandir a oferta de crédito, depósitos e a constante busca por inovação. Em relação aos índices econômicos e financeiros, destaca-se o significativo aumento na capacidade financeira dos bancos. A nova empresa gerada, através da fusão, passou a possuir alta liquidez e solidez financeira o que garantiu o pagamento de obrigações a terceiros. A prova disso é o índice analisado de imobilização, Basileia e Eficiência. Portanto do Itaú é feita de forma a maximizar a relação de risco e retorno, mantendo o patamar adequado do risco assumido em seus negócios, e assim, podendo cobrir possíveis perdas que possam ocorrer.

Diante disso, a pesquisa conclui que o desenvolvimento do sistema bancário está

diretamente relacionado com as orientações da política macroeconômica, a intervenções do governo no setor, levaram bancos públicos e privados a lucros exorbitantes destacando a tendência de concentração por meio de crédito, depósitos e ativos totais em uma quantidade cada vez menor de bancos.

Portanto, os grandes bancos conseguiram substituir as receitas provindas dos *floating* por pela oportunidade de tarifar os serviços. A reestruturação bancária na segundo metade da década de 1990 provocou um sistema bancário mais concentrado, mais internacionalizado e mais fortalecido, com participação no PIB e rentabilidade próximas dos padrões internacionais para os bancos analisados. Tal estratégia é com relação ao bancos serem agentes econômicos que buscam seus lucros tentando conciliar risco e lucratividade em suas decisões de portfólio.

Os bancos em contexto de instabilidade adotaram estratégias por meio da automação, sendo mais eficiente com foco em aumentar a base de cliente; a redução de custo com eliminação de postos de trabalho e redução de agencias querendo buscar então em sintonia com o novo perfil de demanda apresentado na época; remuneração por juros aproveitando um cenário alta inflação para obter receitas elevadas; a estratégia de diversificação buscaram um novo mercado por meio da prestação de serviços ampliando sua carteira de portfólio; a cobrança de tarifas, o investimento em títulos públicos e a expansão do crédito foram usadas como estratégias para sustentar o mercado pós a estabilização dos preços; a internacionalização bancária tornou atraente para os bancos motivados pelos crescimento dos ativos e geração de valor para seus clientes e por último, a relevância das as fusões e aquisições foram adotas principalmente por bancos privados para fortalecimento da instituição por meio de uma participação maior no mercado. Todas essas estratégias serviram para consolidar o resultado atual do posicionamento dos principais bancos atuantes no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Marcelo de Paiva et al. A ordem do progresso: dois séculos de política econômica no Brasil. Editora Campus–Elsevier, 2014.

ALMEIDA, Daniel de Castro; JAYME JR, Frederico Gonzaga. Bancos e concentração no brasil: um estudo com dados em painel para os estados (1995-2004). *In:* Encontro Nacional de Economia, 2007, Recife. *Anais,* Recife: Anpec, 2007. p. 1-25.

ALMEIDA, Guilherme Ribeiro. Reestruturação do Setor Bancário na Década de Noventa. 2003. 78 f. Monografia (Bacharel em ciências econômicas) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

ALMEIDA, Júlio Sergio Gomes de. *Crise Econômica e Reestruturação de Empresas e Bancos nos Anos 80.* 1994. 216 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1994.

ANDRADE, Rogerio Pereira de. **DEOS** Simone "A trajetória do Banco do Brasil no período recente, 2001-2006: banco público ou banco estatal privado?" *Revista de Economia Contemporânea* (2009).

ARAÚJO, Victor Leonardo de. **CINTRA,** Marcos Antônio Macedo. O papel dos bancos públicos federais na economia brasileira. (Texto para discussão). Brasília: Ipea, 2011. 60 p.

ARIENTI, Patrícia FF. Reestruturação e consolidação do sistema bancário privado brasileiro. Ensaios FEE, v. 28, n. 2, 2007.

ATTÍLIO, Luccas Assis. Reduzindo as incertezas em relação aos bancos estrangeiros. *Textos de economia*. Florianópolis, v. 19, n. 2, p. 60-76, 2016.

BACHA, E. L. O Plano Real: uma avaliação. In: O Brasil pós-Real: a economia política em debate. Aloizio Mercadante (Org). Campinas, SP: UNICAMP. IE, 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Ato de concentração Itaú Unibanco / XP Investimentos.* Estudo especial n.47. Brasília: BCB, 2019.

_____ . *Dados do Legado do Sistema Financeiro Brasileiro (IF Data).* Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/legado.html> Acesso em: 15 de junho de 2019.

_____ . *Sistema de Informações Banco Central (Sisbacen).* Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/sisbacen>. Acesso em: 20 de junho de 2019.

_____ . *Boletim do Banco Central* – junho de 2009. Brasília, v.45, n.6. 2009. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/ftp/histbole/Bol200906p.pdf>. Acesso em: 06 de junho de 2019

BANCO DO BRASIL. *Nossa História.* S.d. Disponível em: < https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/nossa-historia#/> Acesso em: 12 de julho de 2019.

_____ . *Apresentação Institucional.* Brasília. Setembro de 2018. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/Final.pdf> Acesso em: 12 de julho de 2019.

_____ . *Análise do Desempenho 4T18.* Janeiro de 2019. Disponível em: <https://mz-prod-cvm.s3.amazonaws.com/1023/IPE/2019/.pdf > Acesso em: 12 de julho de 2019.

_____ . *Aquisições, Incorporações e Parcerias.* S.d. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/publicacoes-e-comunicados/aquisicoes-incorporacoes-e-parcerias/> Acesso em: 12 de julho de 2019.

_____ . *Aquisição do BESC e BESCRI.* 11 de setembro de 2008. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/11092008_incorporacão_besc.pdf> Acesso em: 12 de julho de 2019.

_____ . *Aquisição da Nossa Caixa.* 20 de novembro de 2008. Disponível em: <https: //mz-filemanager.s3.amazonaws.com/20112008 /aquisicão_controle_nossa_caixa .pdf> Acesso em: 12 de julho de 2019.

_____ . *Protocolo e Justificação de Incorporação do Banco do Estado do Piauí S.A. (BEP) pelo Banco do Brasil.* 10 de novembro de 2008. Disponível em: <https://ri. bb.com.br/wp-content/uploads/sites/110/2018/12/Anexo55_Protoc.-BEP.pdf> Acesso em: 12 de julho de 2019.

_____ . *Parceria Estratégica com o Banco Votorantim.* 11 de setembro de 2008. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/wp-content/uploads/sites/110/2018/12/Anexo84 _BV_-Parc.pdf> Acesso em: 12 de julho de 2019.

_____ . *Aquisição do Banco Patagônia na Argentina.* 21 de abril de 2010. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/fatos-relevantes/21042010 _aquisicão_banco_patagonia.pdf> Acesso em: 12 de julho de 2019.

BRADESCO. *História*: desde 1943. Osasco: Bradesco. s/d. 7 p. Disponível em: <https:// www.bradescori.com.br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/144_nossahistoria.aspx?AbaSelecionada=1>. Acesso em: 01 de junho de 2019.

_____ . *Histórico de Aquisições*. S.d. Disponível em: <https://www.bradescori.com. br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/144_nossahistoria.aspx?AbaSelecionada=2> Acesso em: 12 de julho de 2019.

_____ . *Comunicados e Fatos Relevantes* S.d. Disponível em: <https://www.brades cori.com.br/siteBradescoRI/Paginas/informacoesaomercado/186_comunicadosefatosrelevantes.aspx> Acesso em: 12 de julho de 2019

_____ . *Central de Relações com Investidores*. S.d. Disponível em: <https://www.bradescori.com.br> Acesso em: 12 de julho de 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Receita Federal. Subsecretária de Arrecadação. *Taxas de juros Selic.* 2019. Disponível em: <http://receita.economia.gov.br/orientacao/tributaria/pagamentos-e-parcelamentos/taxa-de-juros-selic>. Acesso em: 09 de junho de 2019.

CABRAL, Luís. *Economia Industrial*. Alfragide: McGral-Hil de Portugal, 1994. 256 f. ISBN: 972-9241-57-0

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. *Apresentação Institucional.* Brasília. Setembro de 2018. Disponível em: < http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/Apresentacao_Institucional_3T18_publicacao.pdf> Acesso em: 12 de julho de 2019.

_____ . *Central de Relações com Investidores.* S.d. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx> Acesso: 12 de julho de 2019.

_____ . *Apresentação de Resultados do Exercício de 2018.* Janeiro de 2019. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Apresentacao_de_Resultados_2018.pdf> Acesso em: 12 de julho de 2019.

CAMARGO, Patrícia Olga. A evolução recente do setor bancário no Brasil. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 324 f. ISBN 978-85-7983-039-6.

CARVALHO, Carlos E.; **STUDART,** Rogério; **ALVES JR.,** Antônio José. *Desnacionalização do setor bancário e financiamento das empresas: a experiência brasileira recente*. (Texto para discussão). Brasília: IPEA, 2002. 81 p.

CARVALHO, Carlos E. *Perda de Receitas da Inflação e Defesa da Lucratividade dos Grandes Bancos, no Início do Plano Real*. Revista de Economia Mackenzie. São Paulo: Editora Mackenzie, 2015. 33 p.

_____ . *Bancos e inflação no Brasil: da crise dos anos 1980 ao Plano Real*. In: V Congresso Brasileiro de História Econômica e VI Conferência Internacional de História de Empresas, 2003, Caxambu. Anais. Caxambu: ABPHE, 2003, p. 1-23.

_____ . *Perda de receitas da inflação e defesa da lucratividade dos grandes bancos brasileiros no início do plano real*. Revista de Economia Mackenzie, v. 3, n.3, p. 121-153, 2009.

_____ . *Liquidez e choques anti-inflacionários*. In: BATISTA Jr., P. N.; BELLUZZO, L. G. M. (Orgs.). A luta pela sobrevivência da moeda nacional. São Paulo: Paz e Terra, 1992. p. 126-203.

CAVALCANTE, Francisco; PASIN, Rodrigo. *Entendendo os diversos conceitos de lucro*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE047_Ato_de_concentracao_Itau_Unibanco_XP_Investimentos.pdf>. Acesso em: 05 de junho de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Elsevier Brasil, 2005.

CORAZZA, Gentil. *O Banco Central do Brasil: evolução histórica e institucional*. Perspectiva Econômica. São Leopoldo, v.2, n.1, p. 1-23, jan/jun 2006.

_____ . Gentil; Crise e reestruturação bancaria no Brasil. Porto Alegre: UFRGS/PPGE,2000)

CORAZZA, Gentil; **OLIVEIRA,** Reci de. Os bancos nacionais face à internacionalização do sistema bancário brasileiro. *Análise econômica*. Porto Alegre. Vol. 25, n. 47 (mar. 2007), p. 151-184, 2007.

COSTA, Simone Pasianotto Costa. *Crise bancária no Brasil após o plano real:* Uma análise a partir da falência de bancos privados varejistas. 2001. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

CYSNE, Rubens; Bancos Ganham com Imposto Inflacionário. *Jornal do Brasil***,** domingo**,** 19 de set de 1993. 27 p. Disponível em: <https://epge.fgv.br/users/rubens/wpcontent/uploads/2015/12/bancos-ganham-com-imposto-inflacionario.pdf>

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIECONÔMICOS – DIEESE. Nota Técnica, n 193, Abril de 2108

_____ . *Análise da evolução do crédito no período recente 2014 – 2017.*

_____ . *Desempenho dos bancos em 2010*. São Paulo: Dieese, 2011. 19 p.

_____ . *Desempenho dos bancos 2015:* Bancos freiam crédito, reduzem agências e cortam postos de trabalho, mas lucros seguem elevados. São Paulo: Dieese, 2016. 13 p.

_____ . *Desempenho dos bancos em 2017*: Lucros dos cinco maiores bancos do país batem recordes em ano difícil para a economia brasileira. São Paulo: Dieese, 2018. 17 p.

_____ . *Desempenho dos bancos 1ºsemestre 2018*: Lucro dos cinco maiores bancos do país atinge quase R$ 42 bilhões em seis meses. São Paulo: Dieese, 2016, 16. p.

ESPÍNDOLA, Nicólli Cesconetto. *Reestruturação do sistema bancário brasileiro no período pós-estabilização macroeconômica*. 2016. 127 f. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

FARHI, Maryse. *Crise Financeira e Reformas da Supervisão e Regulação*. (Texto para Discussão). Brasília: IPEA, 2011, 42 p.

FERREIRA, Jean Carlo Ricieri; **LOPES**, Ricardo Luis. O plano real e seus efeitos sobre a estrutura produtiva do brasil: um estudo sobre as importações. Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, v. 1, n. 1, 2007.

FREITAS, Maria Cristina Penido. A internacionalização do Sistema bancário brasileiros. *In*: ACIOLY, Luciana; CINTRA**,** Antônio Macedo (Org.). *Inserção internacional brasileira.* 1ed. Brasília: IPEA, 2011, v. 2, p. 301-368.

GIAMBIAGI, Fábio; **MOREIRA**, Mauricio. Economia brasileira anos 90. 1. ed. Rio Janeiro; BNDS,1999.

GIAMBIAGI, Fábio; **VILLELA**, André; **BARROS DE CASTRO**, Lavinia; e **HERMANN**, Jennifer. Economia brasileira contemporânea. 2. ed. São Paulo: Editora Campus / Elsevier, 2011.

GREMAUD, Amaury Patrick, **VASCONCELOS**, Marco Antônio Sandoval e **TONETO**, Rudinei, *Economia brasileira contemporânea*. 8ª ed., Editora Atlas, São Paulo. 2017.

HERMANN, Jennifer. *O papel dos bancos públicos*. (Texto para discussão). Brasília: Ipea; Cepal, 2010. 43 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA (Estatísticas e Séries Históricas).* Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?=&t=series-historicas>. Acesso em: 15 de junho de 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Estudo analisa o mercado de crédito entre 2007 e 2015.* Brasília: IPEA, 2016. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=29201>. Acesso em: 01 de junho de 2019.

ITAÚ UNIBANCO. *Itaú: 90 anos*. Itaú Unibanco. s/d. Disponível em: <http://www.itauunibanco90anos.com.br/flippage/cap1/index.html>. Acesso em: 01 de junho de 2019.

_____ . *Sumários Executivos e Análises Gerenciais de Operação*. Relação com Investidores Itaú Unibanco. São Paulo: Itaú Unibanco. 2000 - 2018.

_____ . *Demonstrações Contábeis Completas*. Relação com Investidores Itaú Unibanco. São Paulo: Itaú Unibanco. 2000 - 2018.

_____ . *Fatos Relevantes e Press Releases.* Itaú Unibanco. 2019. Disponível em: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/fatosrelevantes>. Acesso em:15 de junho de 2019.

JAYME JR, Frederico Gonzaga**; CROCCO,** Marco (org.). *Bancos públicos e desenvolvimento.* Rio de Janeiro: Ipea, 2010.

LUFT, Alison; **ZILLI**, Julcemar Bruno. Concentração de mercado: uma análise para a oferta de crédito pelo setor bancário brasileiro. *Teoria e evidência econômica*. São José do Passo Fundo, ano 19. n. 41, p. 150-172, jun/dez. 2013.

MAGALHÃES, Ana Laura Dornellas Pio. *Competição no setor bancário brasileiro:* uma análise das estratégias adotadas pelos principais bancos privados entre 2012 e 2014. 2016. 54 f. (Dissertação Mestrado Profissional em Economia) – INSPER Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2016.

MARTINS, Ives Gandra Da Silva. Aspectos Constitucionais do Plano Collor I e II. **IE II.** Eduardo Okuno, 2013.

MORA, Mônica. A evolução do crédito no Brasil entre 2003 e 2010. 2015.

PAULA, Luiz Fernando de; **OREIRO,** José Luís; **BASÍLIO,** Flávio A. C. Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: O papel dos bancos públicos federais. *Nova Economia.* Belo Horizonte, v.23, n.3, p. 473-520, set/dez. 2013.

PINHEIRO, Armando Castelar; **GIAMBIAGI,** Fabio; **GOSTKORZEWICZ,** Joana. O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90. 1999.

PUGA, Fernando Pimentel. Sistema financeiro brasileiro: reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

REGO, Alexandre Carvalho. Fusão, Aquisição e o impacto na cultura organizacional – Estudo de Caso Santander e Real Revista de Administração do Unisal, [S.l.], v. 4, n. 5, jun. 2014. ISSN 1806-5961.

REIS, Tiago. *Ativo total:* o que mostra esse indicador de contabilidade. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/ativo-total/>. Acesso em: 05 de junho de 2019.

RELVAS, Elodie Simões. *A internacionalização bancária:* O caso prático do Banco BPI, S.A. 2015. 56 f. Relatório de estágio (Mestrado em Direito) – Faculdade de direito, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2015.

RODRIGUES, Andrea Leite. *Bancos comerciais nos anos oitenta:* Um estudo exploratório sobre o papel da automação nas estratégias Mercadológicas do setor. 1994. 157f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de administração de empresas de São Paulo). São Paulo, 1994.

SCHMITZ, Arno; **MAHL,** Alzir Antonio. Reestruturação e automação bancária versus emprego: um balanço ao final dos anos 90. *Revista Teoria Evidência Econômica. Passo Fundo,* v. 8, n. 15, p. 67-82, 2000.

SILVA, Juliano Domingues da. Técnicas para Medir Concentração de Mercado de Mídia: modo de usar. *In*: XVIII Congresso de Ciências da comunicação na Região Nordeste, 2016, Caruaru. *Anais*. Campinas: Intercom, 2016. p. 1-13.

SILVA, Natália Bizinoto; CÔRREA, Vanessa Petrelli. Dinâmica de Portfólio dos bancos públicos no período 1995/2010 e uma análise da liberação dos recursos do BNB. *Economia-Ensaios*. Uberlândia, v.31, n.1, p. 205-230, jul/dez. 2016.

SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo de; **COSTA,** Armando Dalla. A internacionalização dos bancos brasileiros: os casos de Itaú/Unibanco. *Economia e Tecnologia*. Curitiba, ano 6, v.20, p. 169-180, jan/mar. 2010.

TINTI, Elvis Haroldo; **ABDULMACIH,** Verenice Pavan Garcia. *A reestruturação do sistema financeiro brasileiro na década de 1990:* concentração e internacionalização bancária. *Pensamento e realidade.* São Paulo, ano 10, v.21, p. 85-118, ago/set.2007.

VIDOTTO, Carlos Augusto. Banco do Brasil: Crise de uma empresa estatal do setor financeiro (1964-1992). 1995. 271 f. (Dissertação de mestrado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1995.

_____ . *Protecionismo e abertura no setor bancário brasileiro: o sentido da metamorfose regulatória.* Pesquisa e Debate, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 77-102, 1999

_____ . *O sistema financeiro brasileiro nos anos noventa: um balanço das mudanças estruturais*. 2002. 335p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP.

_____ . *O Proer no centro da reestruturação bancária dos anos noventa*. In: VI Congresso Brasileiro de História Econômica / 7ª Conferência Internacional de História de Empresas. Anais... Conservatória: ABPHE, 2005. XII Encontro Nacional de Economia Política, da SEP, em 2007.

WORLD BANK GROUP. *GDP growth (annual %).* 2019. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>. Acesso em: 05 de junho de 2019.

ANEXO A – LINHA DO TEMPO ITAÚ E UNIBANCO (ATÉ 2008)

Itaú	Ano	Unibanco
	1924	Criação da Casa Bancária Moreira Salles. A instituição começa a atuar como banco de atacado, financiando obras da prefeitura, do governo e de grandes hotéis.
	1940	Surgimento, em Poços de Caldas (MG), do Banco Moreira Salles, com a fusão dos bancos Machadense, Casa Bancária de Botelhos e Casa Bancária Moreira Salles
Início das operações do Banco Central de Crédito, depois Federal de Crédito, com capital inicial de US$ 513 mil e apenas uma agência, seis caixas e 12 funcionários	**1945**	
Nascimento do Banco Federal Itaú S.A., resultado da fusão entre o Federal de Crédito e o Banco Itaú, fundado em 1944. O novo banco soma 112 agências, em seis estados, e capital social de US$4,2 milhões.	**1964**	
Nova fusão, desta vez, com o Banco Sul Américano S.A., que iniciou suas atividades com 184 agências.	**1966**	Nascimento do BIB (Banco de Investimento do Brasil), como banco de investimento do Grupo Moreira Salles.
Fusão com o Banco da América. O novo Itaú América passava a contar com rede de 274 agências.	**1969**	
	1967- 1975	União de Bancos Brasileiros passa a se denominar Unibanco e se torna o primeiro banco a adotar o sistema de processamento, o IBM 3600.
	1970	Incorporação do Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro
Incorporação do Banco Aliança, do Banco Português do Brasil e do Banco União Comercial. Adoção definitiva do nome Banco Itaú S.A. Nessa época, o banco situa-se entre os 500 maiores do mundo.	**1970 - 1974**	
Inauguração da agência Nova York, a primeira fora do Brasil. No final do ano, outra agência no exterior era inaugurada: a agência Buenos Aires.	**1980**	Inauguração da primeira agência em Nova York.
Implantação do Banco Eletrônico, com sistema de processamento online nas agências.	**1981**	Aquisição do controle acionário do Banco Mineiro

	1982	Criação do Instituto Unibanco, para coordenar as principais atividades de responsabilidade social do conglomerado.
Criação do Instituto Itaú Cultural, com a missão de valorizar a produção cultural, a geração do conhecimento, o estímulo ao debate e a ampliação do acesso à cultura.	**1987**	
	1990	Criação do Instituto Moreira Salles, para a atuação, sem fins lucrativos, em quatro áreas principais: fotografia, literatura, cinema e artes plásticas.
Para ampliar sua atuação social, o Banco cria o Proac (Programa de Apoio Comunitário), com o objetivo de apoiar projetos nas áreas de educação e saúde.	**1993**	
Inicia-se uma nova fase de grandes aquisições. O Itaú assume o controle acionário do Banco Francês e Brasileiro S.A. (BFB), para atingir novos mercados, especialmente o de clientes de alta renda.	**1995**	Assunção das atividades bancárias do Banco Nacional S.A.
	1996	Aquisição de 50% do capital da Fininvest, principal empresa de financiamento ao consumo do país.
O processo de privatização de bancos estaduais impulsionou o projeto de ampliação da base de clientes. É adquirido o Banco Banerj S.A., que trouxe uma rede de 193 agências.	**1997**	Associação com a América International Group (AIG), formando o Unibanco AIG Seguros e Previdência.
Aquisição do controle acionário do Banco do Estado de Minas Gerais S.A. (Bemge), com aumento significativo da presença do banco em Minas Gerais, passando de 112 para 692 agências e postos de atendimento bancário. No âmbito internacional é adquirido o Banco Buen Ayre, que amplia a participação do Itaú no mercado argentino.	**1998**	
A fusão do Banco Itaú Argentina e do Banco Buen Ayre foi completada, dando origem ao Banco Itaú Buen Ayre S.A.	**1999**	
Com a aquisição do controle acionário do Banco do Estado do Paraná S.A. (Banestado), o Itaú passou a deter a maior participação de mercado no Paraná. Com isso, o Itaú alcançou a liderança em três dos cinco maiores estados brasileiros. Nesse ano, é criada a Fundação Itaú Social, com a missão de contribuir para a educação de qualidade para todos.	**2000**	Aquisição da totalidade do capital da Fininvest, do Credibanco e do Banco Bandeirantes.

Aquisição do Banco do Estado de Goiás S.A. (BEG). Com os 264 pontos de venda do BEG, o Itaú assume a liderança em Goiás.	**2001**	Associações estratégicas com as redes de varejo Ponto Frio e Magazine Luiza, criando soluções integradas de logística e financeiras.
Anúncio da associação com o grupo controlador do Banco BBA-Creditanstalt S.A. (BBA), dando origem ás operações do Banco Itaú BBA S.A., o maior banco de atacado do país.	**2002**	
	2003	Unificação das operações de cartão de crédito, sob a marca Unicard
Inauguração da primeira agência no Japão	**2004**	Aquisição da Hipercard (principal bandeira de cartão de crédito do Nordeste do Brasil).
Criação da Ouvidoria Corporativa Itaú, canal de comunicação que tem a missão de atuar como representante dos clientes, intervindo em seu favor e promovendo melhorias contínuas em produtos e prestação de serviços.	**2005**	
Anúncio da aquisição das operações do BankBoston no Brasil, Chile e Uruguai, além da totalidade do capital do BankBoston International, com sede em Miami.	**2006**	Unibanco é o primeiro banco da América Latina a alcançar grau de investimento da agência Moody's na emissão de dívida em moeda local liquidada em dólar no exterior.
Criação da Kinea, empresa especializada na gestão de investimentos alternativos	**2007**	
Implementação, em parceria com o Ministério da Educação, da Olimpíada da Língua Portuguesa, com a metodologia do seu programa Escrevendo o Futuro.	**2008**	A UAM (Unibanco Asset Management) adere aos PRI (Princípios para Investimento Responsável), conjunto de critérios sociais, ambientais e de governança corporativa na tomada de decisão de investimentos. Standard & Poor's eleva o rating de longo prazo em moeda local e estrangeira do Unibanco para grau de investimento. Inauguração da milésima agência do Unibanco. Compra da participação de 50% que o American International Group (AIG) detinha na seguradora Unibanco AIG Seguros, por US$ 805 milhões.

Fonte: Elaboração própria, com base nos Comunicados, Fatos Relevantes e *Press Releases* retirados do sítio eletrônico de Relações com Investidores do Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2019, b).

ANEXO B – INDICADORES DO ITAÚ UNIBANCO (2000 – 2018)

Ano	Crescimento PIB	Ativos Totais	Cresc. Ativos Totais	Ativos sob Administração	Patrimônio Líquido	Resultado Operacional	Lucro Líquido	Lucro Líquido Recorrente
2000	4.39%	69555	25.37%	41665	6642	2511	1841	1918
2001	1.39%	81807	14.98%	55796	7578	3140	2389	2354
2002	3.05%	111141	26.39%	59167	9036	4255	2377	3080
2003	1.14%	118738	6.40%	80097	11879	5714	3152	3717
2004	5.76%	130339	8.90%	99753	13971	7342	3776	4870
2005	3.20%	152435	14.50%	120287	15560	7947	5251	5443
2006	3.96%	209691	27.30%	179808	23564	6077	4309	6195
2007	6.07%	294876	28.89%	212377	28969	11045	11921	9779
2008	5.09%	632728	53.40%	258252	43664	17276	10004	10571
2009	-0.13%	608273	-4.02%	333869	50683	17832	10067	10491
2010	7.53%	755112	19.45%	363818	67552	19366	13323	13023
2011	3.97%	851332	11.30%	403906	75336	21281	14621	14621
2012	1.92%	1014425	16.08%	561958	75998	20011	13594	14043
2013	3.01%	1105721	8.26%	628271	84192	19755	15696	15836
2014	0.50%	1208702	8.52%	668516	95848	26128	20242	20619
2015	-3.55%	1474784	18.04%	765102	106462	20582	23360	23832
2016	-3.31%	1425639	-3.45%	903679	115590	18598	21639	23582
2017	1.06%	1503503	5.18%	969858	126924	20886	23965	24879
2018	1.12%	1649613	8.86%	1131239	131757	21277	24977	25733

Ano	Depósitos Totais	Empréstimos Totais (1)	N° de Agências	OCAC (2)	ROE Recorrente	Índice de Basiléia	Índice de Eficiência	Índice de Imobilização
2000	27875	27253	2118	23674	27.70%	14.40%	59.50%	47.70%
2001	28331	34282	2259	29615	31.50%	16.90%	55.00%	36.70%
2002	38997	45414	2314	38419	26.30%	18.40%	50.00%	33.10%
2003	36698	44581	2321	38659	24.30%	19.80%	58.50%	25.00%
2004	42030	53275	2282	47407	24.60%	20.60%	58.60%	27.40%
2005	50520	67756	2391	60636	30.90%	17.00%	53.20%	26.10%
2006	56455	93648	2603	51416	29.40%	17.20%	50.50%	35.10%
2007	74928	127589	2764	69933	26.20%	17.90%	49.80%	23.80%
2008	125327	271900	3906	147156	24.80%	16.10%	48.70%	39.60%
2009	190772	278400	3936	245951	22.30%	16.70%	47.20%	32.90%
2010	202688	335500	3967	294837	23.50%	15.40%	48.80%	37.30%
2011	242636	412232	4072	346264	22.30%	16.40%	47.30%	48.60%
2012	243200	426595	4121	366984	19.40%	16.70%	45.40%	43.40%
2013	274383	483397	4142	411702	20.90%	16.60%	48.50%	49.90%
2014	294773	525500	3936	452431	24.00%	16.90%	46.60%	49.10%
2015	292610	605074	3816	555285	23.90%	17.80%	44.40%	27.70%
2016	329414	598431	3653	491225	20.30%	19.10%	46.70%	25.40%
2017	402938	600089	3591	493595	21.80%	18.80%	46.40%	23.90%
2018	463424	636934	3530	532481	21.90%	18.00%	47.60%	25.90%

Fonte: Elaborado pela autora baseado em relatórios do Banco Itaú Unibanco (2018 a; 2018 b). **Notas:** (1) Operações de Crédito com Garantias Financeiras Prestadas, Avais, Finanças e Títulos Privados; (2) Operações de Crédito, Arrendamentos e Outros Créditos.