

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**  
**FINANCEIROS**

Luciano Dionísio de Lima

**SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL**  
**CONCORRÊNCIA ENTRE OS BANCOS NACIONAIS**

Porto Alegre RS

2011

Luciano Dionísio de Lima

**SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL**  
**CONCORRÊNCIA ENTRE OS BANCOS NACIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Professor Marcelo Perlin

Tutor Orientador: Janine de Souza Gonçalves

Porto Alegre RS

2011

Luciano Dionísio de Lima

**SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL**  
**CONCORRÊNCIA ENTRE OS BANCOS NACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor

---

Professor

Dedico este trabalho à Deus em primeiro lugar, à minha família que sempre me deu força e muito apoio nos estudos e a minha carreira profissional, especialmente a meus pais, minha mãe sempre guerreira e batalhadora e meu pai que já não habita mais entre nós.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, ao Banco do Brasil S.A. que é a empresa onde trabalho e estão possibilitando que eu faça esse MBA, a UFRGS com seu quadro de Professores, Coordenadores, Tutores e demais funcionários que direta e indiretamente proporcionam a execução deste estudo e a minha família pelo apoio e compreensão pelas horas dedicadas ao curso.

## RESUMO

Este trabalho apresentará a concorrência acirrada entre os maiores bancos que atuam em território brasileiro, trazendo informações sobre a participação que cada um tem em todos os seguimentos do mercado, sendo eles de varejo e atacado, de pessoa física, jurídica e governo, a representatividade perante: micro, pequenas, médias e grandes empresas, de acordo com o porte estabelecido para o setor em virtude de seus faturamentos anuais, nos setores públicos municipais, estaduais e federais, bem como também a participação no agronegócio que é a grande locomotiva deste imenso país. Como ficou o cenário nacional após a crise financeira mundial a partir de 2008, como o sistema financeiro nacional se protegeu para não sofrer prejuízos, concordatas ou falências. Como se deram as incorporações, fusões ou aquisição de bancos e financeiras, privatização de bancos estaduais muito cobiçados pelos quatro maiores bancos do país. O resultado deste trabalho está evidenciado em pesquisas feitas junto a FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, BACEN – Banco Central do Brasil e aos quatro maiores bancos que atuam no território nacional, sendo que todos possuem agências ou escritórios também no exterior.

**Palavras-chave:** Sistema Financeiro Nacional, Concorrência Bancária, Desenvolvimento no País.

## **ABSTRACT**

This work will presents the fierce competition among the largest banks operating in Brazil, providing information on the share each one has in all segments of the market, and they retail and wholesale of an individual, business and government, representation before : micro, small, medium and large companies, according to the size limit for the industry because of their annual revenues, in the public municipal, state and federal, and also participation in agribusiness which is the powerhouse of this vast country . How the national scene did after the global financial crisis starting in 2008 as the national financial system is protected not to suffer losses, bankruptcies and bankruptcy. As they gave the mergers, consolidations or acquisitions of banks and financial institutions, privatization of state banks coveted by the four largest banks in the country. The result of this work is evidenced in research conducted at FEBRABAN - Brazilian Federation of Banks, Central Bank - Central Bank of Brazil and the four largest banks operating in the country, all of which have branches or offices abroad.

**Keywords:** National Financial System, Banking Competition, Development in the Country

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
<b>1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>2. QUADRO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Concorrência.....	11
2.2 Participação dos Bancos no desenvolvimento do País .....	13
2.3 Programa estimula a reestruturação de bancos .....	14
2.4 Intervenção ou reorganização? .....	15
2.5 O tamanho do novo Sistema Financeiro Nacional .....	19
2.6 Experiência internacional.....	22
<b>3. ESTUDO DOS DADOS .....</b>	<b>25</b>
3.1 Atendimento bancário no país.....	25
3.2 Cenários: político, econômico e financeiro.....	30
3.2.1 Política .....	30
3.2.2 Economia.....	30
3.2.3 Mercado Financeiro .....	31
3.2.4 Fusões e aquisições .....	34
3.3 Banco do Brasil S.A. ....	35
3.3.1 Razão da comemoração dos “200 anos do Banco do Brasil”.....	36
3.3.2 Razão do intervalo histórico.....	36
3.3.3 Banco do Brasil: instituição nacional .....	38
3.3.4 Segmentação.....	40
3.4 Banco Itaú Unibanco Holding S.A. ....	43
3.4.1 Associação entre Itaú e Unibanco cria um dos maiores bancos do Hemisfério Sul.....	46
3.4.2 Segmentação.....	46
3.5 Banco Bradesco S.A. ....	50
3.5.1 Estratégia Empresarial .....	51
3.5.2 Participação no Mercado.....	52
3.6 Banco Santander Brasil S.A. ....	56
3.6.1 Santander no Brasil .....	57
3.6.2 Participação de Mercado de Agências .....	58
3.6.3 Modelo empresarial .....	60
3.6.4 Estratégia.....	61
<b>4. PRINCIPAIS PRODUTOS BANCÁRIOS .....</b>	<b>69</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>75</b>



## INTRODUÇÃO

Concorrência entre os quatro maiores bancos de atuação no território nacional e seus papéis no desenvolvimento do país, através de fomento a economia. A escolha do tema foi definida em função da importância que representa os bancos no crescimento da economia mundial e neste caso, nacional, pois devemos entender que se não houver a fomentação do crédito aos tomadores de créditos e a segurança aos aplicadores e poupadores a economia dificilmente cresce. A finalidade da pesquisa é evidenciar a briga acirrada pela liderança em todos os setores do mercado. A escolha do tema tem muito haver com o dia-a-dia de cada cidadão brasileiro, mesmo aquele que não tem ou nunca teve uma conta corrente bancária, não imagina que a empresa em que trabalha precise de um banco para efetuar seus pagamento e recebimentos, financiamentos ou aplicações, de acordo com a sua situação financeira, portanto indiretamente precise dos serviços bancários. Para que seja concluído este trabalho nos basearemos em informações publicadas nos sites da FEBRABAN, BACEN, BOVESPA, além dos próprios bancos estudados. A pesquisa tem por objetivo esclarecer qual a participação ou representatividade de cada banco nos diversos setores da economia e seu papel no desenvolvimento, principalmente após a crise financeira mundial de 2008, onde ficou evidenciado que o sistema bancário nacional está mais protegido contra o risco de calote que as maiores instituições de créditos mundiais, pois o impacto internamente foi pequeno e a retomada com recuperação foi mais rápida. Outro objetivo é a demonstração da briga pela liderança ou pela posição de maior banco nacional e/ou da América do Sul, de que forma ocorreram as grandes aquisições, incorporações e fusões reduzindo significativamente a quantidade de instituições hoje no país, bem como as privatizações que ocorreram com os bancos estaduais e venda de financeiras.

Esta pesquisa também busca explicitar ou demonstrar a grande importância que os bancos têm ou interferem no papel econômico de um país que tanto pode ser positivamente estimulando o crescimento, fomentando, investindo, gerando empregos, diversificando, como também poderá ser negativamente quando só objetiva o lucro e este é enviado para o exterior como é o caso de bancos internacionais que atual o mercado interno, porém seus lucros são enviados para seus países de origem, como por exemplo, EUA, Espanha e Inglaterra. Finalmente, esclarecendo ao leitor a importância de escolher uma instituição que não visa tão somente o lucro, mas no retorno que poderá trazer ao país. Marketing futurista e ecologicamente correto todos fazem, mas na prática a realidade é outra.

## 1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa junto aos sites da BOVESPA (informações sobre resultados de exercícios), BACEN, FEBRABAN e dos próprios bancos, acompanhando a evolução de patrimônio, receitas, etc. A participação dos bancos nos estados e nos municípios, a quantidade de pontos de atendimento, seja com agências ou caixas eletrônicos, como um banco interfere ou possibilita o desenvolvimento no local onde está inserido, ou nas localidades menores o papel ainda maior, pois possibilita acesso ao crédito com mais facilidade, comodidade e segurança.

Serão realizadas coletas de dados em pesquisas e relatórios gerenciais, divulgados nos próprios sites das quatro maiores instituições bancárias a serem estudadas neste TCC, bem como os relatórios divulgados pelo Banco Central do Brasil, Bovespa e FEBRABAN. Entendemos que como é um trabalho baseado em dados estatísticos e de amplitude, um questionário a ser aplicado regionalmente não nos embasariam para uma conclusão, pois se tratam dos maiores bancos que atuam no país e nenhuma pesquisa a nível local serviria de parâmetro nacional.

Alguns gráficos demonstrando a participação de cada banco em alguns produtos bancários, bem como atuações em nível de região e estados.

A pesquisa focada nos dados encontrados e divulgados trimestralmente pelo BACEN, contendo a evolução ou o declínio de cada instituição que atua no País. Nos últimos anos o topo do ranking oscilou entre Bradesco, Itaú e Banco do Brasil, porém o Santander com recente aquisição com ABN/Real passando de 1096 agências bancárias em 2008, para 2405 agências em 2011, passando inclusive a CEF, com 2217 agências, tornando assim o quarto maior banco de atuação no território nacional, dá sinais de que também quer brigar pela liderança.

Todos os dados abaixo serão descritos e comentados, segundo informações do BACEN:

- -crescimento de cada instituição;
- -evolução ao longo dos últimos nos anos;
- -lucro líquido obtido em 2010;
- -depósitos;
- -aplicações;
- -captações;
- -empréstimos;

- -investimentos
- -patrimônio líquido;
- -imobilizado;
- -total de funcionários;
- -despesas com pessoal;
- -numero de agencias;
- -total de municípios atendidos;
- -pontos de autoatendimentos;
- -total de clientes;
- -arrecadação;
- -tarifas.

## 2. QUADRO TEÓRICO

### 2.1 Concorrência

O objetivo principal deste capítulo será demonstrar o que cada banco vem conquistando, ou melhor, o que oferecendo aos clientes com a finalidade de fidelização e satisfação. Basicamente os produtos oferecidos pelos bancos são muito semelhantes, às taxas para empréstimos e financiamentos muito similares e as taxas pagas para captação em CDBs e Fundos muito próximos da igualdade. O diferencial cada vez mais está sendo a qualidade do atendimento, a preparação do quadro de funcionários, como estão se comportando perante o cliente, precisa ser um bom conselheiro, um ótimo negociador e por que não dizer um ótimo vendedor, buscando aprimoramento e qualificação, para o desenvolvimento das habilidades negociais, tais como:

- -ser observador;
- -ter capacidade de agradar;
- -ter mente fértil, para encontrar soluções rapidamente;
- -ter concentração;
- -ter foco para evitar desvios;
- -proporcionar alternativas e soluções e não causar problemas;
- -ter objetividade para transmitir confiança aos clientes;
- -apresentar propostas concretas e estar preparado para os questionamentos que poderão vir;
- -saber falar e saber ouvir, falar apenas o necessário e ouvir as indagações;
- -conhecer o cliente e suas necessidades para ser efetivo na negociação;
- -não apelar e nem fazer acordos, pois a negociação tem que ser boa para ambos;
- -não misturar relacionamentos pessoais com os interesses profissionais;
- -saber interpretar as reações dos clientes para determinar se avança ou recua em uma negociação;
- -e importante ter a consciência de que hoje e cada vez mais precisa estar preparado para negociar o tempo todo.

Além das habilidades citadas anteriormente, ainda precisa passar segurança, estar comprometido com o seu trabalho e vestir a literalmente a camisa da empresa, pois a

concorrência está cada vez mais acirrada entre os bancos, todos querem liderar em todos os setores da economia, todas as classes sociais, esferas administrativas, autarquias, entidades dos mais variados segmentos:

- Mercado pessoa física (alcançando todas as classes), começando pelo universitário através do FIES – Financiamento Estudantil, empréstimos consignados para servidores públicos das esferas municipais, estaduais e federais e também para empresas que mantêm folha de pagamento nas instituições bancárias, além de créditos pessoais nos mais variados setores econômicos, como a construção civil, crediário em lojas de eletro ou de departamentos, crédito imobiliário;
- Mercado pessoa jurídica (micro, pequena, média e grande empresa) com linhas de capital de giro, desconto de recebíveis (duplicatas, cheques, cartão de crédito, vendor), investimento para aquisição de máquinas, implementos, equipamentos, instalações, veículos leves ou pesados, embarcações, aeronaves, entre outros;
- Setor do agronegócio desde um micro produtor com renda mínima até aos grandes produtores deste país é o chamado agronegócio empresarial, em grande expansão, pois com a economia relativamente estável há alguns anos este segmento vem sendo muito disputado pelas grandes forças bancárias, pois apresentam grandes retornos aos bancos, em termos de fidelização e satisfação do cliente, em geral na agricultura empresarial são operações de valores elevados, reduzindo em quantidade de serviços aos bancos e conseqüentemente redução de mão de obra também, são operações bem formalizadas e com garantias reais, ou seja, (penhor, hipoteca ou alienação fiduciária), portanto a probabilidade de retorno do capital emprestado no vencimento é maior e o atual cenário econômico tranqüiliza as instituições.

Portanto o diferencial tem sido mesmo, cada vez mais o atendimento com qualidade, cortesia e agilidade dos funcionários que devem estar bem preparados, a estrutura física, operacional e a segurança que os bancos transmitem e nesse aspecto os bancos brasileiros têm demonstrado, pois a crise financeira internacional de 2008 não afetou os bancos nacionais tanto quanto no restante do mundo, ressalta-se o excelente controle que o Banco Central exerce sobre as instituições financeiras nacionais e internacionais que atuam no Brasil.

De acordo com a posição trimestralmente divulgada no site do BACEN, com última atualização em junho de 2011, apresentam como os quatro maiores bancos de atuação no mercado nacional, Banco do Brasil, Itaú, Bradesco e na quarta posição tecnicamente empatados Santander e CEF – Caixa Econômica Federal. Este ranking traz todo o

desempenho em Ativos, Créditos, Investimentos, Patrimônio Líquido, Lucros Líquidos, entre outros que serão abordados na conclusão do TCC.

## **2.2 Participação dos Bancos no desenvolvimento do País**

Apresentaremos mais adiante qual a participação de cada uma das instituições financeiras abordadas neste trabalho nos seguimentos da economia e qual o papel que cada um exerce na aplicação dos recursos captados nos mais diversos setores da economia, destaques para a CEF no setor habitacional com crédito imobiliário, o BB no setor agrícola, há anos desenvolvendo o agronegócio no País e aos bancos privados fomentando as médias e grandes empresas.

Conforme informações da FEBRABAN, a participação destas instituições financeiras no mercado é diferenciada, cada instituição destaca-se em um setor e em uma gama de produtos específicas, mas todas procuram a liderança em todos os setores. A participação bancária por região, por cidades, quais os municípios com atendimento bancário, quantos possuem mais que uma agência bancária ou apenas com pontos de autoatendimentos, conhecidos por caixas eletrônicos, qual a evolução destes serviços nos últimos anos, as perspectivas dos maiores bancos estarem presentes em 100% dos municípios e das localidades, cobrindo todo o território nacional.

Os bancos tiveram participação expressiva na consolidação e reestruturação do setor financeiro nos últimos 30 anos, mais precisamente final da década de 80. Com o sucesso do Plano Real, acabou-se com a especulação financeira, os juros altos, inflação altíssima, os bancos tiveram que se reestruturar, captar mais e conseqüentemente emprestar muito, para obter ganhos em quantidade de operações, algumas destas instituições principalmente as estatais, foram extintas, pois não era possível utilizar dinheiro público para sanear seus rombos. Nos anos 90 os bancos reduziram seus gastos com funcionários e passam a investir pesado em tecnologia de informação, tendo como conseqüência a redução em 8% o número de agências bancárias, em contrapartida o número de caixas eletrônicos foi quintuplicado entre os anos de 1994 e 2001. Em 03/11/1995, por meio da Medida Provisória n.o 1.179 e da Resolução n.o 2.208 o Governo criou o Programa de Estímulo à Reestruturação e Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER). O PROER foi criado visando, principalmente, a ordenação da fusão e incorporação de bancos a partir de regras estipuladas pelo Banco Central. Por sua vez, a Resolução n.o 2.211 criou o Fundo Garantidor de Crédito

(É um fundo criado para oferecer garantia a determinados créditos mantidos por correntistas ou investidores contra instituições financeiras submetidas a regime especial de liquidação extrajudicial). Todas essas medidas, somado a medida provisória nº 1.182 deram ao Banco Central aparato legal para conduzir o sistema financeiro e poder agir de forma preventiva contribuindo para reestruturação e consolidação do setor. A respeito dos bancos públicos, em agosto de 1996, o governo iniciou o Programa de Incentivo para a Reestruturação do Sistema Financeiro Estatal (PROES), com a finalidade de sanear o sistema financeiro estadual e, principalmente, reduzir a participação do Estado no Sistema Bancário Brasileiro. Dos 35 bancos estaduais existentes em 1996, 10 foram extintos, 6 privatizados pelos governos estaduais, 7 federalizados para posterior privatização, 5 reestruturados com recursos do PROES e apenas 3 que não participaram do programa. A partir deste momento começaram as privatizações, conforme ilustra a tabela logo a seguir.

Não estão descritos nesta tabela, algumas aquisições mais recentes como as do BESC – Banco do Estado de Santa Catarina e da Nossa Caixa Nosso Banco do estado de São Paulo, parte das ações do Banco Votorantim, BRB Banco Regional de Brasília, BEP Banco do Estado do Piauí, adquiridas pelo Banco do Brasil S.A., ainda podemos destacar a desastrosa negociação entre a CEF Caixa Econômica Federal e o Banco Panamericano pertencente ao Grupo Silvio Santos, onde houve suspeitas de balanços e demonstrações contábeis maquiadas e fraudulentas para que fosse concretizada a negociação e mesmo depois de apurados os fatos e constatado a adulteração de Balanços e números representando prejuízos transformados em lucros, o Governo Federal que detêm o controle da CEF não voltou a traz para desfazer a negociação.

### **2.3 Programa estimula a reestruturação de bancos**

Em vários países do mundo ocorre o processo de fusões de bancos. Há, nessas instituições, uma imperiosa necessidade de crescerem em tamanho como forma de concorrer com outras corporações participantes do cenário financeiro internacional. Enquanto no comércio a globalização da economia se dá de forma lenta e por meio dos blocos econômicos, o setor financeiro mundial já é uma aldeia global. Mas, por que os países do mundo vivem essa necessidade? Basicamente pela grande transformação dos mercados financeiros, que retirou dos Estados Unidos o controle autônomo de suas moedas internas. A moeda hoje é um

bem global. Segundo estimativas, US\$11trilhões trafegam incessantemente de um lado para outro do planeta em busca de bons lucros, não importa em qual idioma.

O Brasil também está sujeito a esse redemoinho. É o efeito da globalização mexendo com a nossa realidade. Nosso país tem o maior e, provavelmente, o mais complexo sistema financeiro na América Latina, cujo desenvolvimento, nos últimos trinta anos, foi marcado pelo processo inflacionário. As reformas institucionais e as grandes mudanças legais e normativas nesse período foram determinadas em grande medida pelo processo de combate à inflação. O longo período de convivência com o processo inflacionário permitiu que ganhos proporcionados pelos passivos não remunerados, como os depósitos à vista e os recursos em trânsito, compensassem ineficiências administrativas e, até mesmo, concessões de crédito de liquidação duvidosa.

Diante do novo quadro de estabilidade de preços, desejado pela sociedade brasileira após várias tentativas frustradas, verificou-se uma total incapacidade de nossas instituições financeiras em promover espontaneamente os ajustes necessários para sua sobrevivência nesse novo ambiente econômico. Num universo com 265 bancos, com mais de 16 mil agências, 11 mil postos de atendimento adicionais (sem contar as caixas econômicas, com 1.800 agências - veja quadro abaixo), dezenas de bancos quebraram, gerando enormes custos financeiros e sociais.

#### **2.4 Intervenção ou reorganização?**

Uma crise bancária pode ser comparada a um vendaval. A credibilidade é o aspecto de maior relevância para a indústria bancária. Uma corrida aos bancos pode ser resultante da perda de credibilidade de poucos, mas, certamente, em função do efeito dominó, provocará transtornos graves para todos, inclusive nos setores produtivos da economia. Por outro lado, a solução para problemas dos bancos, baseada nos regimes especiais de intervenção, liquidação e administração especial temporária, previstos em lei, resultam em custo social muito mais elevado do que a ação prévia das autoridades, ao promover a transferência de controle das instituições a outras mais eficientes.

O conjunto composto pela Medida Provisória nº 1.179 e a Resolução nº 2.208, ambas de 3/11/95, implantou o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer), que veio para ordenar a fusão e incorporação de bancos a partir de regras ditadas pelo Banco Central. Sua chegada, logo após a crise do Econômico, o



22º banco sob intervenção e liquidação desde o real, implantado em 01/07/94, não deixa de ser, entretanto, uma forma do governo antecipar-se a outros problemas, e facilitar o processo de ajuste do SFN. Com o Proer, os investimentos e a poupança da sociedade ficam assegurados. Há uma adesão incondicional ao mecanismo de proteção aos depositantes, introduzido pelas resoluções 2.197, de 31/8/95, e 2.211, de 16/11/95, do CMN, evitando que futuros problemas localizados pudessem afetar todo o sistema, com reflexos na sociedade brasileira.

A edição da Medida Provisória nº 1.182, em 17/11/95, portanto duas semanas após a MP nº 1.179, deu ao Banco Central o aparato legal de que necessitava para conduzir o sistema financeiro a um novo modelo, outorgando-lhe o poder de deixar no sistema somente as instituições que tiverem saúde, liquidez e solidez. O BC viu assim multiplicado a sua responsabilidade perante o país, mas, por outro lado, passou a deter os instrumentos para sanear o sistema.

A partir desse novo instrumental, o Banco Central pode agir preventivamente com mais eficiência. Passa a ser possível transformar em uma exigência formal aquilo que o BC somente usava a título de sugestão. Aliás, o caráter preventivo do Proer foi ressaltado pelo presidente Gustavo Loyola em todas as oportunidades em que falou sobre o assunto. “Não estamos beneficiando o banqueiro A ou B”, disse Loyola em discurso aos membros da Associação Brasileira das Empresas de Leasing (ABEL), no dia 17/11/95, “a preocupação não é favorecer os bancos, mas preservar o sistema e a economia com um todo”. A esse respeito, os jornais do dia 19/11/95 trouxeram o pensamento do vice-presidente do Federal Reserve Board (o FED - o banco central americano), Marvin Goodfriend: “é muito importante montar um sistema preventivo de crises antes que os problemas aconteçam”. Sua afirmação era sustentada num simples fato: os contribuintes dos Estados Unidos já gastaram US\$ 25 bilhões para socorrer o sistema de poupança e empréstimo do país. Mas a previsão do governo era que o problema somente seria resolvido com o aporte de mais US\$ 100 bilhões.

Também defendiam o caráter preventivo do Proer os ex-ministros Mário Henrique Simonsen e Ernane Galvêas. Para Simonsen, o BC necessitava ter elementos que “forçassem os bancos a se corrigirem”. Lembra, ele que o Federal Reserve estabelecia nota para cada instituição, de um (empresa em situação de normalidade) a cinco (empresa com elevado grau de risco) Os bancos que recebiam nota cinco eram obrigados a apresentar imediato plano de reestruturação. Para Galvêas, países como Venezuela, Argentina e México enfrentaram graves

problemas com bancos falidos “há precedentes e o BC queria evitar que ocorresse o mesmo no Brasil”.

Em dez artigos, a MP 1.182 cria o conceito de responsabilidade solidária dos controladores também para as instituições financeiras submetidas aos regimes de intervenção ou liquidação extrajudicial, figura que já existia para os casos de Regime de Administração Especial Temporária, além de estender a indisponibilidade aos acionistas controladores e agilizar a possibilidade de desapropriação das ações de bancos em dificuldades, pela União, para fins de posterior privatização. Ficam fora da indisponibilidade os bens considerados inalienáveis ou impenhoráveis descritos na forma da lei, como, por exemplo, ações de governos estaduais, dívidas trabalhistas ou saldos no Fundo de Garantia de Tempo de Serviço.

Caso fosse detectada uma situação de insuficiência patrimonial ou financeira, o Banco Central poderia determinar a capitalização da empresa financeira, no valor definido como necessário para o seu soerguimento; a transferência do controle acionário, ou a fusão, incorporação ou cisão. A não implementação das providências no prazo fixado pela autoridade monetária poderá acarretar a decretação do regime especial que for adequado (RAET, intervenção ou liquidação extrajudicial).

Nos casos de intervenção, liquidação extrajudicial ou regime de administração especial temporária, a MP fornece ao Banco Central autonomia para autorizar o interventor, liquidante ou o conselho diretor (quando se tratar de RAET) a alienar ou ceder bens e direitos a terceiros, bem como transferir direitos e obrigações para outra sociedade e proceder à reorganização societária.

Ao instaurar um processo administrativo contra uma instituição financeira, o BC pode afastar, cautelarmente, os indiciados enquanto durar a apuração das responsabilidades. Pode, também, impedir que os administradores indiciados assumam cargos de direção ou administração em empresas financeiras. O BC poderá, ainda, impor restrições às atividades dessa empresa. Se, por exemplo, forem detectados problemas nas operações de câmbio, o BC poderá proibir o banco a operar nesse mercado. Caso o processo administrativo não venha a ser concluído em 120 dias, encerra-se a eficácia da medida cautelar.

A União poderá desapropriar ações de bancos que estiverem em Regime de Administração Especial Temporária. O decreto de desapropriação fixará o prazo para alienação do controle acionário, em cada caso. Essas ações serão colocadas em oferta pública, ficando explícito, porém, que a instituição permanecerá sendo privada, impedindo-se a possibilidade de uma federalização. Mesmo quando encerrado o processo intervencionista, o

BC permanecerá com poderes para continuar apurando irregularidades dos controladores da instituição. Criou-se também a possibilidade de outro banco (ou outra pessoa jurídica) vir a ser escolhido para a execução dessa tarefa.

O fantasma de uma crise bancária no Brasil era a principal preocupação da equipe econômica, constituindo verdadeiro desafio ao governo. De tal ordem importante o esforço desenvolvido para o fortalecimento do sistema financeiro que, poder-se-ia afirmar, seu sucesso só seria possível com o sucesso do Plano Real. Os bancos, afinal, são fundamentais num processo de crescimento sustentado da economia — a principal meta do real.

Sobre a importância da saúde do sistema financeiro para qualquer país, o professor Mário Henrique Simonsen lembra um momento amargo da história americana: “não podemos esquecer o exemplo da recessão de 1930 nos Estados Unidos, que acabou virando depressão econômica justamente porque o BC norte-americano não evitou uma crise bancária”. Simonsen acrescenta que, após a intervenção do Banco Central no Banco Econômico, não havia outra coisa a ser feita a não ser criar mecanismos capazes de ensejar soluções de mercado para bancos em dificuldades.

Se nos anos 30 os Estados Unidos enfrentaram dramáticos problemas na área dos bancos, o ministro da Fazenda, Pedro Malan, garantia que no Brasil não havia a menor possibilidade de uma crise sistêmica no setor financeiro. Falando na Federação das Associações Comerciais do Rio Grande do Sul, no dia 20/11/95, o ministro previa, no entanto, que o processo de reestruturação do setor se estenderia pelos próximos anos.

Em depoimento no Congresso, no dia 28/11/95, o presidente Gustavo Loyola informa aos parlamentares que o BC terá reformulada sua área de fiscalização, de forma a ganhar mais eficiência no acompanhamento da situação patrimonial dos Bancos. Além disso, foram propostas mudanças na atual legislação para cobrar responsabilidades das empresas de auditoria independente que dão parecer a balanços das instituições financeiras. Essas foram, na afirmação de Loyola, as duas medidas que faltavam para complementar o Proer. Gustavo Loyola disse ainda que a maior parte da estrutura de fiscalização do Banco Central estava voltada para apurar o cumprimento das normas do SFN. A intenção era fortalecer cada vez mais a fiscalização prudencial dos bancos, verificando-se a liquidez e a qualidade dos ativos. Criticado pelo fato de o Banco Central chegar atrasado ao saneamento do sistema financeiro, por deixar quebrar bancos grandes como o Econômico e o Nacional antes de adotar medidas de estímulo às fusões e incorporações. A tarefa atribuída ao Banco Central, de exercer a fiscalização de consórcios e do Proagro, absorvia a maior parte da equipe do BC.

Consequentemente ficava prejudicado o trabalho junto ao Sistema Financeiro Nacional. O Departamento de Fiscalização do Banco, composto por 548 técnicos, responsável pela análise de operações realizadas em 3.389 pontos, entre instituições financeiras e administradoras de consórcios. A Medida Provisória (MP) do sistema financeiro deu ao BC esses poderes para atuar preventivamente, identificado qualquer problema de liquidez.

## **2.5 O tamanho do novo Sistema Financeiro Nacional**

Os profissionais e executivos que atuam no mercado financeiro já começaram a praticar um pouco de futurologia. Para alguns, o novo sistema financeiro do país deverá ficar dividido em três mercados distintos: varejo (com poucos, mas grandes estabelecimentos), investimento (com poucas e ágeis instituições) e especializado (em venda de veículo, por exemplo). A opinião corrente é que o número de bancos poderá diminuir, mas o tamanho do sistema será maior, uma vez que ele vai crescer junto com a economia e mais e mais pessoas e empresas vão demandar serviços bancários, garantem alguns. Ainda no campo das previsões, é possível que até 2015 o sistema financeiro esteja totalmente reestruturado. Além do processo de fusões e incorporações e da redução no número de bancos, haveria uma novidade na oferta de serviços: créditos mais baratos para a população.

Após a crise financeira mundial de 2008, cujo começo se deu com a venda de subprimes (crédito bancário de alto risco, crédito a devedores duvidosos) no setor hipotecário, onde começou uma onda de calotes nos EUA, falindo alguns pequenos bancos, assim como o Lehman Brothers quarto maior banco de investimentos dos Estados Unidos. Estes fatores tem uma ação não só efetiva de crise financeira interna nos EUA, mas também uma ação especulativa muito forte no mundo, uma vez que é conhecida a influência e potencial de compra dos EUA no mundo. Influência no Brasil tem sim e muita, basta acompanhar o preço de produtos que dependem de qualquer produto importado (que são muitos), o temor das pessoas que investem no mercado de ações, o prejuízo de grandes empresas brasileiras, as operações de crédito, financiamento ficarão mais onerosas e burocráticas, muitas empresas estão contendo gastos, afetando o volume de empregos que seriam gerados, salários, em resumo não haverá o mesmo crescimento mundial. Não é atoa que injetam bilhões para tentar salvar as seguradoras e bancos do setor. Os EUA são os principais importadores de produtos brasileiros, sem contar no número de investidores americanos, que não mais investem no Brasil.

A crise econômica de 2008-2009 foi um desdobramento da crise financeira internacional, precipitada pela falência do tradicional banco de investimento estadunidense Lehman Brothers, fundado em 1850. Em efeito dominó, outras grandes instituições financeiras quebraram, no processo também conhecido como "crise dos subprimes". Alguns economistas, no entanto, consideram que a crise dos subprimes, tem sua causa primeira no estouro da "bolha da Internet" (em inglês, dot-com bubble), em 2001, quando o índice Nasdaq (que mede a variação de preço das ações de empresas de informática e telecomunicações), despencou.

De todo modo, a quebra do Lehman Brothers foi seguida, no espaço de poucos dias, pela falência técnica da maior empresa seguradora dos Estados Unidos da América, a American International Group (AIG). O governo norte-americano, que se recusara a oferecer garantias para que o banco inglês Barclays adquirisse o controle do cambaleante Lehman Brothers, alarmado com o efeito sistêmico que a falência dessa tradicional e poderosa instituição financeira - abandonada às "soluções de mercado" - provocou nos mercados financeiros mundiais, resolveu, em vinte e quatro horas, injetar oitenta e cinco bilhões de dólares de dinheiro público na AIG, para salvar suas operações. Mas, em poucas semanas, a crise norte-americana já atravessava o Atlântico: a Islândia estatizou o segundo maior banco do país, que passava por sérias dificuldades.

As mais importantes instituições financeiras do mundo, Citigroup e Merrill Lynch, nos Estados Unidos; Northern Rock, no Reino Unido; Swiss Re e UBS, na Suíça; Sociéte Générale, na França declararam ter tido perdas colossais em seus balanços, o que agravou ainda mais o clima de desconfiança, que se generalizou. No Brasil, as empresas Sadia, Aracruz Celulose e Votorantim anunciaram perdas bilionárias. Para evitar colapso, o governo norte-americano reestatizou as agências de crédito imobiliário Fannie Mae e Freddie Mac, privatizadas em 1968, que ficaram sob o controle do governo por tempo indeterminado.

Em outubro de 2008, a Alemanha, a França, a Áustria, os Países Baixos e a Itália anunciaram pacotes que somam 1,17 trilhões de euros (US\$ 1,58 trilhão /≈R\$ 2,76 trilhões) em ajuda aos seus sistemas financeiros. O PIB da Zona do Euro teve uma queda de 1,5% no quarto trimestre de 2008, em relação ao trimestre anterior, a maior contração da história da economia da zona.

Para o ex-presidente do BC, Gustavo Loyola, o Banco Central ganhou novos instrumentos para prevenir situações de risco e, inclusive, punir e afastar os administradores e controladores de instituições financeiras. A extensão do regime de responsabilidade da Lei

6.024 aos controladores foi uma inovação bastante importante. A ideia do Proer é buscar o menor custo para o Tesouro e para a sociedade, preservando o interesse dos depositantes. O programa contempla também o seguro de depósitos para valores até R\$ 60 mil, atendendo a mais de 95% dos depositantes, que são justamente aqueles que têm menos acesso às informações sobre as instituições financeiras, que ficam, assim, protegidos no caso de intervenções ou liquidações.

Esse conjunto de medidas necessita ainda ser complementado por duas outras ações. Seria preciso adotar no Brasil um sistema, já existente em outras partes do mundo, que responsabiliza os auditores pelos seus pareceres nos balanços das instituições financeiras, em particular, e das empresas em geral. Por outro lado, seria preciso mudar a filosofia de fiscalização do Banco Central, que atualmente se concentra mais na adequação formal a determinadas regras estabelecidas na regulamentação do que na análise da situação patrimonial das instituições. Essa questão está sendo sanada mediante intercâmbio com entidades reguladoras de outros países e cursos internos e externos, o que permitirá mudança da atual filosofia em curto prazo. Existem ainda outras tarefas complementares com vistas à manutenção da liquidez e da solvência das instituições financeiras.

**Tabela 1. Principais Fusões e Aquisições bancárias pós Plano Real**

Instituição Vendida	Instituição Compradora	Data	Instituição Vendida	Instituição Compradora	Data
<b>Década de 1990</b>			<b>Década de 2000</b>		
B. Nacional	B. UniB.	Nov/1995	Credibanco	Unibanco	Jun/2000
B. Econômico	B. Excel	Abr/1996	Banestado	ITAÚ	Out/2000
B. Mercantil	B. Rural	Mai/1996	Banespa	Santander	Nov/2000
B. Banorte	B. Bandeirantes	Jun/1996	Bandeirantes	Unibanco	Dez/2000
B. Martinelli	B. Pontual	Ago/1996	Paraiban	ABN Amro	Nov/2001
B. United	B. Antonio Queiroz	Ago/1996	BEG/Goiás	ITAÚ	Dez/2001
B. Bamerindus	HSBC	Abr/1997	BEA/Amazonas	Bradesco	Jan/2002
BaneRJ	Itaú	Jun/1997	Mercantil de S.P.	Bradesco	Mar/2002
Credireal	BCN	Ago/1997	BBA Creditanstalt	ITAÚ	Set/2002
B.G. de Comércio	Santander	Dez/1997	Bilbao Vizcaya	Bradesco	Jun/2003
Noroeste	Santander	Dez/1997	Sudameris	ABN Amro	Dez/2003
Meridional	Bozano, Simonsen	Set/1998	BEM/Maranhão	Bradesco	Fev/2004
BCN	Bradesco	Jun/1998	Lloyds Bank	HSBC	Mar/2004
Dibens	Santander	Jun/1998	BNL	Unibanco	Jun/2004
Baneb	Bradesco	Jun/1998	Bankboston	ITAÚ	Set/2006
Bandepe	ABN Amro	Nov/1998	Unibanco	ITAÚ	Dez/2008
B. Real	ABN Amro	Jun/1999	ABN Amro	Santander	Dez/2008
Pontual (BCN)	Bradesco	Dez/1999			

Fonte: Banco Central do Brasil (2010), De Paula e Marques (2006) e Faria Júnior, De Paula e Marinho (2007).

## 2.6 Experiência internacional

A globalização do mercado financeiro internacional tornou inevitável o processo de fusão e aquisição de bancos e instituições financeiras em muitos países. Esse fenômeno abrange, pelos mesmos motivos, outros setores da economia.

**Estados Unidos-** Há dez anos o número de bancos nos Estados Unidos era de 14.500 aproximadamente, restando hoje 10.000, com tendência de aceleração dos processos de fusão. O caso mais recente foi a compra do Chase Manhattan pelo Chemical Banking, resultando no maior banco daquele país. Pode-se ainda mencionar, como destaque, a operação envolvendo o Bank of America e o Continental. Países Nórdicos (Noruega, Suécia e Finlândia) - A preocupação dos governos desses países com as crises bancárias resultou em diversas alternativas. A liquidação de instituições financeiras foi pouco utilizada e apenas para pequenos bancos.

Outra alternativa foi a venda através de um “Acordo de Compra e Assunção”. Esses acordos podem ser do tipo “banco todo” ou “banco saneado”. No primeiro caso, todo o ativo (mesmo o de má qualidade) e todo o passivo são transferidos para a instituição adquirente, mantendo-se o controle no setor privado, reforçando o incentivo ao saneamento. Para recuperar o valor do patrimônio líquido, o governo provê uma linha de assistência e pode receber garantias conversíveis em ações, tendo como resultado uma potencial participação nos lucros futuros da instituição. Se o valor futuro dos ativos ruins é de difícil fixação, afetando a definição do montante da assistência necessária, as autoridades podem suprir “cobertura para perdas de capital”, ou seja, elas podem emitir garantias para os ativos de baixa qualidade que permaneceram nos balanços do banco, ou podem ainda oferecer “pagamentos permanentes” pelas aplicações ruins.

A opção de “banco saneado” nos acordos de compra e assunção permite que o adquirente assumira todo o passivo e nenhum ativo (ou pelo menos não os ativos de má qualidade). Estes são transferidos para outro banco, denominado “bad bank”. A hipótese é de que uma instituição especializada em ativos ruins será mais eficiente na recuperação do valor máximo possível. A separação dos ativos para a adquirente eleva o incentivo da transação através da redução do risco, ao mesmo tempo em que estando a operação solucionada, a instituição sadia será capaz de obter um melhor desempenho sem a constante intervenção do governo.

**México** - A política de incentivos a fusões de bancos no México teve início em meados dos anos 80, quando bancos pequenos e médios com problemas estruturais e baixa eficiência foram auxiliados financeiramente pelo Banco do México. Recentemente foi criado o Programa de Capitalização Temporária (Procapte), que consiste na emissão de debêntures conversíveis em ações do banco participante. Suas principais características são as seguintes: # administração através do Fundo Bancário de Proteção à Poupança (Fobaproa), com recursos provisionados pelo Banco do México; # duração: cinco anos, sujeita a redução caso o administrador considere as condições de mercado favoráveis à capitalização da instituição; # obrigatoriedade de manutenção de coeficiente de capital de no mínimo 9% por parte da instituição participante; # impedimento de emissão de ações, ou debêntures conversíveis em ações, durante o tempo do programa, exceto no caso do resgate prévio das debêntures emitidas no contexto do programa.

**Argentina** - A crise mexicana, no final de 1994, produziu reflexos no sistema financeiro argentino, sob a forma de retirada maciça de depósitos. Além de outras medidas, como a instituição do mecanismo de seguro depósito, em abril, foram estimuladas as fusões e absorções, com a autoridade monetária procurando minimizar os fechamentos de bancos. O governo argentino estabeleceu um fundo para capitalizar os bancos. O fundo será financiado inicialmente com a emissão de US\$2 bilhões de títulos do governo com um prazo de 3 anos, abrangendo somente bancos em condições de recuperação. Além disso, as autoridades têm incentivado a aquisição de bancos insolventes ou fechados, por outras instituições sólidas, sem restrição de nacionalidade. Como resultado, dos 168 bancos existentes no final de dezembro de 1994, mantiveram-se 133 ao final de outubro do corrente ano. Com esse processo o governo esperava recuperar a confiança do público no sistema financeiro.

**Chile** - como consequência da crise financeira de 1982 e 1983, foi iniciado em 1984 um processo de capitalização e reprivatização dos bancos sob intervenção. Com o objetivo de resolver rapidamente a questão da insuficiência de capital, o recebimento de garantias foi condicionado à apresentação de um plano de aumento do capital acionário das instituições com problemas.

Várias facilidades para venda e injeção de capital foram usadas para normalizar o sistema bancário, tais como: capitalização através da emissão e venda de novas ações com significativas vantagens creditícias e fiscais, venda direta a investidores, fusões e mudanças de objeto social. Esta normalização foi buscada através de estrita regulamentação estatal.



**Japão** - No final da década de 80, a economia japonesa viveu um “boom” econômico, que elevou expressivamente o valor dos ativos financeiros e das ações tanto de empresas financeiras quanto das demais corporações. Neste momento a política monetária expansionista provia liquidez em abundância o que, acrescido à oferta de capitais internacionais, estimulava ainda mais a elevação do preço de mercado dos diversos títulos negociados. Neste contexto as instituições financeiras bancárias, especialmente as não bancárias, elevaram significativamente seus créditos, emprestando a empreendimentos de rentabilidade duvidosa e, muitas vezes, com taxas de retorno inferiores às aceitáveis no resto do mundo. Com a reversão do ciclo e implementação de política monetária restritiva, ao final da década de 80 e início dos anos 90, a escassez dos recursos financeiros promoveu uma queda no valor dos ativos. Isto provocou forte inadimplência e anormal deterioração dos ativos das instituições financeiras. A dificuldade enfrentada pelas entidades financeiras é normalmente contornada pela sua incorporação/fusão com grandes instituições sadias. Neste sentido o governo japonês propôs, em 1992, que fosse permitida a participação acionária e a fusão de bancos comerciais com bancos de créditos de longo prazo e bancos especializados em operações cambiais. Além disso, outras medidas foram adotadas, como a autorização para postergar a contabilização de créditos em liquidação e o retardamento na prestação de informações sobre ativos de má qualidade, estímulo aos investidores institucionais a não realização de ganhos financeiros visando sua capitalização, além do anúncio de provimento de fundos para auxiliar os bancos a liquidar seus créditos ruins.

A atual situação dos bancos japoneses, além das medidas adotadas pelo governo local, tem suscitado reações, como a discussão nos Estados Unidos sobre a possibilidade de ajuda financeira por parte do Federal Reserve, tendo em vista os impactos negativos sobre a economia norte-americana da elevação das taxas de juros, decorrentes de possíveis vendas maciças de bônus mantidos por aquelas instituições.

Informações recentes levaram à possibilidade de fusão dos bancos Daiwa e Sumitomo, o que criaria um dos maiores bancos do mundo. Segundo o ministro das Finanças do Japão, tal fusão seria necessária para evitar distúrbios no mercado financeiro, após reguladores norte-americanos terem, no final de outubro, ordenado o fim das operações do Daiwa nos Estados Unidos.

### **3. ESTUDO DOS DADOS**

O Brasil tem características que o tornam interessante para o tipo de estudo pretendido. Inicialmente sua ampla extensão geográfica é extremamente conveniente para testar teorias que utilizam distância como variável explicativa. O país também apresenta grandes disparidades regionais de renda, população e atividade econômica que são objetos de interesse. Por fim, praticamente não há qualquer restrição para a mobilidade de capital e atuação bancária entre as diferentes regiões do país, o que é de fundamental importância para descartar a hipótese de que as disparidades regionais na disponibilidade de crédito ocorram por motivos regulatórios.

Os testes baseiam-se em dados obtidos de diferentes fontes. O primeiro conjunto fornecido pelo Banco central advém do relatório de estatísticas bancárias.

Ele contém informações sobre o número de agências bancárias, além do volume de operações de crédito e depósitos efetuados por estas agências. Os dados são desagregados por municípios.

Os dados sobre as características particulares de cada região (estados e municípios) têm como fonte dados do IBGE, que agrupa informações de diversas fontes e as dispõem de forma geo-referenciadas. As informações sobre o número de empresas em cada região de acordo com o número de funcionários e o ramo de atividade do Cadastro Central de Empresas 2007, do próprio IBGE. Informações sobre a população em cada região advém do censo demográfico de 2010.

A partir dessas informações, foram construídos indicadores de concentração bancária, de atividades e de mercado.

#### **3.1 Atendimento bancário no país**

Segundo dados do Banco Central do Brasil demonstrados no quadro abaixo, cerca de 72,53% de todo o atendimento bancário representado por agências, PAB e PAA estão localizados nas regiões Sul e Sudeste com 2856 municípios, ou 51,12% do total de municípios do País e um total de 107.751.301 habitantes, 56,49% da população que segundo o censo demográfico divulgado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Censo 2010. Portanto pode-se afirmar que a riqueza do país se concentra nesta área, pois os bancos procuram explorar ou instalar agências e pontos de atendimento nos locais onde há

concentração de indústrias gerando muitos empregos, conseqüentemente com a existência de empregos o comércio varejista e até mesmo o comércio atacadista esteja presente e, faz com que a economia se movimente, a indústria de serviços também surge por ocasião da demanda. Nestas duas regiões Sul e Sudeste também aparecem com grande representatividade o agronegócio que produz renda e gera muitos empregos, fazendo com que 15% e 7% respectivamente, da população economicamente ativa permaneçam no campo, dele retirando e mantendo sua subsistência, deixando de contribuir para o inchaço populacional e crescimento desordenado dos grandes centros econômicos, muitos brasileiros estão deixando as grandes cidades e retornando às suas cidades de origem à procura de uma vida com mais qualidade e condições dignas para se criar uma família.

Numa análise mais profunda sobre a tabela abaixo, observamos que embora a maior parte da população esteja presente nas regiões Sul e Sudeste, a economia forte em torno dos 7 estados que integram estas regiões, a presença de grandes indústrias de atacado e varejo, construção civil em alta e agronegócio em expansão, houve uma redução significativa de 2009 para 2010 de pontos de atendimento e agências na região Sudeste, em contrapartida um acréscimo quase que na mesma proporção nas outras regiões, conforme a seguir:

- Nordeste - Aumento de 174 pontos de atendimento ou 4,09%;
- Norte - Aumento de 98 pontos de atendimento 7,37%;
- Centro-Oeste - Aumento de 55 pontos de atendimento 2,61%;
- Sudeste - Redução de 319 pontos de atendimento 2,10%;
- Sul - Aumento de 63 pontos de atendimento 1,14%.

Uma das causas para explicar os números acima, deve-se ao fato de que dois dos maiores bancos como o Banco do Brasil e o Bradesco terem como meta ter ponto de atendimento em 100% das localidades no país, portanto regiões antes inexploradas pelo setor financeiro passaram contar com agências, PAB ou PAA. O Banco do Brasil, por ocasião da aquisição da folha de pagamento dos servidores do Estado do Paraná, haveria necessidade de ter pontos de atendimento em todos os 399 municípios do estado. Nos anos de 2006 a 2010 foram inauguradas várias agências de nível V, com poucos funcionários 5 ou 6, mas com estrutura de agência, além de instalação de vários PAB – Ponto de Atendimento Bancário (com 1 ou 2 funcionários) e PAE – Ponto de Atendimento Eletrônico (apenas terminal de autoatendimento), também em 2010 começou um projeto para abrir mais agências nas cidades com mais de 70 mil habitantes e outras agências classificadas por Nível VI, onde contará com 4 funcionários e uma estrutura de agência, que se estenderá até final de 2012, com a

finalidade de se manter na liderança de maior banco do País. O Bradesco está ampliando sua rede de atendimento para estar presente em todos os municípios conforme divulga em sua campanha de marketing como sendo o “banco da Presença”, um dos motivos desta ampliação se deu por conta da perda da licitação do Banco Postal para o Banco do Brasil.

Banco Central do Brasil  
Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro  
Departamento de Organização do Sistema Financeiro

Atendimento bancário no País - dependências por UF e região geográfica

Unidade da Federação / Região	Nº de Municípios	Posição em 31.12.2009							Posição em 31.12.2010							
		Total de Agências	Total de PAB	Total de PAA	Municip. com uma Agência	Municip. com PAB e sem agên.	Municip. sem Agência e sem PAB	Munic. desassist. depend. banc.	Total de Agências	Total de PAB	Total de PAA	Municip. com uma Agência	Municip. com PAB e sem agên.	Municip. sem Agência e sem PAB	Munic. desassist. depend. banc.	
Alagoas	AL	102	137	43	53	30	1	56	4	144	44	55	26	1	56	2
Bahia	BA	417	822	263	143	162	2	146	8	843	241	144	161	1	146	6
Ceará	CE	184	399	96	74	53		76	2	400	100	74	51		76	2
Maranhão	MA	217	246	58	112	58		125	19	263	66	123	63		117	6
Paraíba	PB	223	194	45	93	42		158	67	195	44	132	42		158	28
Pernambuco	PE	185	535	162	56	77		56		519	167	56	77		56	
Piauí	PI	224	123	28	76	30		178	102	125	25	127	28		179	53
Rio Grande do Norte	RN	167	165	35	66	27		121	56	166	34	104	26		121	18
Sergipe	SE	75	169	39	17	22	1	24	8	173	38	21	22		25	4
<b>Nordeste</b>		<b>1.794</b>	<b>2.790</b>	<b>769</b>	<b>690</b>	<b>501</b>	<b>4</b>	<b>940</b>	<b>266</b>	<b>2.828</b>	<b>759</b>	<b>836</b>	<b>496</b>	<b>2</b>	<b>934</b>	<b>119</b>
Acre	AC	22	41	10	2	7	1	8	6	43	13	5	7	1	8	3
Amapá	AP	16	37	22	10	4		9		39	25	10	3		9	
Amazonas	AM	62	167	150	27	16		27		176	156	27	16		27	
Pará	PA	143	334	117	62	29	6	59	5	341	123	68	29	6	59	1
Rondônia	RO	52	101	16	14	18		18	4	109	19	16	18	1	17	2
Roraima	RR	15	23	13	8	3		11	3	25	13	8	3	1	10	3
Tocantins	TO	139	96	28	51	15	1	106	57	99	33	79	15	2	105	30
<b>None</b>		<b>449</b>	<b>799</b>	<b>356</b>	<b>174</b>	<b>92</b>	<b>8</b>	<b>238</b>	<b>75</b>	<b>832</b>	<b>382</b>	<b>213</b>	<b>91</b>	<b>11</b>	<b>235</b>	<b>39</b>
Distrito Federal	DF	23	345	220		4		2	2	349	221		2		2	2
Goiás	GO	246	607	147	90	58		100	11	614	152	96	58		100	5
Mato Grosso	MT	141	284	52	39	40	1	55	19	292	53	48	38	1	55	10
Mato Grosso do Sul	MS	78	249	52	18	24		17	1	257	58	18	25		16	1
<b>Centro-Oeste</b>		<b>488</b>	<b>1.485</b>	<b>471</b>	<b>147</b>	<b>126</b>	<b>1</b>	<b>174</b>	<b>33</b>	<b>1.512</b>	<b>484</b>	<b>162</b>	<b>123</b>	<b>1</b>	<b>173</b>	<b>18</b>
Espírito Santo	ES	78	403	80		19				402	76		19			
Minas Gerais	MG	853	1.943	559	302	283	2	328	29	1.962	563	320	280	2	328	10
Rio de Janeiro	RJ	92	2.019	573	1	8				1.865	575	1	8			
São Paulo	SP	645	6.789	2.464	104	183	18	48	9	6.622	2.427	105	183	17	49	9
<b>Sudeste</b>		<b>1.668</b>	<b>11.154</b>	<b>3.676</b>	<b>407</b>	<b>493</b>	<b>20</b>	<b>376</b>	<b>38</b>	<b>10.851</b>	<b>3.641</b>	<b>426</b>	<b>490</b>	<b>19</b>	<b>377</b>	<b>19</b>
Paraná	PR	399	1.357	503	110	87	27	90	10	1.360	522	118	89	28	89	3
Rio Grande do Sul	RS	496	1.578	530	141	99	1	165	51	1.542	539	183	99		166	8
Santa Catarina	SC	293	883	358	20	117	60	8	5	888	351	40	117	68	255	1
<b>Sul</b>		<b>1.188</b>	<b>3.818</b>	<b>1.391</b>	<b>271</b>	<b>303</b>	<b>88</b>	<b>263</b>	<b>66</b>	<b>3.790</b>	<b>1.412</b>	<b>341</b>	<b>305</b>	<b>96</b>	<b>255</b>	<b>12</b>
<b>Totais</b>		<b>5.587</b>	<b>20.046</b>	<b>6.663</b>	<b>1.689</b>	<b>1.515</b>	<b>121</b>	<b>1.991</b>	<b>478</b>	<b>19.813</b>	<b>6.678</b>	<b>1.978</b>	<b>1.505</b>	<b>129</b>	<b>1.974</b>	<b>207</b>

Fonte: Unicad

No quadro a seguir observamos que as instituições bancárias por tipo, bancos comerciais, mercantis, de investimentos, corretoras de seguros, empresas de consórcios, cooperativas, etc., tem seu foco de atuação na região sudeste tendo o Estado de São Paulo como vitrine, seguido de Minas Gerais por ser um grande estado produtor de riquezas e em segundo lugar na região sul do país tendo os Estados do Rio Grande do Sul e Paraná na liderança, novamente predominando as duas regiões. Das 2294 instituições financeiras atuantes no país 1837 estão presentes nas duas regiões, ou seja, 80% do total, muitas têm suas sedes localizadas principalmente no Estado de São Paulo, como é o caso do Bradesco (Osasco) e o Itaú/Unibanco (São Paulo).

Banco Central do Brasil  
Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro  
Departamento de Organização do Sistema Financeiro

Quantitativo de instituições por tipo, UF e região geográfica

Posição : 31.12.2010

Unidade da Federação / Região	BM	BC	CE	BD	BI	Bco Camb	SAM	SCFI	SCI e APE	SCTVM	SCC	SDTVM	Ag Fom	CH	Coop	SCM	Cons	Total	
Alagoas	AL								1						11		1	14	
Bahia	BA	3							1	5		1	1		54	1	4	70	
Ceará	CE	1						2	1	3		3			16		3	29	
Maranhão	MA														5		1	6	
Paraíba	PB														18	1	2	21	
Pernambuco	PE	6							1	1	2				23	1		34	
Piauí	PI												1		3		1	5	
Rio Grande do Norte	RN										1		1	1	10		3	16	
Sergipe	SE	1													4		5	10	
<b>Nordeste</b>		<b>11</b>						<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>144</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>205</b>	
Acre	AC														5			5	
Amapá	AP												1					1	
Amazonas	AM										1		1		8	3		13	
Pará	PA	1	1												33	1	2	38	
Rondônia	RO														29			29	
Roraima	RR												1		1			2	
Tocantins	TO												1		4			5	
<b>Norte</b>		<b>1</b>	<b>1</b>								<b>1</b>		<b>4</b>		<b>80</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>93</b>	
Distrito Federal	DF	2	1	1			1	1	1	1		1			22		12	43	
Goiás	GO												1		48		13	62	
Mato Grosso	MT												1		36		2	39	
Mato Grosso do Sul	MS								1						13	1		15	
<b>Centro-Oeste</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>		<b>119</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>159</b>	
Espírito Santo	ES	1			1			3		1		2			35	1	5	49	
Minas Gerais	MG	9	1		1	2	1	2	2	11		8			219	10	35	301	
Rio de Janeiro	RJ	13	3		1	3	1	2	1	15	7	30	1	1	80	3	14	175	
São Paulo	SP	84	12			9	2	26	29	2	57	27	71	1	5	295	13	100	733
<b>Sudeste</b>		<b>107</b>	<b>16</b>		<b>3</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>5</b>	<b>84</b>	<b>34</b>	<b>111</b>	<b>2</b>	<b>629</b>	<b>27</b>	<b>154</b>	<b>1.258</b>	
Paraná	PR	6	1				2	6		3	3	4	1		135	5	37	203	
Rio Grande do Sul	RS	10			1	1	1	12	3	6	3	2	1		137	1	33	211	
Santa Catarina	SC							4				3	1		126	4	27	165	
<b>Sul</b>		<b>16</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>		<b>398</b>	<b>10</b>	<b>97</b>	<b>579</b>	
<b>Totais</b>		<b>137</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>61</b>	<b>14</b>	<b>103</b>	<b>44</b>	<b>125</b>	<b>15</b>	<b>1.370</b>	<b>45</b>	<b>300</b>	<b>2.294</b>	

Fonte: Unicad

Os 4 maiores bancos atuantes no País em número de agências, pontos de atendimentos, volume de negócios e lucro líquido apresentado se espalham por todo o território nacional. Pode-se observar que o Banco do Brasil assumiu a liderança, ultrapassando o Itaú/Unibanco em número de agências e volume de negócios e em final de 2009 o Santander chegou ao quarto lugar ultrapassando a Caixa Econômica Federal - CEF em número de agência e ao HSBC em volume de negócios.

Banco Central do Brasil - Bacen  
 Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro - Dinor  
 Departamento de Organização do Sistema Financeiro - Deorf

#### Instituições com maiores redes de agências

	CNPJ	Instituições	Tipo	2007 Dez	2008 Dez	2009 Dez	2010 Dez	2011 Jan	2011 Fev	2011 Mar
1	00.000.000	Banco do Brasil	BM	4.079	4.388	4.951	5.087	5.089	5.093	5.103
2	60.701.190	Itaú	BM	2.575	2.699	3.562	3.739	3.741	3.748	3.752
3	60.746.948	Bradesco	BM	3.144	3.339	3.430	3.605	3.607	3.625	3.628
4	90.400.888	Santander	BM	1.081	1.096	2.292	2.392	2.394	2.400	2.405
5	00.360.305	Caixa Econômica Federal	CE	2.051	2.068	2.084	2.208	2.211	2.212	2.217
6	01.701.201	HSBC	BM	933	930	893	865	865	865	866
7	92.702.067	Banrisul	BM	417	425	432	435	436	437	437
8	07.237.373	BNB	BM	180	181	183	185	185	185	185
9	17.184.037	Mercantil do Brasil	BM	167	150	148	153	155	155	155
10	28.127.603	Banestes	BM	124	126	129	133	133	133	132
11	33.479.023	Citibank	BM	121	124	125	126	126	126	126
12	04.902.979	Basa	BC	104	104	104	109	109	109	110
13	58.160.789	Safra	BM	114	112	98	99	99	100	101
15	00.000.208	BRB	BM	59	59	59	62	62	62	62
14	13.009.717	Banese	BM	61	61	61	61	61	61	61
16	17.351.180	Triângulo	BM	31	43	47	47	47	47	47
17	04.913.711	Banpará	BM	37	40	42	42	42	42	42
18	07.450.604	BIC	BM	29	31	31	33	34	34	34
19	59.588.111	Votorantim	BM	11	17	20	27	27	34	34
20	62.232.889	Daycoval	BM	15	27	27	30	31	32	31
<b>Subtotal</b>				<b>15.333</b>	<b>16.020</b>	<b>18.718</b>	<b>19.438</b>	<b>19.454</b>	<b>19.500</b>	<b>19.528</b>
demais instituições bancárias				3.239	3.122	1.328	375	376	376	380
<b>Total geral</b>				<b>18.572</b>	<b>19.142</b>	<b>20.046</b>	<b>19.813</b>	<b>19.830</b>	<b>19.876</b>	<b>19.908</b>

Fonte: Unicad.

A proporção de agências bancárias estabelecidas nas capitais estaduais e demais municípios fica entre 30 e 40%, sendo a maior concentração encontrada na Região Norte e a menor na Região Sul.

Banco Central do Brasil  
 Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro  
 Departamento de Organização do Sistema Financeiro

#### Agências bancárias no País - capital e interior

Data-Base: 31.12.2010

UF e Região	Total de Agências	Capital	Agências na Capital	% do Total de Agências da UF	Agências em outras Cidades	% do Total de Agências da UF	Total de Municípios na UF	
Alagoas	AL	144	Maceió	68	47,22	76	52,78	102
Bahia	BA	843	Salvador	251	29,77	592	70,23	417
Ceará	CE	400	Fortaleza	169	42,25	231	57,75	184
Maranhão	MA	263	São Luís	72	27,38	191	72,62	217
Paraíba	PB	195	João Pessoa	68	34,87	127	65,13	223
Pernambuco	PE	519	Recife	199	38,34	320	61,66	185
Piauí	PI	125	Teresina	48	38,40	77	61,60	224
Rio Grande do Norte	RN	166	Natal	74	44,58	92	55,42	167
Sergipe	SE	173	Aracaju	64	36,99	109	63,01	75
<b>Nordeste</b>		<b>2.828</b>		<b>1.013</b>		<b>1.815</b>		<b>1.794</b>
Acre	AC	43	Rio Branco	22	51,16	21	48,84	22
Amapá	AP	39	Macapá	27	69,23	12	30,77	16
Amazonas	AM	176	Manaus	110	62,50	66	37,50	62
Pará	PA	341	Belém	110	32,26	231	67,74	143
Roraima	RR	25	Boa Vista	19	76,00	6	24,00	15
Tocantins	TO	99	Palmas	26	26,26	73	73,74	139
<b>Norte</b>		<b>832</b>		<b>347</b>		<b>485</b>		<b>449</b>
Distrito Federal	DF	349	Brasília	249	71,35	100	28,65	23
Goiás	GO	614	Goiânia	198	32,25	416	67,75	246
Mato Grosso	MT	292	Cuiabá	73	25,00	219	75,00	141
Mato Grosso do Sul	MS	257	Campo Grande	98	38,13	159	61,87	78
<b>Centro-Oeste</b>		<b>1.512</b>		<b>618</b>		<b>894</b>		<b>488</b>
Espírito Santo	ES	402	Vitória	95	23,63	307	76,37	78
Minas Gerais	MG	1.962	Belo Horizonte	419	21,36	1.543	78,64	853
Rio de Janeiro	RJ	1.865	Rio de Janeiro	1.140	61,13	725	38,87	92
São Paulo	SP	6.622	São Paulo	2.431	36,71	4.191	63,29	645
<b>Sudeste</b>		<b>10.851</b>		<b>4.085</b>		<b>6.766</b>		<b>1.668</b>
Paraná	PR	1.360	Curitiba	356	26,18	1.004	73,82	399
Rio Grande do Sul	RS	1.542	Porto Alegre	343	22,24	1.199	77,76	496
Santa Catarina	SC	888	Florianópolis	95	10,70	793	89,30	293
<b>Sul</b>		<b>3.790</b>		<b>794</b>		<b>2.996</b>		<b>1.188</b>
<b>Total</b>		<b>19.813</b>		<b>6.857</b>		<b>12.956</b>		<b>5.587</b>

Fonte: Unicad

## **3.2 Cenários: político, econômico e financeiro.**

### 3.2.1 Política

Uma das grandes mudanças registrada no Brasil a partir dos anos 90 foi o avanço do programa de privatizações. Setores como o siderúrgico, petroquímico, de informática e serviços públicos, principalmente de telecomunicações, eletricidade, transporte e saneamento, passaram a ser explorados pelo capital privado, em muitos casos, transnacional. Números do Programa Nacional de Desestatização (PND) apontam que, até o início de 2000, os resultados obtidos foram as privatizações de 65 empresas e a concessão de 58 serviços públicos.

Os programas de privatizações ganharam força cada vez maior, especialmente nas áreas de energia, telecomunicações e financeira, com a privatização de diversos bancos estatais a partir de 1996.

A concentração bancária foi um dos fenômenos mais marcantes no setor financeiro na década de 90, observada pela diminuição do número de bancos comerciais em operação no país, invertendo a tendência apresentada a partir de 1988. Em 1997, havia 206 instituições bancárias em operação; em 2000, esse número passou para 175. Simultaneamente, a redução da inflação após 1994 fez desaparecerem os ganhos obtidos pelo sistema financeiro e demonstrou a fragilidade de muitas instituições bancárias, que não conseguiram adaptar-se à nova realidade econômica do país. A privatização do setor bancário contribuiu para essa evolução, com a aquisição de bancos estaduais por grupos brasileiros e internacionais. A volta da internacionalização do setor financeiro foi outra característica do final da década de 90. A participação do controle estrangeiro, que era de 7% em 1994, passou para 33% em 2000.

### 3.2.2 Economia

Em 2004, a opção da economia brasileira em conter a inflação causou o aumento da taxa básica de juros a partir de setembro. Isso assegurou um juro real mais baixo e uma expansão da atividade econômica. Foi um ano de aumento de crédito ao setor privado, que se elevou 10,4% em termos reais. O crescimento da economia e o vigoroso aumento do crédito foram os motores dos resultados positivos do setor financeiro.

O setor bancário teve bons lucros em 2005, e a política de crédito dos grandes bancos nunca esteve tão em alta, financiando o consumo e as empresas. A boa lucratividade foi em grande parte devida à expansão das carteiras de crédito.

No mercado imobiliário, 2006 foi o melhor ano em quase duas décadas, segundo a Abecip - Associação Brasileira de Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança. O crédito imobiliário praticamente dobrou em 2006, atingindo R\$ 9,5 bilhões. E as razões do crescimento desse mercado, segundo os bancos, foram a redução da taxa de juros básica (Selic), maior segurança jurídica e crescimento da massa salarial.

Entre as medidas baixadas pelo governo no ano passado (2010), está a redução do IPI de vários materiais de construção, o financiamento com prestações fixas para imóveis até 350 mil reais e o crédito consignado para aquisição de moradia.

Em 2006, foram financiadas 522 mil unidades habitacionais, com recursos do FGTS e da caderneta de poupança, com um volume de financiamentos de R\$ 17,7 bilhões. Foi a primeira vez que superaram 100 mil unidades desde 1988 com recursos da poupança.

Com o aumento do crédito, houve expansão das captações do setor bancário e, ao mesmo tempo, da inadimplência.

### 3.2.3 Mercado Financeiro

O ano de 2006 foi marcado pela animação dos investidores em relação à economia brasileira. Embora fraco, o crescimento da economia e o vigoroso aumento do crédito, com ênfase na expansão das carteiras ao consumidor e à pessoa jurídica, foram os motores dos resultados positivos do setor financeiro.

O crescimento do crédito com recursos livres permaneceu significativo em 2006 (23,6%). Como resultado, o crédito total do sistema financeiro atingiu, em dezembro, 34,3% do PIB.

Todavia, com a expansão do crédito, veio a elevação da inadimplência, no âmbito tanto das pessoas físicas quanto das pessoas jurídicas. Os percentuais registrados foram maiores em relação a 2005.

O mercado de capitais apresentou grande dinamismo, com crescimento elevado nas captações. A captação da caderneta também cresceu: o resultado líquido do ano foi de R\$ 4,9 bilhões.

Bons ventos bateram no mercado de ações: a Bovespa registrou recorde de alta. Em 2006, o Ibovespa acumulou alta de 32,9%, o que fez da Bolsa a aplicação mais rentável do ano, após superar por 29 vezes suas máximas históricas de pontuação, encerrando o mês de dezembro com 44.473 mil pontos.



Também esteve em alta em 2006, no mercado financeiro, a onda de compras e fusões. Dois dos maiores bancos fizeram suas opções: o Itaú adquiriu o Bank Boston e o Bradesco, a operadora de cartões American Express.

No final do ano, o governo ainda sofreu outro revés, com a derrota no Senado na tentativa de prorrogar a CPMF – Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira. O governo federal estima-se que tenha perdido R\$ 40 bilhões, que resultariam da cobrança da taxa de 0,38% sobre a maioria das transações bancárias, que deixou de existir no primeiro dia de janeiro de 2008.

O mercado financeiro manteve-se aquecido em 2007, com a crescente demanda por crédito tanto no segmento de pessoa física quanto no segmento de pessoa jurídica, mantendo a tendência de expansão dos últimos anos. Para a pessoa física, ganharam destaque, no âmbito dos empréstimos com recursos livres, os empréstimos voltados para financiar veículos (aumento de 28% no ano), o crédito consignado (34%), cartão de crédito (29%) e o financiamento imobiliário (87%). Já para a pessoa jurídica, foram expressivos os empréstimos para capital de giro (elevação de 44% em 2007). O crescimento do crédito veio acompanhado da redução da inadimplência, diferentemente do que ocorreu em 2006.

A caderneta de poupança e os depósitos a vista apresentaram um desempenho notável. O saldo da caderneta de poupança aumentou mais de R\$ 46 bilhões, alcançando R\$ 234,7 bilhões no fim de 2007. Valor 25,% maior que o de 2006. Ao mesmo tempo, o saldo em depósitos a vista aumentou 31% no ano, atingindo R\$ 131,3 bilhões em dezembro de 2007.

Melhor investimento do ano, o Ibovespa encerrou 2007 valorizado em 43,7%, aos 63.886 pontos, registrando a quinta alta anual consecutiva da bolsa brasileira, uma das mais rentáveis do mundo. Até o final do ano, graças à ausência material de exposição dos bancos brasileiros ao mercado subprime imobiliário norte-americano e à solidez dos indicadores financeiros do país com o exterior, o impacto da crise norte-americana não havia atingido o mercado financeiro nacional. O ano foi um dos mais críticos para a economia mundial. Os países industrializados sofreram com um sistema bancário fragilizado, com falências e corridas bancárias, bolsas em queda vertiginosa e a apreciação do dólar em busca de um porto seguro. No Brasil, o dólar chegou a valer R\$/US\$ 2,51. Foi necessária a ação coordenada dos bancos centrais para encontrar alternativas de sobrevivência a uma das principais e mais duras crises econômicas de que se tem registro no mundo. A quebra do Lehman Brothers, causada por seus altos investimentos em títulos ligados ao mercado do subprime – o crédito

imobiliário para pessoas com risco elevado de inadimplência –, marcou o início da avalanche que atingiu o mercado financeiro internacional.

No âmbito interno, as previsões para o crescimento da economia brasileira em 2008, diante da crise internacional, foram mais conservadoras. Ainda assim, embora analistas considerassem que a economia brasileira estivesse com melhor desempenho do que em 2007, o impacto da retração da economia americana foi maior do que se esperava. No final do ano, diversos setores da economia já apresentavam sinais de desaquecimento.

Mas, enquanto muitas das economias do mundo anunciavam cortes de juros, o Banco Central brasileiro mantinha a Selic em 13,75%. A equipe econômica brasileira ainda não trabalhava, no encerramento do ano, com um cenário em que a crise externa pudesse reverter a trajetória de crescimento do país. A crise financeira internacional não trouxe consequências diretas para o sistema financeiro nacional, dada à estabilidade de suas regras de funcionamento. O Banco Central durante toda a crise pôde fornecer liquidez em reais e em dólares ao sistema financeiro graças aos elevados estoques de depósitos compulsórios e de reservas internacionais. Em 2009, o Banco Central teve a oportunidade de continuar com sua política de liberação de compulsórios iniciada no último trimestre de 2008 para assegurar as condições de solidez do sistema. Além disso, o BC continuou vendendo moeda estrangeira durante os meses de janeiro e fevereiro, ainda que em menor volume que em 2008 e pôde, também, diminuir os saldos emprestados em moeda estrangeira aos bancos domésticos. A taxa básica de juros foi flexibilizada no período. Iniciou janeiro em 13,75% ao ano e encerrou dezembro em 8,75%. Essa redução refletiu-se na taxa do CDI, que fechou o ano em 9,88%.

A aplicação destas políticas aliada à rápida recuperação da economia aliada à sólida situação do sistema financeiro permitiu que o desempenho dos mercados fosse bastante positivo. As emissões primárias de ações atingiram R\$ 15,9 bilhões, as de debêntures, R\$ 11,1 bilhões e as notas promissórias, R\$ 9,5 bilhões, totalizando R\$ 36,5 bilhões de ofertas primárias registradas na Comissão de Valores Mobiliários. O Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (Ibovespa) fechou 2009 em 68.588 pontos, com valorização de 82,7%. Este índice em dólares evoluiu 145,2%, refletindo ainda a valorização do real frente à moeda norte-americana. Como comparativo, os índices Dow Jones e Nasdaq tiveram ganhos de 18,8% e 43,9%, respectivamente, no período. As empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) apresentaram crescimento de 69,8% no seu valor de mercado, alcançando R\$ 2,3 trilhões.

Os fundos de investimento (renda fixa, multimercados, referenciados, curto prazo, cambiais, renda variável e extra mercado) obtiveram saldo de R\$ 1,3 trilhão, com crescimento de 23,6% em 2009. É válido notar que a participação dos títulos públicos na carteira consolidada dos fundos de renda fixa, multimercado, referenciado, curto prazo e cambial foi de 49,4% no período. Os fundos de ações obtiveram rendimento de 46,8% e seu patrimônio líquido consolidado cresceu 49,3%, totalizando R\$ 158,9 bilhões. Quanto às cadernetas de poupança, o saldo total foi de R\$ 319,1 bilhões em 2009, crescendo 18% no período. Os Certificados de Depósito Bancário (CDB) somaram R\$ 563,3 bilhões, com expansão de 2,4%. Somados os fundos de investimento, os depósitos a prazo e as cadernetas de poupança, o saldo total foi de R\$ 2 trilhões em 2009, com aumento de 14,5% em relação ao ano anterior.

Os empréstimos e financiamentos realizados pelo sistema financeiro somaram R\$ 1,414 trilhão em 2009, com expansão de 15,2%. Esse montante representou 45% do Produto Interno Bruto (PIB). O crédito ao setor privado totalizou R\$ 1,355 trilhão, com aumento de 12,9%.

Mas a crise financeira mundial – que aportou no Brasil em setembro –, após a falência decretada, do Lehman Brothers, 4º maior banco de investimentos americano, provocou retração da oferta de crédito no mundo todo, afetando sensivelmente a situação da economia real.

Descontado o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), que fechou o ano com alta de 5,90%, o rendimento real da poupança em 2008 foi de 1,89 %. A rentabilidade nominal (sem descontar a inflação) ficou em 7,9% em 2008.

A aplicação mais popular do país registrou, no ano passado, o segundo maior resultado da história. Entre janeiro e dezembro de 2008, a poupança registrou uma captação líquida (depósitos menos saques) de R\$ 17,66 bilhões. Somente no mês de dezembro, foi R\$ 5,387 bilhões, resultado impulsionado pelo pagamento do 13º salário.

#### 3.2.4 Fusões e aquisições

Em novembro, em meio à crise, o setor financeiro recebe uma notícia auspiciosa, confirmando que os bancos brasileiros, ao contrário de seus pares americanos, se mantinham sólidos. Itaú e Unibanco anunciaram a fusão de suas operações, constituindo o maior banco privado do hemisfério sul. O Banco do Brasil, por sua vez, compra a Nossa Caixa Nosso

Banco do Estado de São Paulo e reassume a liderança como o maior banco em ativos do país e da América do Sul.

A seguir informações sobre os quatro maiores bancos em números de ativos, patrimônio, passivo, aplicações, números de agências e pontos de atendimento bancário, entre outros critérios, conforme balancete divulgado pelo BACEN em 15/08/2011 com referência ao fechamento do semestre jun./2011. Vale ressaltar que embora a CEF – Caixa Econômica Federal figure em alguns números na quarta posição, o BACEN considerou que o Santander Brasil a ultrapassou e assumiu esta classificação no ranking com a aquisição do ABN/Real e que o objeto do presente estudo é baseado na atuação dos quatro primeiros, independentemente se é formado por capital nacional ou não, público ou privado. Na sequência um pouco da história de cada um de acordo com a posição que ocupa, segundo relatórios atualizados pelo Banco Central do Brasil.

### **3.3 Banco do Brasil S.A.**



Há 200 anos, acontecia fato inédito na história mundial: uma colônia se transformou em império. O Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa. Em 12 de outubro de 1808, através de alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil.

O Banco, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, no Rio de Janeiro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809. Mas ele foi exaurido por saques da Corte Portuguesa, em seu retorno a Lisboa, em 1821. Somaram-se a essa “corrida bancária”, o descalabro administrativo e os desmandos financeiros, durante o Primeiro Reinado. Sob intensa oposição política, ele foi finalmente liquidado em 1833.

Passaram-se 20 anos e, em 1853, outro Banco do Brasil, criado dois anos antes pelo barão de Mauá, fez, por determinação legislativa, sua fusão com um banco privado de emissão, o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Essa operação foi liderada pelo visconde de Itaboraí, considerado o fundador do Banco do Brasil.

Decorridos mais 40 anos, em fevereiro de 1893, as assembleias de acionistas aprovaram a união desse Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, criando o Banco da República do Brasil. Alguns historiadores opinam que esse deve ser considerado o “terceiro Banco do Brasil”.

Finalmente, o decreto no 1.455, de 30 de setembro de 1905, aprovou os estatutos do atual Banco do Brasil. Entre outras determinações é considerado liquidado o Banco da República do Brasil, seus bens, direitos e ações foram incorporados ao novo banco. Em dezembro, após entendimentos com os acionistas privados e autorização do Congresso Nacional, o governo passou a deter 50% do capital e o controle administrativo da instituição financeira, que passou a ser denominado, novamente, Banco do Brasil.

Inicia-se, assim, a terceira – ou quarta? – e atual fase jurídica do Banco do Brasil.

Apesar de possuir nova personalidade jurídica, as operações (clientes e ativos) e os principais conceitos e objetivos nacionais são os mesmos de 1853 – o início da segunda fase operacional.

### 3.3.1 Razão da comemoração dos “200 anos do Banco do Brasil”

Há, sem dúvida, 200 anos que o primeiro Banco do Brasil foi fundado – e essa efeméride deve ser comemorada. Pode haver questionamento da comemoração dos “200 anos do Banco do Brasil”, porque há descontinuidades (1833-1853 e 1893-1905) em sua história. “Mas, seria inapropriado justamente o contrário: deixar de comemorar, resgatando essa memória empresarial e institucional de um “bebê” [BB] de 200 anos”!

Não há dificuldade em buscar tal “justificativa”. Para qualquer cidadão brasileiro consciente de nossa história deve ser clara a importância de celebrar a criação, em 1808, de uma das mais importantes instituições constitutivas do Estado Nacional. Seu processo histórico de criação-destruição-recriação-fusão-renomeação-reestruturação, quando então se torna perene, traz lições inestimáveis para o conhecimento da constituição desse Estado. E diz mais sobre a responsabilidade econômica, socioambiental e política da gestão desse Banco, que é patrimônio histórico nacional. Assim como os silêncios repletos de significados nas canções, as descontinuidades em sua história devem ser encaradas como “pausas para reflexão” a respeito de sua necessidade. São oportunidades não para questionarmos a comemoração, mas para nos colocarmos questões sobre seu significado.

### 3.3.2 Razão do intervalo histórico

Muitos brasileiros contemporâneos desse evento e, posteriormente, alguns historiadores, opinaram que a liquidação do primeiro Banco do Brasil foi um erro. Assim, logo se conseguiu a aprovação de ato legislativo prevendo o estabelecimento de um novo

banco. A nova instituição teria capital de 20.000 contos de réis, dos quais apenas 2.000 seriam subscritos pelo governo. Mas essa tentativa de reorganização do segundo Banco do Brasil, em 1833, foi um fracasso, em virtude das fraudes que ficaram na memória dos investidores durante a extinção do primeiro banco. Ele não chegou a ser estabelecido, devido à impossibilidade de obter recursos privados suficientes para constituir seu capital mínimo.

O país vivia também intensa turbulência político-militar. Era o período que separa a abdicação de D. Pedro I, em 1831, da coroação de seu filho, D. Pedro II, em 1840. Houve a Revolta Farroupilha, no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, de 1835 a 1845; as revoltas liberais, em São Paulo e Minas Gerais, em 1842; as Revoltas dos Malês (1835) e Sabinada (1837-1838), na Bahia; a Praieira, em Pernambuco, de 1848 a 1852; a Balaiada, no Maranhão e no Piauí, de 1838 a 1841; e a Cabanagem, no Pará, de 1835 a 1840. O período regencial foi, à custa da quebra do mito da “índole pacífica do povo brasileiro”, período-chave na construção da nação brasileira com grande território unificado, distinto da fragmentação da América espanhola.

O começo de longo ciclo cafeeiro no Brasil e o estabelecimento de bancos por meio da emissão de ações contribuiu para seguidas fundações de bancos particulares de emissão. O primeiro banco privado do país foi o Banco do Ceará, criado em 1836 e liquidado três anos depois. Em 1838, um grupo de capitalistas fundou o Banco Comercial do Rio de Janeiro, que atuou sem carta-patente até 1842, ao qual se seguiram outros estabelecimentos como o Banco Comercial da Bahia, em 1845, o Banco Comercial do Maranhão, em 1846, e o Banco do Pará, em 1847. Quatro anos depois, foi estabelecido o Banco Comercial de Pernambuco. Surgiu também o que viria ser o maior dos novos bancos: o Banco do Comércio e Indústria do Brasil, fundado, em 1851, por Irineu Evangelista de Sousa (1813-1889), barão e depois visconde de Mauá. O nome do seu banco, em período de prosperidade de seu controlador, logo mudou para Banco do Brasil, o mesmo nome do banco que tinha “quebrado” em 1833.

Mas, no grupo político então detentor de poder, aliado ao imperador, questionava-se a concessão de direitos de emissão a banqueiros que os utilizavam em benefício próprio, isto é, de suas outras empresas. Isso se referia, particularmente, a esse Banco do Brasil de propriedade do então opositor barão de Mauá. Os “vales” dos bancos privados concorriam com as Notas do Tesouro Nacional, causando a depreciação da moeda nacional. A discussão sobre a conveniência de criar um novo Banco do Brasil estatal com o monopólio de emissão monetária voltou a tomar fôlego em 1853. Era fundamental que a fusão dos dois maiores bancos cariocas, o Comercial do Rio de Janeiro e o Banco do Brasil, do futuro visconde de

Mauá, fosse promovida para criar o núcleo do novo Banco do Brasil, oficialmente o segundo. Mais de 50% das subscrições de suas ações ficaram asseguradas pelo capital social desses bancos.

Dessa forma, só quando foram estabelecidas as condições mínimas necessárias para a soberania nacional – o monopólio estatal da violência e o da emissão de moeda nacional – foi fundado, definitivamente, o Banco do Brasil. Seu principal objetivo institucional era o mesmo do atual: ser banco de governo, servindo a um Estado soberano para construir nação integrada e independente.

### 3.3.3 Banco do Brasil: instituição nacional

Instituições constituem o conjunto de estruturas sociais estabelecidas pela tradição, especialmente aquelas relacionadas com a coisa pública. Na condição de fenômeno sociológico, a instituição constitui estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência e identificável pelo valor de seus códigos de conduta, alguns deles expressos em leis. Sendo assim, uma organização financeira é, algumas vezes, mais que um estabelecimento bancário para a promoção de objetivo de financiamento.

Instituições têm regras ou códigos formais, mas também informais. No caso do Banco do Brasil, seu papel institucional é tanto aquele definido em termos legais ou estatutários, por exemplo, conceder financiamento rural, quanto àquele que se consolidou informalmente: atuar como regulador do mercado, prover liquidez quando o mercado interbancário estiver paralisado, balizar as taxas de juros praticadas etc. Isso não é anomalia: as sociedades, as economias, funcionam assim mesmo, com um conjunto de normas escritas e não escritas.

As instituições financeiras públicas federais são market makers, isto é, “fazedores do mercado de crédito, no Brasil”. Há hierarquia entre os agentes financeiros. Os Market makers são os agentes líderes, com fontes de financiamento em fundos sociais, que determinam as taxas de juros de referência para empréstimos. Os líderes têm maior capacidade de delinear as tendências do mercado.

Historicamente, os bancos públicos (assim entendidos os constituídos total ou majoritariamente com capitais públicos) de maior porte sempre cumpriram esse papel, na economia brasileira. Os verdadeiros “fazedores do mercado” de varejo, ou seja, bancos cujos comportamentos regulavam a competição no segmento eram o Banco do Brasil e o Banco do Estado de São Paulo (Banespa). No financiamento imobiliário, a Caixa Econômica Federal

chegou a ser responsável por cerca de 90% do segmento. No crédito à infraestrutura e aos insumos básicos, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) esteve praticamente sozinho. No financiamento ao desenvolvimento de regiões periféricas, o Banco da Amazônia e o Banco do Nordeste do Brasil cumprem papel indispensável.

#### Missão

Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.

#### Valores

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Responsabilidade socioambiental;
- Respeito ao consumidor;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Proatividade na gestão de riscos;
- Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação;
- Respeito à diversidade;
- Compromisso com os acionistas e a sociedade

#### Visão de futuro

Sermos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental.



### 3.3.4 Segmentação

A segmentação do Banco do Brasil S.A. está representada abaixo, sendo que em 2010 com um projeto de mudança está implementando alterações em função de vários fatores e especialmente da renda no segmento pessoa física e no faturamento no segmento pessoa jurídica.

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis / Fatores</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Segmentação Comportamental</b>	Benefícios procurados	Qualidade, Valor, Imagem.
	Uso do produto	Usuário de alta, média ou baixa frequência.
	Sensibilidade ao preço	Sensível ao preço, interessado em valor, interessado em <i>status</i> (não sensível ao preço).
<b>Segmentação Demográfica</b>	Idade	13-17; 18-25; 26-34; acima de 34 anos
	Sexo	Masculino; Feminino.
	Renda mensal (R\$)	Menos de 4mil, 5-10 mil, mais de 10 mil
	Ocupação	Empresário, Func. Público, Operário.
	Escolaridade	Nível médio, Superior, Pós-graduação.
	Ciclo de Vida da Família	Solteiros, Casados sem filho, com filhos adolescentes.
	Geração	Geração X, Geração Y, Idosos.
	Etnia	Branco, Afro-americano, Asiático.
	Religião	Católica, Hindu, Protestante.
	Nacionalidade	Japonesa, Brasileira, Coreana.
Classe Social	Alta, Média, Pobre	
<b>Segmentação Geográfica</b>	Regional	Nordeste, Sul, Norte.
	População	Menos de 500mil, mais de 1 milhão.
	Densidade populacional	Urbana, Suburbana, Rural.
<b>Segmentação Psicográfica</b>	Personalidade	Tímida, Compulsiva, Ousada.
	Estilo de Vida	Esportista, Caseiro, Aventureiro.
	Motivações	Segurança, Lazer, Honestidade.

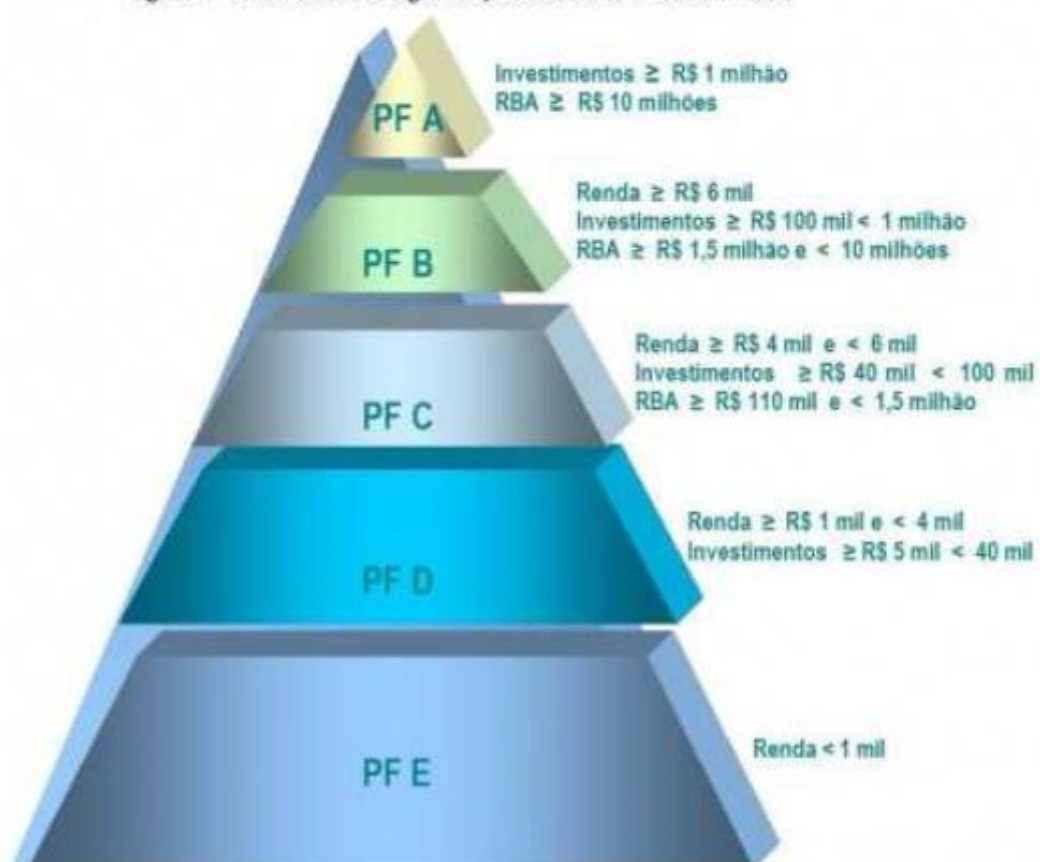
**Quadro 1 – Fatores e Variáveis de Segmentação de Mercados**

Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline, 2005.

Tabela 1 – Parâmetros da Segmentação dos Clientes Pessoas Físicas

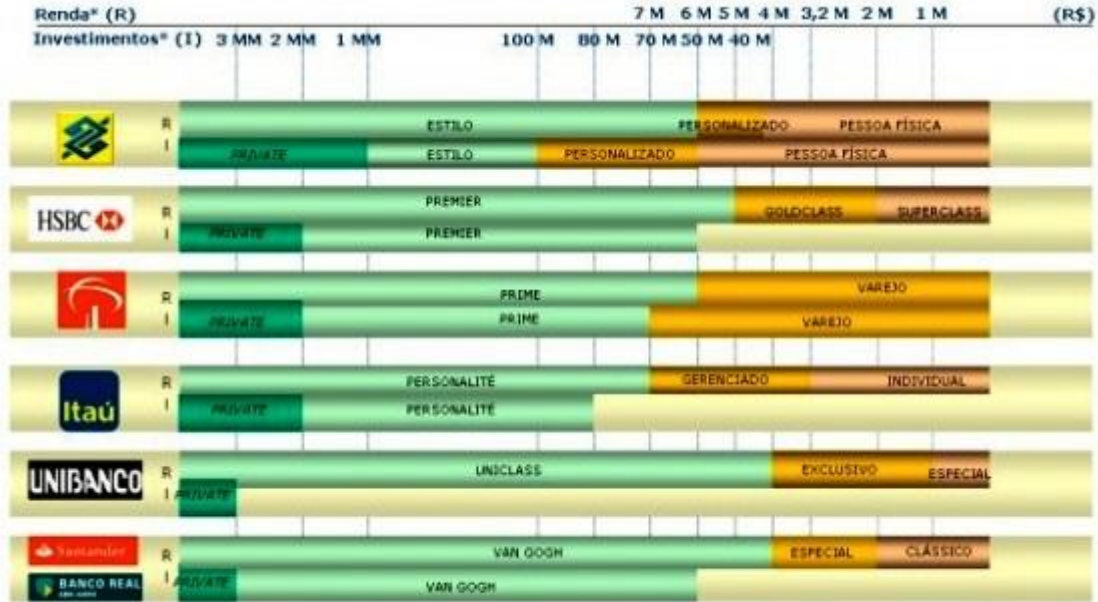
PF	RENDA (R\$)	INVESTIMENTOS (R\$)	RBA (R\$)
A	-	≥ 1 milhão	≥ 10 milhões/ano
B	≥ 6 mil	≥ 100 mil e < 1 milhão	≥ 1,5 milhão e < 10 milhões/ano
C	≥ 4 mil e < 6 mil	≥ 40 mil e < 100 mil	≥ 110 mil e < 1,5 milhão/ano
D	≥ 1 mil e < 4 mil	≥ 5 mil e < 40 mil	-
E	< 1 mil	< R\$ 5 mil	-

Figura 1 – Parâmetros da Segmentação dos Clientes Pessoas Físicas



Fonte: site Banco do Brasil S.A./2010

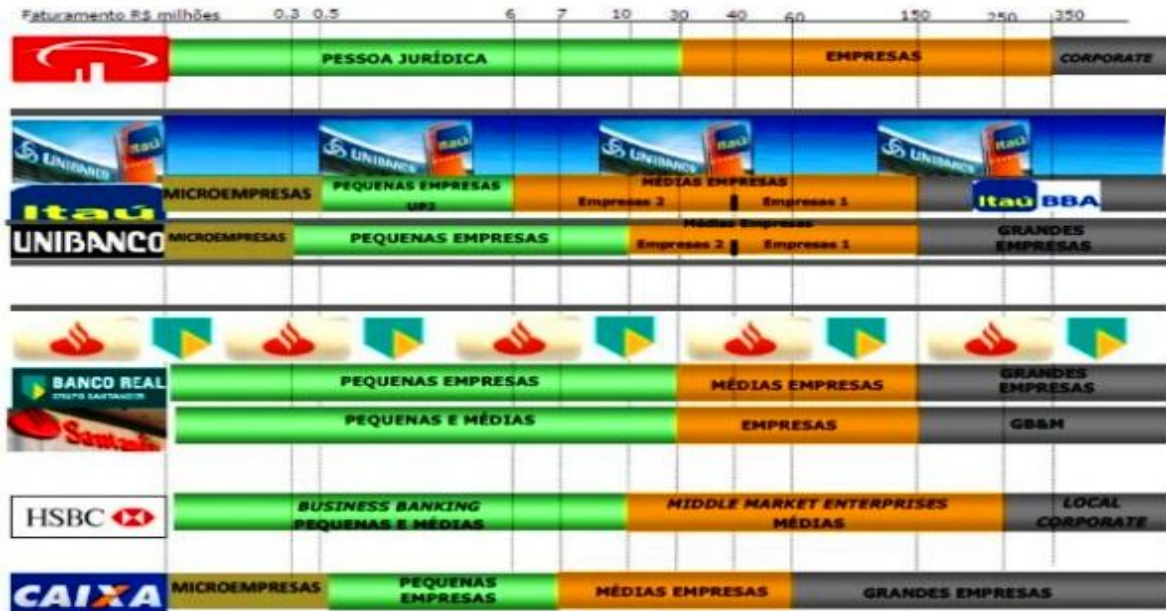
Abaixo o formato de segmentação dos principais bancos Mercado PF, segundo fonte BB:



\*O BB considera ainda a RBA (renda bruta agropecuária anual)

Fonte: site Banco do Brasil S.A./2010

Mercado PJ, segundo Santander:



\* Santander Global Banking & Markets

Fonte: site Banco do Brasil S.A./2010

### 3.4 Banco Itaú Unibanco Holding S.A.



#### Missão/Visão Itaú

Ser o Banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos.

Tendo sua fundação na década de 40, avançamos no tempo para contar sua história a partir da década de 90, que foi marcada pelo final da fase de transição democrática e início da consolidação da Democracia no Brasil.

Dando sequência à sua atuação internacional, a Itaúsa Portugal constitui o Banco Itaú Europa S.A., localizado em Lisboa, voltado especialmente para as operações de comércio exterior e para o apoio às subsidiárias de empresas brasileiras na Europa.

Com o crescimento do MERCOSUL, o Itaú também expande sua atuação na Argentina. Após a aprovação do governo argentino, a antiga agência de Buenos Aires é convertida no Banco Itaú Argentina S.A.

Um novo período de aquisições se inicia. O Itaú assume o controle acionário do Banco Francês e Brasileiro S.A., reforçando sua posição no segmento de clientes de alta renda, tesouraria e corporate banking. Surge o Itaú Personalité.

O Itaú amplia sua capacidade de atender clientes e investidores nos mercados financeiros internacionais, adquirindo o Banco Itaú Europa Luxembourg (ex-Bamerindus Luxembourg), controlado pela holding Itaúsa Portugal.

No primeiro leilão de privatização de bancos estaduais, o Itaú adquire o Banco BANERJ S.A., fortalecendo sua atuação no mercado do Rio de Janeiro.

O processo de privatizações prossegue no ano de 1998, e o Itaú adquire o controle acionário do Banco do Estado de Minas Gerais S.A. - BEMGE, aumentando significativamente sua presença nesse Estado.

A aquisição do Banco Del Buen Ayre, incorporado ao Itaú Argentina, atual Itaú Buen Ayre, reforça a atuação do Itaú no mercado argentino. A fusão completada deu origem ao Banco Itaú Buen Ayre S.A., cuja rede de agências passou para 94 unidades, todas na região de Buenos Aires.

Em novo leilão de privatização, o Banco Itaú adquire o controle acionário do Banco do Estado do Paraná S.A. - Banestado, passando a deter a maior participação de mercado no Paraná.

Em pesquisa realizada pela consultoria inglesa Interbrand, a marca Itaú é avaliada como a mais valiosa do país (US\$ 970 milhões), a partir dos resultados obtidos pelo Banco.

No final do ano de 2001, foi a vez de o Banco do Estado de Goiás S.A. (BEG) ser privatizado. O Itaú, com mais essa aquisição, alavanca sua presença no mercado goiano e consolida a expansão pela incorporação de bancos estaduais.

No final do ano, o Itaú anuncia a associação com o BBA Creditanstalt. É criado o Itaú BBA, maior banco de atacado do país.

É adquirido o controle acionário do Banco Fiat, ampliando a atuação do Itaú no mercado de financiamento de bens de consumo. A marca Itaú ganha um toque de modernidade em sua tipologia.

Como resultado da ampliação do grau de eficiência de atuação, o Itaú é considerado o primeiro banco do Brasil em valor de mercado. Ao mesmo tempo, pela segunda vez, em análise promovida pela consultoria internacional Interbrand, a marca Itaú é considerada a mais valiosa do Brasil (US\$ 1,093 bilhão).

Para trazer mais conveniência aos brasileiros que residem fora do país, o Itaú estabelece contratos de parceria com os bancos estrangeiros BPI (Portugal), Unicredito (Itália) e La Caixa (Espanha), a fim de proporcionar a residentes desses países o envio de recursos a pessoas no Brasil pelo Itaú, utilizando a rede de agências desses bancos.

Banco Itaú Holding Financeira S.A. e Lojas Americanas S.A. associam-se com o objetivo de criar nova instituição financeira para atuar na estruturação e comercialização de produtos e serviços financeiros, com exclusividade, para clientes das Lojas Americanas, Americanas Express e Americanas.com, fortalecendo o mercado de crédito ao consumidor brasileiro.

O Itaú e o Bank of America Corporation assinaram acordo, para aquisição do BankBoston no Brasil e do direito de exclusividade para adquirir as operações do BankBoston no Chile e no Uruguai e outros ativos financeiros de clientes da América Latina, toda a rede de pontos de atendimento no país passava a usar a marca do Itaú Personnalité, sem nenhuma mudança para seus clientes, que puderam manter os mesmos números de conta e senhas. Para transações bancárias, o número de identificação do banco continuou 479, sob a razão social transitória ItauBank S/A. Com essa operação, a marca BankBoston deixou de existir no

Brasil. Agência de origem BankBoston, identificada na nova fachada Itaú Personnalité com um portal verde.

O Banco Itaú Europa S.A. e sua subsidiária Banco Itaú Europa Luxembourg S.A. assinaram acordo com o Bank of America Corporation envolvendo a aquisição da totalidade do capital do BankBoston International, com sede em Miami, e do BankBoston Trust Company Limited, com sede em Nassau. Com a operação, o Itaú agregou 5,5 mil clientes, 200 funcionários especializados e US\$ 3,666 bilhões em ativos, dobrando a carteira de private banking no exterior. O Banco Itaú Europa S.A. é a plataforma de negócios na Europa do Grupo Itaú, operando em diversos segmentos de mercado, entre eles o de Private Banking Internacional, por meio de sua subsidiária Banco Itaú Europa Luxembourg. Por essa associação, foi criada uma nova companhia seguradora, denominada Itaú XL Seguros Corporativos S.A. ("ITAÚ XL"), com dedicação aos negócios de grandes riscos de seguros comerciais e industriais (carteira de seguros comerciais patrimoniais e de acidentes) no Brasil.

A revista Latin Finance elegeu o Banco Itaú como o Banco do Ano de 2006 da América Latina e Caribe, refletindo a sua sustentabilidade e liderança em performance. A revista destacou que o Itaú é um exemplo para outras organizações da região por agregar resultados consistentes a decisões ousadas, como a expansão dos negócios na América Latina por meio da compra do BankBoston.

Depois de 33 anos de parceria, Itaú e Citibank decidiram dividir as operações da operadora de cartão Credicard e da carteira de clientes. Terminado o processo de cisão, às duas operadoras foi facultada a utilização da marca até 2008, embora, conforme previsto em contrato, o Citibank tenha exercido o direito de uso exclusivo da marca Credicard, a partir de janeiro de 2009. Assim, o Itaú passa, a partir de 2007, a vender cartões somente com a marca Itaú (Itaucard e Itaú Personnalité).

Em maio, no âmbito internacional, concluíram-se as aquisições do BankBoston International (BBI), com sede em Miami, e BankBoston Trust Company Limited (BBT), com sede em Nassau, pelo Banco Itaú Europa e sua subsidiária Banco Itaú Europa Luxembourg, compreendendo ativos sob gestão de aproximadamente US\$ 3,2 bilhões.

Em junho, dando continuidade à sua expansão internacional, o Itaú concluiu a aquisição da carteira do ABN AMRO em Miami e Montevideú, triplicando, assim, sua carteira de private banking de clientes internacionais, geridos pelo Banco Itaú Europa. Com essa aquisição, o Itaú passa a ser o terceiro maior gestor de alta renda da América Latina, atendendo a clientes

da Argentina, Caribe, América Central, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Uruguai e Venezuela.

No final de junho, o Itaú Holding anunciou a transferência de 832.176 ações de emissão da Serasa S.A. – uma das maiores empresas do mundo em análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios – à Experian Brasil Aquisições Ltda., subsidiária brasileira da Experian Solutions, Inc. A alienação, entretanto, não excluiu a participação do Banco na administração da Serasa.

Itaú fortalece sua presença no Uruguai com a compra de 100% da Unión Capital, administradora de fundos de pensão que tem em sua carteira 162 mil clientes e administra mais de US\$ 630 milhões em fundos.

O Itaú novamente tem a marca mais valiosa da América Latina, segundo a consultoria Interbrand, que o colocou como uma das 70 marcas mais valiosas do seu ranking mundial. Segundo dados apontados pela consultoria, a marca foi avaliada em US\$ 5,962 bilhões, valor 57% maior em relação a 2007, quando estava avaliada em US\$ 3,8 bilhões.

#### 3.4.1 Associação entre Itaú e Unibanco cria um dos maiores bancos do Hemisfério Sul

No dia 3 de novembro de 2008, Itaú e Unibanco assinaram contrato de associação para a unificação das operações financeiras dos dois bancos. Foi o início formal da construção de um dos maiores conglomerados do Hemisfério Sul, com valor de mercado que o situa entre as 20 maiores instituições financeiras do mundo.

Amadurecido ao longo de 15 meses de diálogo, o Itaú Unibanco nasce a partir de uma forte identidade de valores e visão convergente de futuro. Por isso, os controladores da Itaúsa e Unibanco decidiram constituir uma holding com modelo de governança compartilhada.

O conglomerado resultante da associação apresenta escala, expertise e forte base de capital, que o capacitam a reforçar sensivelmente a oferta de crédito ao mercado, correspondendo às expectativas de saudável e vigorosa resposta às demandas de empresas e pessoas físicas. Para efeito de dimensão de seu potencial, o Itaú Unibanco torna-se a empresa brasileira com maior capitalização de mercado.

#### 3.4.2 Segmentação

Um banco diferente para cada tipo de cliente

Observando uma estratégia de segmentação adotada há mais de 20 anos, o Itaú dispõe de estruturas, produtos e serviços desenvolvidos para atender às necessidades específicas dos mais diversos perfis de clientes, incluindo pessoas físicas e microempresas, pequenas empresas, médias empresas, poder público, investidores institucionais, pessoas físicas de alta renda e clientes com elevado patrimônio financeiros.

Além disso, o Itaú também administra negócios de underwriting, custódia, corretagem de valores mobiliários, cartões de crédito, consórcios, seguros, capitalização e previdência privada, financiamento de veículos e operações de financiamentos para não correntistas das classes econômicas "C" e "D":

- ✓ Varejo
- ✓ Itaú Personalité
- ✓ Poder Público
- ✓ Pequenas empresas
- ✓ Médias empresas
- ✓ Clientes Institucionais
- ✓ Itaú Private Bank
- ✓ Crédito ao Consumidor
- ✓ Grandes Corporações

Varejo - A ampla rede de atendimento e uma vasta gama de produtos e serviços são os pontos centrais de um dos principais negócios do Banco Itaú: o varejo, que atende prioritariamente pessoas físicas e, em menor extensão, microempresas.

Neste segmento, a qualidade no atendimento está presente em todas as formas de contato com o Banco, o que tem aumentado cada vez mais a importância dos canais de autoatendimento, que incluem os Caixas Eletrônicos Itaú, o atendimento por telefone e via internet. Nas agências, outro importante canal de acesso a produtos e serviços bancários, o Itaú conta com equipes preparadas para buscar soluções que atendam às necessidades dos nossos clientes. Por isso, da mesma maneira que atendem às necessidades bancárias tradicionais, como conta corrente, poupança e certificados de depósito, também oferecem cartões de crédito, seguro de residência, vida e acidentes, financiamento de automóveis, planos de previdência privada, administração de ativos e planos de capitalização. Os produtos para este segmento abrangem ainda cheques especiais e empréstimos pessoais.

Itaú Personalité - Criado em 1996, de forma pioneira no setor bancário brasileiro de alta renda, o Itaú Personalité é o segmento do Banco Itaú especializado no atendimento a



peças físicas com renda acima de R\$ 7.000 mensais ou investimentos superiores a R\$ 80.000. Com uma rede de mais de 80 agências independentes, o Itaú Personalité oferece aos clientes assessoria financeira individualizada, prestada por gerentes capacitados, e um portfólio de produtos e serviços direcionado às suas necessidades mais específicas.

**Poder Público** - O Banco Itaú possui uma estrutura exclusiva para órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal, nos âmbitos Executivo, Legislativo e Judiciário. Trata-se de plataformas separadas do ambiente da agência, onde equipes com gerentes exclusivos e especialmente capacitados ofertam soluções customizadas para este importante segmento do mercado. Principalmente no Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Goiás, estados onde adquiriu bancos estaduais privatizados, o Banco Itaú tem significativos volumes de negócios com órgãos públicos. Estes negócios incluem desde recolhimento de tributos e impostos, serviços de câmbio, administração de recursos de órgãos públicos superior a R\$ 5 bilhões e pagamento de fornecedores até o pagamento dos salários de cerca de 1,7 milhão de servidores.

**Pequenas Empresas** - O relacionamento com pequenas empresas é mantido por meio das Unidades de Pessoa Jurídica (UPJ), que atendem às necessidades de negócio de mais de 90 mil empresas com faturamento anual entre R\$ 500 mil e R\$ 6 milhões. As UPJ são pontos de atendimentos estrategicamente localizados nas maiores cidades brasileiras. A carteira para os clientes de pequenas e microempresas consiste principalmente de empréstimos garantidos com vencimento de até 30 dias, empréstimos não garantidos, como cheque especial de conta corrente, e empréstimos de capital de giro parcelados em até 12 meses.

**Médias Empresas** - O Itaú Empresas é direcionado a clientes corporativos de médio porte, com faturamento anual superior a R\$ 6 milhões. Neste segmento, gerentes altamente qualificados, alocados em plataformas estrategicamente posicionadas nos grandes mercados regionais, oferecem atendimento especializado a mais de 28 mil clientes. Para estes clientes são ofertadas soluções ágeis e competitivas, através de produtos e serviços financeiros como cash management, opções de aplicações, derivativos, seguros, planos de previdência privada, serviços de câmbio e comércio exterior. Desde 2004, com a unificação das mesas de câmbio e de comércio exterior com a mesa de clientes, estas duas últimas áreas dispõem de produtos financeiros ainda mais sofisticados e inovadores. Para este segmento também são oferecidas carteiras de empréstimo e financiamento, que englobam operações de giro, aquisição de bens, leasing, repasses do BNDES, exportação e importação, agronegócio, bem como a emissão de fianças nacionais e cartas de crédito ao Exterior.

Clientes Institucionais - O Itaú consolidou, em 2004, a liderança na prestação de serviços para clientes institucionais, atingindo volume superior a R\$ 150 bilhões. Destaca-se o forte crescimento de negócios de gerenciamento de caixa e todos os serviços relacionados à conta corrente.

Itaú Private Bank - O Itaú Private Bank fornece consultoria a mais de 6 mil clientes pessoas físicas detentoras de grande patrimônio e suas holdings. Entre os produtos oferecidos estão carteiras administradas, fundos de investimento, ações, operações de tesouraria e previdência privada, contando com alternativas dos mais importantes gestores dos mercados nacional e internacional, além da intensa utilização da estrutura do Banco Itaú para a oferta de soluções de planejamento financeiro e tributário.

Crédito ao Consumidor - Em linha com a estratégia de expansão do crédito, desde 2004 o Itaú vem reforçando sua atuação na área de crédito ao consumidor por meio de várias iniciativas e parcerias associadas à marca Taií, que reforçam o compromisso do Banco com o desenvolvimento do País e com a geração de empregos. A primeira iniciativa neste sentido foi a Financeira Itaú (FIT), inaugurada em junho de 2004, com foco principal no empréstimo pessoal com o Cartão Taií a consumidores de baixa renda. Conta atualmente com 110 lojas nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro, devendo chegar a 150 unidades próprias até dezembro. A Financeira Itaú CBD (FIC), cuja operação iniciou-se em abril de 2005, já conta com mais de 200 lojas dentro dos varejistas Pão de Açúcar, Extra, Extra Eletro, CompreBem e Sendas. A parceira com a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) prevê a oferta de produtos e serviços financeiros aos clientes destes varejistas, com o objetivo de aumentar as vendas e fidelizar o cliente. Criada a partir da associação entre o Itaú e as Lojas Americanas S.A. (LASA), para atuar com exclusividade na comercialização de produtos e serviços financeiros para os clientes da LASA., a Financeira Americana Itaú S.A - Crédito, Financiamento e Investimento (FAI) foi implementada em julho de 2005 e conta com mais de 190 lojas Americanas Taií dentro das Lojas Americanas e Americanas Express, bem como lojas independentes de rua. Com estas iniciativas e parcerias, o Itaú deverá finalizar o ano de 2005 com mais de 600 pontos de venda da marca Taií, reforçando a posição do Banco neste importante segmento de mercado.

Grandes Corporações - A qualidade dos relacionamentos e a sofisticação dos produtos e serviços são dois importantes diferenciais do Banco Itaú BBA, empresa criada pela fusão do Banco Itaú e do Banco BBA Creditanstalt no final de 2002 para oferecer soluções cada vez mais completas, eficazes e rentáveis aos mais de 800 grandes grupos econômicos clientes da

nova instituição. O Banco Itaú BBA conserva os princípios básicos que sempre nortearam as atividades dos dois bancos. De um lado, o foco na qualidade do relacionamento, a qualificação profissional, a sofisticação de produtos e serviços, o ambiente ágil e flexível do antigo BBA; do outro, a base sólida de capital e liquidez, o prestígio e reconhecimento internacional da marca Itaú e sua capacidade operacional para processamento de serviços para o segmento corporate.

### **3.5 Banco Bradesco S.A.**



#### Missão

Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.

#### Visão

Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.

O Banco Bradesco foi fundado em 1943 como um banco comercial sob o nome de "Banco Brasileiro de Descontos S.A." Em 1948, iniciou-se um período de intensa expansão, que fez com que se tornasse o maior banco comercial do setor privado no Brasil no final da década de 60. Expandindo suas atividades em todo o país durante a década de 70, conquistando mercados brasileiros urbanos e rurais. Em 1988, incorporou subsidiárias de financiamento imobiliário, banco de investimento e financiadora, tornando-se um banco múltiplo, e mudando a denominação para Banco Bradesco S.A.

Segundo informações publicadas pela Superintendência de Seguros Privados, conhecida como "SUSEP" e pela Agência Nacional de Saúde Suplementar, conhecida como "ANS", é a maior operadora de seguros, previdência complementar e títulos de capitalização,

em termos de prêmios de seguros, contribuições de previdência complementar e receitas de títulos de capitalização, em bases consolidadas.

### 3.5.1 Estratégia Empresarial

O Brasil atravessou com tranquilidade e segurança o período de turbulências, provocado pela crise mais recente que afetou a economia global, conquistando, assim, respeito e otimismo do Mercado.

Essa conjuntura de estabilidade econômica, que permite vislumbrar evolução consistente em 2010, é propícia para o aumento do emprego e da renda das famílias, bem como da expansão do crédito, especialmente no setor imobiliário, cuja demanda oferece grande potencial de alavancagem, sobretudo com as normas que protegem o Sistema Financeiro Nacional e os estímulos dos diversos programas sociais promovidos pelo Governo Federal. Fundamentado em valores como respeito, ética e transparência, o Bradesco enfrenta com determinação o desafio de consolidar sua destacada presença no ambiente econômico nacional, demonstrando força e singular capacidade de intermediador financeiro, incentivando investimentos, democratizando o crédito, ampliando a oferta de produtos, prestação de serviços e soluções, promovendo, prioritariamente, a inclusão bancária e a mobilidade social.

O Bradesco quer chegar o mais longe para estar mais perto do cliente. Com presença em 100% dos municípios brasileiros, o Banco está centrado no mercado nacional com plenas condições para oferecer ampla gama de produtos e serviços, em sua extensa Rede de Atendimento, com 43.128 pontos, como Agências, Postos Bancários, Banco Postal, Bradesco Expresso, além de 31.759 máquinas de Autoatendimento do Bradesco Dia & Noite e 9.248 do Banco24Horas, e também os Canais de Conveniências Internet Banking e Fone Fácil, o que lhe garante plenas condições para expandir sua base de clientes, respaldadas na confiança da Marca Bradesco e nas melhores práticas de Governança Corporativa. Com o objetivo de dar maior suporte às Agências e Gerências Regionais, recriou 15 Diretorias Regionais em pontos estratégicos do País.

Na colocação de produtos afins, continuará amparado nos negócios realizados pelos segmentos em que atua, como o de banco de investimento, mercado de capitais, Private Banking, gestão de fundos, entre outros, com o Bradesco BBI; investimento de alta renda no mercado de cartões, com o Amex; e seguros, previdência complementar aberta e capitalização, com o Grupo Bradesco de Seguros e Previdência.

Como condição preliminar para seu crescimento contínuo, o Bradesco investiu, no exercício, R\$ 3,457 bilhões em infraestrutura e Tecnologia da Informação, com o intuito de sempre revigorar seu ambiente de TI, com as melhores práticas e tecnologias existentes, preparando-o para as próximas décadas. Nesse sentido, o Projeto TI Melhorias, concluído em sua grande maioria em 2009, permite ao Banco tornar-se referência mundial em tecnologia bancária, e plenamente habilitada para atender com agilidade, comodidade e segurança todo o crescimento esperado para os próximos anos. Além disso, realizou investimentos consideráveis em programas de treinamento do seu quadro de colaboradores, de maneira a garantir motivação, inovação e foco no cliente.

As ações de responsabilidade social e ambiental na Organização Bradesco ocupam importante espaço em seu planejamento estratégico e ultrapassam o campo da filantropia, inserindo-se em sua cultura empresarial. Nesse conjunto de grande envergadura, destacam-se três pilares já existentes, que serão mantidos como metas prioritárias:

- Crescer organicamente, mantendo-se atento às possibilidades de aquisições, associações e parcerias, sempre comprometido com a qualidade do atendimento e a segurança dos produtos, soluções e serviços, buscando melhoria do Índice de Eficiência Operacional;
- Identificar e avaliar riscos intrínsecos às atividades, aplicando controles adequados e níveis aceitáveis em cada operação; e,
- Parceria com o mercado de capitais, conduzindo os negócios com total transparência, ética e remuneração adequada aos investidores.

### 3.5.2 Participação no Mercado

O saldo das Contas de Poupança da Organização Bradesco, no 1º semestre de 2011, somou R\$ 54,8 bilhões, com crescimento de 13,7% sobre o saldo no mesmo período do ano anterior, representando 17,6% de participação no mercado do SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos. No segmento de seguros, previdência e capitalização, conforme informações divulgadas pela Susep e pela ANS, a Bradesco Seguros e Previdência arrecadou, até maio de 2011, R\$ 14,2 bilhões e manteve a liderança do ranking com 24,6% de participação no mercado. No mesmo período, R\$ 57,4 bilhões foram arrecadados pelo setor de seguros. Nesse segmento, o Bradesco possui mais de 2 milhões de participantes e R\$79,8 bilhões administrados na Carteira de Investimentos. O Bradesco BBI ocupa posição de

destaque no financiamento para aquisição de empresas (Acquisition Finance). Ocupando posição de destaque nos Rankings publicados pela ANBIMA, em junho de 2011, classificou-se em 1º lugar em número de operações nos Rankings de Securitização e de Emissão de Certificados de Recebíveis Imobiliários do Ranking ANBIMA de Originação. A Bradesco Corretora encerrou o 1º semestre de 2011 na 15ª posição do ranking acumulado dos mercados da BM&FBovespa, dentre as 90 corretoras participantes. A Corretora atendeu, no trimestre, 42.909 investidores e executou 1.103.518 ordens de compra e venda de ações, o que resulta em um volume financeiro de R\$ 36.572 milhões no período. O Bradesco é um dos maiores emissores de cartões de crédito no Brasil, com 89,0 milhões de cartões emitidos e com faturamento em cartões de crédito de R\$ 42.216 milhões no 1º semestre de 2011. É também um dos maiores emissores de cartões de débito no Brasil, com 61,4 milhões de cartões de débito emitidos. No 1º semestre de 2011, foram inaugurados 326 grupos e comercializadas 143 mil cotas de consórcio, totalizando 2.534 grupos em andamento, com um total de 524.984 cotas ativas. Tais resultados permitiram a Bradesco Consórcios registrar um faturamento acumulado superior a R\$ 24,5 bilhões e 386,3 mil consorciados contemplados, que, por sua vez, resultou em 321,2 mil bens entregues, correspondendo a um valor superior a R\$ 11,7 bilhões. O Bradesco é o líder entre os bancos privados no pagamento de benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social, conhecido como "INSS", com pagamento aos mais de 6,454 milhões de aposentados, pensionistas e outros beneficiários do "INSS".

No 1º Trimestre de 2011, o Bradesco encerrou com R\$675,3 bilhões em Ativos Totais. Na área de crédito, o saldo foi de R\$284,6 bilhões, das operações de crédito consolidadas, incluindo adiantamento sobre contratos de Câmbio e Arrendamento Mercantil. O Banco tem ainda sob gestão R\$303,3 bilhões em fundos de investimento e carteiras administradas.

É um dos maiores bancos do setor privado (não controlado pelo Governo) no Brasil, em termos de total de ativos. Oferecendo uma ampla gama de produtos e serviços bancários e financeiros no Brasil e no exterior para pessoas físicas, pequenas e médias empresas no Brasil, e importantes sociedades e instituições nacionais e internacionais. Possui a mais ampla rede de agências e serviços do setor privado no Brasil, o que permite abranger uma base de clientes diversificada. Os serviços e produtos compreendem operações bancárias, tais como: operações de crédito e captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários. O Grupo Bradesco de Seguros e Previdência manteve posição de

destaque entre as principais seguradoras do Mercado Segurador Brasileiro de Auto/RCF e Ramos Elementares, sendo que em janeiro de 2011, sua participação no faturamento global do mercado foi de 8,1% do total.

A Bradesco Saúde – Consolidado possui cerca de 8,2 milhões de clientes. A grande participação dos seguros empresariais no total dessa carteira (93,8% em março de 2011) traduz o seu elevado nível de especialização e personalização no atendimento aos planos coletivos, que é o maior diferencial no atual mercado de saúde suplementar.

Em função da sólida estrutura, da política de produtos inovadores e da confiança conquistada no mercado, a Bradesco Vida e Previdência manteve a liderança com participação de 28,9% da receita de planos de previdência e VGBL.

A Bradesco Capitalização encerrou o 1º trimestre de 2011 em posição de destaque no mercado de capitalização, resultado de uma política de atuação transparente, caracterizada por adequar os seus produtos de acordo com a demanda potencial de consumidores.

Atualmente a Bradesco Capitalização possui parceria com as seguintes instituições de caráter socioambiental: Fundação SOS Mata Atlântica, que contribui para o desenvolvimento de projetos de reflorestamento; Instituto Ayrton Senna, cujo grande diferencial é a destinação de um percentual do valor arrecadado com os títulos para projetos sociais; Instituto Brasileiro de Controle do Câncer, que contribui com o desenvolvimento dos projetos de prevenção, diagnóstico precoce e tratamento do câncer no Brasil; e por fim, a Fundação Amazonas Sustentável, em que parte do valor arrecadado é destinada ao desenvolvimento de programas e projetos de conservação ambiental e desenvolvimento sustentável.

#### Bradesco em Números

- Número de Clientes  
23,5 milhões
- Transações Bradesco Internet Banking  
633,6 milhões
- Rede de Agências  
3.651
- Agências do Banco Postal  
6.218
- Agências no Exterior  
2 em Grand Cayman e 1 em Nova York.
- Equipamentos de Autoatendimento da Rede Bradesco Dia & Noite  
32.514
- Ligações Fone Fácil Bradesco  
84,9 milhões
- Transações Bradesco Celular  
15,9 milhões

- Número de Cartões de Crédito e de Débito  
147,5 milhões

Fonte: site [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br)

Abaixo, relacionamos o histórico de aquisições do Bradesco e da Bradesco Seguros.

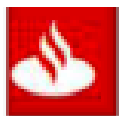
Veja a seguir as últimas aquisições:

2009	Banco IBI S.A
2008	Ágora Corretora
2007	Banco BMC
2006	Assumiu as operações de Cartões de Crédito no Brasil da American Express Company
2005	Banco do Estado do Ceará - BEC
2004	Banco do Estado do Maranhão – B.E.M
2003	Banco Zogbi S.A
	Banco Bilbao Viscaya Argentaria Brasil, S.A.
	Atividades de Administração e Gestão de Recursos de Terceiros do Banco JP Morgan S.A.
2002	Banco Cidade S.A.
	Banco Espírito Santo S.A. (BES) (3%)
	Banco do Estado do Amazonas (BEA)
	Banco Mercantil de São Paulo S.A.
	Deutsche Bank Investimentos - DTVM S.A.
	Carteira de CDC do Banco Ford S.A.
	Ford Leasing S.A. Arrendamento Mercantil
2001	Banque Banespa International S.A., em Luxemburgo
	Banco Postal/Correios
2000	Banco Boa Vista Interatlântico S.A.
	Banco das Nações S.A.
1999	Banco do Estado da Bahia S.A. (Baneb)
	Continental Banco S.A.
1998	Banco de Crédito Real S.A. (BCR)
1997	Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A. (Credireal)
	Banco Itabanco S.A.
	Banco de Crédito Nacional S.A. (BCN)
1973	Banco da Bahia S.A.
	Banco Mineiro do Oeste de Investimentos S.A.
	Banco Mineiro do Oeste S.A.
1972	Banco dos Importadores e Exportadores do Ceará S.A.
	Banco de Crédito Comercial S.A.
1971	Banco Villarino S.A.
	Banco Nova América S.A.
	Banco Agrícola da Alta Mogiana S.A.
1968	Banco Indústria e Comércio de Santa Catarina S.A.
1967	Banco Segurança S.A.
	Banco Porto - Alegrense S.A.
	Banco Mercantil de Pernambuco S.A.
	Banco Brasileiro de São Paulo S.A. (ex-Banco Cícero Prado S.A.)
1965	Banco Corrêa Ribeiro S.A.
	Banco Brasileiro de Goiás S.A. (ex - Banco Comercial do Estado de Goiás S.A.)
1959	Banco Popular do Brasil S.A.
1954	Banco Nacional Interamericano S.A. (BBI)
1948	Banco Mobilizador de Crédito S.A.

Fonte: site [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br)



### 3.6 Banco Santander Brasil S.A.



#### Missão e Modelo

“Ser uma equipe capaz de gerar boas ideias, que satisfaçam nossos clientes, sejam rentáveis para nossos acionistas e nos consolidem como um líder financeiro Internacional e como entidade que colabora com o desenvolvimento sustentável da sociedade”.

#### Valores Corporativos

**Liderança:** Vocação de liderança em todos os mercados onde estamos presentes, com as melhores equipes e constante foco em clientes e resultados.

**Dinamismo e Antecipação:** Iniciativa e agilidade para descobrir e explorar as oportunidades de negócios, antes de nossos concorrentes, e flexibilidade de adaptação às mudanças do mercado.

**Fortaleza de balanço:** A força do nosso balanço e a prudência na gestão de riscos são as melhores garantias da nossa capacidade de crescimento e de geração de valor para os nossos acionistas, a longo prazo.

**Inovação:** Procura constante de produtos, serviços e processos que atendam às necessidades dos clientes e nos permitam obter aumento de rentabilidade superior ao dos nossos concorrentes.

**Orientação ao cliente:** O cliente é o foco de nossa estratégia. Queremos melhorar de maneira contínua a captação, a satisfação e a vinculação de clientes, por meio de uma ampla oferta de produtos e serviços, sempre com a melhor qualidade.

**Ética profissional:** Além do estrito cumprimento das Leis, dos Códigos de Conduta e das normas internas, exige-se de todos os profissionais do Santander atuar com a máxima honestidade e transparência, considerando-se sempre o interesse do Grupo e dos clientes acima da posição pessoal.

#### Compromisso

“Somos prestadores de serviços financeiros e acreditamos que a **confiança** deve ser à base de todos os nossos **relacionamentos**. Criaremos **vínculos** de qualidade entre nós,

funcionários, e com nossos clientes, fornecedores e acionistas para **juntos** buscarmos ideias inovadoras em **gestão**, produtos e serviços que respondam aos desafios da nossa época. Assim, seremos líderes do nosso setor e referência **para o Grupo Santander**, para o nosso país e para o mercado em geral.”

### 3.6.1 Santander no Brasil

O Grupo Santander expandiu a sua presença em todo o mundo por meio de aquisições e obtenção de sinergias a partir de processos de integração de negócios bem sucedidos. Em 1957, o Grupo Santander entrou no mercado brasileiro por meio de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. A partir dos anos 90, o Grupo Santander buscou estabelecer forte presença na América Latina, particularmente no Brasil. O Grupo Santander seguiu esta estratégia tanto por meio de crescimento orgânico, como por aquisições. Em 1997, o Grupo Santander adquiriu o Banco Geral do Comércio S.A., um banco de varejo de médio porte, que subsequentemente mudou seu nome para Banco Santander Brasil S.A. No ano seguinte, o Grupo Santander adquiriu o Banco Noroeste S.A. para fortalecer ainda mais a sua posição como um banco de varejo no Brasil. Em 1999, o Banco Noroeste foi incorporado pelo Banco Santander Brasil. Em janeiro de 2000, o Grupo Santander adquiriu o Banco Meridional S.A. (incluindo a subsidiária Banco Bozano, Simonsen S.A.), um banco atuante em serviços bancários de varejo e atacado, principalmente no sudeste do Brasil. Desde 1997, o Grupo Santander demonstrou de forma consistente a sua capacidade de realizar aquisições significativas no Brasil, integrar as instituições adquiridas em seus negócios existentes e melhorar o desempenho operacional de tais instituições. Este foi o caso, em particular, da aquisição do Banespa, detido pelo Estado de São Paulo, em novembro de 2000. Por meio desta aquisição, o Grupo Santander passou a ser um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com sólidas operações em serviços bancários de varejo e atacado, estrategicamente posicionado no sul e sudeste do País. Após a aquisição, o Grupo Santander implementou uma modernização da tecnologia de informação no Banespa. Transcorrido um ano da aquisição, o índice de eficiência do Banespa havia melhorado significativamente.

Apesar de operar no Brasil por meio de diferentes pessoas jurídicas, o Grupo Santander Brasil tem sua administração e funções gerenciais centralizadas desde 2000. Em 2006, o Grupo Santander Brasil, mediante aprovação de seus acionistas e do Banco Central, consolidou todas as suas participações em uma única pessoa jurídica - Banco Santander Banespa S.A., que posteriormente teve sua denominação alterada para Banco Santander

(Brasil) S.A., simplificando, assim, a sua estrutura societária e fiscal, melhorando sua eficiência operacional e reduzindo os custos administrativos por meio da integração e do aprimoramento de diferentes plataformas de TI. Em 2007, o Grupo Santander implementou um programa de unificação de sua marca.

Em 1º de novembro de 2007, o RFS Holdings B.V., um consórcio composto pelo Santander Espanha, The Royal Bank of Scotland Group PLC, Fortis SA/NV e Fortis N.V., adquiriu 96,95% do capital do ABN AMRO, então controlador do Banco Real. Na sequência, em 12 de dezembro de 2007, o CADE aprovou sem ressalvas a aquisição das pessoas jurídicas brasileiras do ABN AMRO pelo consórcio. No primeiro trimestre de 2008, o Fortis e Santander Espanha chegaram a um acordo por meio do qual o Santander Espanha adquiriu direito às atividades de administração de ativos do ABN AMRO no Brasil, que o Fortis havia adquirido como parte da compra pelo consórcio do ABN AMRO.

Em 24 de julho de 2008, o Santander Espanha assumiu o controle acionário indireto do Banco Real. Nas assembleias gerais de acionistas do Santander Brasil e do Banco Real realizadas em 29 de agosto de 2008, foi aprovada a incorporação pelo Banco Santander (Brasil) S.A. das ações de emissão do Banco Real, passando o Banco Real a ser uma subsidiária integral do Santander Brasil. Naquele momento, o Banco Real era o quarto maior banco privado do Brasil em quantidade de ativos. Por fim, em 30 de abril de 2009, o Banco Real foi incorporado pelo Santander Brasil e foi extinto como pessoa jurídica independente. A incorporação está pendente de aprovação pelo Banco Central. Como resultado dessa aquisição, o Santander Brasil tornou-se o terceiro maior banco privado do Brasil em termos de ativos.

No Brasil, é o terceiro maior banco privado do país com uma estratégia de crescimento pautada no foco em Varejo, na diversificação geográfica, no controle e gestão de risco, na eficiência e na disciplina. Presente no País desde os anos 80, atuando no Varejo, expandindo operações ao longo dos últimos anos, com operações concentradas nas Regiões Sul e Sudeste, principais mercados financeiros nacionais.

No primeiro trimestre de 2009, registrou R\$ 305 bilhões em ativos e encerrou o período com lucro de R\$ 533 milhões. Com mais de 9 milhões de clientes, atuando em todos os segmentos do mercado financeiro a partir de uma rede de 3.601 agências e postos de atendimento e 18.194 caixas eletrônicos.

### 3.6.2 Participação de Mercado de Agências

Conforme ilustra a figura abaixo a concentração do PIB está nos estados das regiões Sudeste e Sul, não por acaso são as regiões onde há maior quantidade e diversidade de bancos e agências instaladas.

#### Centralização conforme o PIB das Regiões



Fonte: IBGE e Banco Central – Mar/2010

Em agosto de 2008 o Banco realizou a incorporação de ações do Banco Real, na época o quarto maior banco privado brasileiro em termos de ativos. Quando da aquisição, o Banco Santander era o quinto maior banco não estatal do Brasil em termos de ativos.

A forte presença do Banco Real nos estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais fortaleceu ainda mais a posição do Banco Santander nas regiões sul e sudeste, complementando sua expressiva participação na região, particularmente em São Paulo. A aquisição do Banco Real consolidou a posição do Banco como um banco múltiplo com cobertura nacional e escala suficientes para competir de forma efetiva em seu mercado alvo.

O Banco Santander Brasil pertence ao Grupo Santander, um dos maiores grupos financeiros do mundo em termos de capitalização de mercado. Em 30 de junho de 2009, o Grupo Santander tinha um patrimônio líquido de €66,8 Bilhões e ativos totais de €1.148,5 bilhões, atendendo a cerca de 90 milhões de clientes por meio de mais de 14.000 agências. A operação no Brasil, respondeu por mais de 20% do lucro líquido do Grupo Santander e 53% de seu lucro líquido na América Latina.

O Grupo Santander é o quarto maior banco do mundo em lucros e o oitavo em capitalização de mercado. Em 2009, o lucro líquido ordinário atingiu 8,9 bilhões de euros, 1% a mais que no ano anterior, e foram distribuídos mais de 4,9 bilhões de euros em dividendos a seus acionistas. Com esses resultados, o Grupo alcançou a meta definida na Assembleia Geral Anual de Acionistas, realizada em 19 de junho de 2009, de manter o mesmo nível de lucro e dividendo do ano anterior.

### 3.6.3 Modelo empresarial

O Banco Santander possui um modelo empresarial voltado para o cliente, com alto nível de recorrência em seus resultados e receitas, apesar do difícil cenário econômico e financeiro dos últimos anos.

Esse modelo é sustentado por cinco pilares:

- Enfoque comercial: o Santander oferece a seus 91 milhões de clientes ampla variedade de produtos e serviços financeiros por meio de suas 13.660 agências, a maior rede de agências entre os bancos internacionais;
- Eficiência: possui uma das mais avançadas plataformas tecnológica e de operações entre os bancos internacionais, o que permite converter sinergias de custos em valor agregado para o cliente. É um dos bancos mais eficientes do mundo, com índice de eficiência de 41,7% (37,6% se excluídas as depreciações e amortizações);
- Diversificação geográfica: o Santander tem diversificação geográfica equilibrada entre os mercados desenvolvidos e emergentes. Sua presença concentra-se em nove principais países: Espanha, Portugal, Alemanha, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina e Estados Unidos, na maioria dos quais alcançou alta participação como banco de varejo;
- Prudência nos riscos: os níveis de inadimplência e de cobertura do Santander são melhores que a média do setor nas áreas geográficas onde o banco opera. Toda a organização está envolvida no gerenciamento do risco, desde as equipes das agências até a alta direção, incluindo o Conselho Administrativo. Seus princípios de gerenciamento são: independência da função do risco, suporte aos negócios mantendo a qualidade do risco, decisões tomadas com base em comitês, uso de ferramentas e sistemas de última geração para medir e analisar o risco, e o envolvimento do Conselho Administrativo;

- Disciplina no capital e solidez financeira: é um dos bancos mais sólidos e solventes do mundo, com relação score capital de 8,6% em 2009. Além disso, mantém uma posição de liquidez confortável, baseada no financiamento por meio de depósitos dos clientes e emissões de títulos de dívidas a médio e longo prazo.

O Banco mantém forte compromisso com as comunidades de seus países por meio da divisão Santander Universidades, que reúne 833 acordos de cooperação com instituições de ensino universidades do mundo inteiro. Outras ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) relacionadas ao meio ambiente e as iniciativas sociais reforçam a dedicação do banco ao desenvolvimento sustentável.

Todos esses fatores posicionam o Santander como uma das marcas mais valorizadas do setor financeiro (terceira do mundo, de acordo com a empresa de consultoria Brand Finance). A marca Santander representa os valores que tornam o Grupo único: dinamismo, força, inovação, liderança, enfoque comercial e ética profissional.

#### 3.6.4 Estratégia

A meta do Banco Santander é ser o principal banco múltiplo do Brasil em termos de lucratividade e reconhecimento de marca, conquistando a satisfação dos clientes, acionistas e funcionários. O Banco Santander busca ser um banco de relacionamento e o principal banco de seus clientes de varejo e atacado com base em práticas sustentáveis, atendendo-os com seu portfólio completo de produtos. O Banco Santander acredita que pode alcançar estas metas por meio das seguintes estratégias:

- Melhoria da eficiência por meio de sinergias e implementação das melhores práticas no processo de integração: o Banco continuará a buscar formas de melhorar ainda mais sua eficiência operacional e suas margens. O Banco Santander pretende manter a disciplina de investimento e direcionar recursos a áreas que geram melhorias no gerenciamento de seus clientes e aumento de suas receitas.
- Expansão da oferta de produtos e canais de distribuição no Banco Comercial: o Banco Santander pretende aumentar seus negócios e operações em todo o Brasil, expandindo seus serviços de Banco Comercial para clientes de varejo existentes e potenciais, e oferecendo novos produtos e serviços a clientes atuais, com base no perfil de cada cliente, por meio de seus numerosos canais de distribuição e da alavancagem de sua base de dados e plataforma de TI focadas no relacionamento com seus clientes.

- Capitalização da forte posição de mercado do Banco no negócio de atacado: o Banco Santander fornece às multinacionais presentes no Brasil e empresas locais, inclusive aquelas com operações no exterior, uma ampla variedade de produtos financeiros, utilizando sua rede global para atender as necessidades de seus clientes com soluções personalizadas. O Banco Santander pretende focar ainda mais em sua sólida posição global como um banco de atacado de relacionamento com clientes, em linha com a estratégia global do Grupo Santander para o Banco Global de Atacado.
- Desenvolvimento contínuo de uma plataforma de negócios transparente e sustentável: o Banco manterá um compromisso com a sustentabilidade econômica, social e ambiental em seus processos, produtos, políticas e relacionamentos. O Banco Santander continuará a construir relacionamentos duráveis e transparentes com seus clientes por meio da compreensão de suas necessidades, desenhando seus produtos e serviços para atendê-los.
- Contínuo crescimento dos negócios de seguros do Banco: o Banco Santander pretende continuar a expandir seus negócios de seguros, particularmente relacionados a produtos bancários. O Banco continuará a incrementar sua presença nesse segmento pelo aproveitamento de sua forte rede de agências e base de clientes, em particular nas regiões sul e sudeste, venda cruzada de produtos de seguros, com a meta de aumentar a receita gerada por cada cliente, assim como a utilização de seus intensos relacionamentos com empresas no Brasil.

Em linha com as suas aspirações e estratégias, o Santander lançou em março de 2010, sua primeira ação no mercado de adquirência: o Santander Conta Integrada, tornando-se pioneiro neste mercado. O negócio é voltado ao segmento pessoa jurídica, principalmente às pequenas e médias empresas. O produto oferece a afiliação e credenciamento de estabelecimentos comerciais para a aceitação de cartões de crédito (adquirência) em conjunto com produtos e serviços financeiros que atendam a necessidade dos clientes pessoa jurídica – muitas vezes disponíveis no terminal de captura onde é realizada a venda (POS). O cliente ainda tem vantagens como redução de tarifas, linhas de crédito especiais e serviços de POS diferenciados (conectado com linha discada ou banda larga).

O Banco Santander acredita que sua lucratividade e suas vantagens competitivas são resultado dos cinco pilares do Banco: presença nacional com posição de liderança nas regiões de maior renda do País; ampla variedade de produtos direcionados às necessidades de cada

cliente; perfil conservador de risco; plataforma tecnológica escalonável de última geração; e foco no crescimento sustentável, tanto orgânico como por meio de aquisições selecionadas.

Relacionamento com o Grupo Santander: O Banco acredita que ser parte do Grupo Santander lhe confere uma significativa vantagem competitiva sobre os demais bancos em seu universo de comparação, visto que nenhum deles é parte de um grupo bancário global como o seu. Este relacionamento permite ao Banco:

- Alavancar a plataforma global de informações do Grupo Santander, reduzindo seus custos de desenvolvimento de tecnologia, fornecendo sinergias operacionais com o Grupo Santander e melhorando a sua capacidade de oferecer produtos e serviços internacionais a seus clientes;
- Ter acesso à base de clientes multinacionais do Grupo Santander;
- Aproveitar a presença global do Grupo Santander, em especial em outros países da América Latina, para oferecer soluções internacionais para as necessidades financeiras de seus clientes corporativos brasileiros, à medida que eles expandem as suas operações globalmente;
- Replicar ou adaptar para o Brasil, de forma seletiva, as ofertas de produtos de sucesso do Grupo Santander em outros países;
- Beneficiar-se da experiência operacional do Grupo Santander em áreas como controles internos e gestão de riscos, cujos processos têm sido desenvolvidos em resposta a uma ampla variedade de condições de mercado em todo o mundo e que o Banco acredita poder melhorar suas oportunidades de crescimento dentro dos limites de risco desejados;
- Aproveitar a experiência em integrações do Grupo Santander para maximizar e otimizar a geração de sinergias decorrentes da aquisição do Banco Real, assim como eventuais aquisições futuras; e,
- Beneficiar-se do treinamento e desenvolvimento da administração do Grupo Santander, formada pela combinação de treinamento e desenvolvimento internos, com acesso a experiência gerencial em outras unidades do Grupo Santander no exterior.

Forte presença em áreas demográfica e geograficamente atraentes: o foco do Banco está nas crescentes faixas de média e alta renda no Brasil, que definimos como pessoas físicas com renda mensal superior a R\$ 1.200 e R\$ 4.000, respectivamente. O Banco Santander está bem posicionado para se beneficiar do crescimento de sua base de clientes alvo e da baixa penetração de produtos e serviços financeiros no Brasil, por meio da venda de produtos-



chave, como cartões de crédito e seguros. Os clientes de renda média e alta dão ao Banco acesso a uma base de captação estável e de baixo custo por meio de depósitos à vista e a prazo. Além disso, o Banco Santander acredita que seu foco nestas faixas aumentou sua lucratividade, na medida em que elas tradicionalmente apresentam volumes e margens mais altas.

Histórico de integrações bem-sucedidas: o Grupo Santander expandiu a sua presença em todo o mundo por meio da integração bem-sucedida de numerosos negócios adquiridos. Nas aquisições do Banco, em especial no caso do Banco Real, o Banco Santander uniu o melhor de ambos os bancos em uma única instituição, escolhendo as melhores estratégias de negócios, pessoal-chave, tecnologia e processos para assegurar a combinação ótima para alcançar uma posição competitiva sustentável.

Posição de liderança no mercado: o Banco Santander é o terceiro maior banco privado do Brasil em termos de ativos. O Banco acredita estar posicionado entre os três primeiros bancos em grande parte das principais linhas de produtos. A aquisição do Banco Real expandiu ainda mais sua massa crítica no mercado brasileiro. O Banco Santander acredita que tanto sua escala como liderança de mercado lhe assegura excepcional competitividade, inclusive a capacidade de reunir inteligência de mercado para apoiar a tomada de decisão na identificação de oportunidades de negócio e para atender às necessidades de seus clientes, operando como um banco múltiplo.

Plataforma tecnológica integrada de última geração: o Banco opera uma plataforma tecnológica de última geração com foco no cliente, que incorpora os padrões, processos e a comprovada inovação do Grupo Santander, tanto no Brasil como no exterior, e do Banco Real. A utilização de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente lhe permite entregar produtos e serviços direcionados às suas necessidades específicas.

As atividades do Banco Santander compreendem três segmentos operacionais:

- Banco Comercial,
- Banco Global de Atacado (Global Wholesale Banking) e
- Gestão de Recursos de Terceiros e Seguros.



Fonte: site do Santander/2011

O foco do Banco Comercial é o relacionamento com clientes, concessão de crédito, serviços e produtos a pessoas físicas e empresas (à exceção de clientes corporativos globais, que são atendidos por seu segmento de Banco Global de Atacado) por meio de empréstimos pessoais (inclusive financiamento imobiliário e de veículos, financiamento ao consumidor, cheques especiais, cartões de crédito e empréstimos consignados), leasing, empréstimos comerciais, linhas de capital de giro e financiamentos de comércio exterior. A oferta de produtos do Banco Santander se estende a planos de aposentadoria privada, seguros, recebimento de contas e serviços de processamento. As suas operações de Banco Comercial também incluem serviços de private banking, tipicamente para pessoas físicas com ativos disponíveis para investimento superiores a R\$1 milhão. O modelo de negócio do Banco é baseado em uma abordagem personalizada para cada faixa de renda de seus clientes pessoa

física, (segmentos de alta, média e baixa renda) entendendo, assim, suas necessidades específicas.

No Varejo o Banco adota modelos de serviços diferentes para cada segmento de clientes:

Clientes de alta renda: o modelo do Banco Santander conta com agências exclusivas e áreas especializadas em suas agências comuns e é baseado no relacionamento pessoal com seus gerentes de conta, com o objetivo de proporcionar privacidade, atendimento prioritário e atenção especial a tais clientes.

Clientes de média renda: o Banco adota um canal de serviços múltiplos, com o suporte de seus gerentes de conta. O Banco Santander oferece serviços diferenciados a clientes que possam vir a se tornar clientes de alta renda.

Clientes de baixa renda: o foco do Banco é o oferecimento de canais alternativos aos clientes de baixa renda. O Banco oferece serviços diferenciados a clientes que possam vir a se tornar clientes de média ou alta renda.

Pequenas e médias empresas: para pequenas e médias empresas o modelo do Banco Santander é focado no relacionamento com os gerentes de conta, enquanto para empresas de pequeno porte oferece canais de serviços diversos. Plataformas específicas são utilizadas no oferecimento de serviços diferenciados aos clientes com grande potencial de crescimento de receitas.

O Santander está organizado para prestar serviços financeiros a empresas de dois grandes segmentos econômicos:

- Segmento Corporate – Organizado com profissionais especializados, direcionado a atender grandes grupos econômicos (exceto clientes corporativos globais), com faturamento anual acima de R\$ 250 milhões, que tenham a necessidade de produtos e serviços financeiros especializados e de alto valor agregado;
- Segmento Empresas – Dedicado ao atendimento de médias empresas nacionais e internacionais, com faturamento anual entre R\$ 30 milhões e R\$ 250 milhões, possui equipe de profissionais que conhece com profundidade as necessidades do segmento, o que proporciona um atendimento diferenciado aos clientes do Grupo Santander.

Como parte de sua estratégia comercial, o Santander possui especialistas em vendas de produtos para atuar de forma dedicada junto a clientes que necessitam de atendimento

diferenciado em comércio exterior, cash management, ativos estruturados, crédito rural e construção civil.

Foco em clientes corporativos globais (aos quais o Banco se refere como clientes do Global Wholesale Banking): aproximadamente 700 grandes empresas brasileiras e conglomerados multinacionais, incluindo algumas das maiores empresas do Brasil. O Banco Santander atende também subsidiárias de seus clientes globais. Os clientes do Banco neste segmento estão espalhados por um amplo ramo de setores, inclusive os setores de energia e recursos naturais, telecomunicações, financeiro, construção e infraestrutura, agricultura, varejo, industrial (incluindo montadoras de veículos) e serviços. A cobertura destes clientes é alocada por setor.

Os clientes deste segmento se beneficiam da estrutura global dos serviços fornecidos pelo Grupo Santander, por meio da integração global da rede de serviços bancários de atacado, soluções de serviços globais e experiência em mercados locais. O Grupo Santander possui uma estrutura global de gerenciamento de contas com presença na Europa, nos Estados Unidos e em outros locais na América Latina. Esta estrutura permite que os serviços sejam fornecidos de uma forma integrada. O negócio de atacado do Banco fornece aos clientes uma ampla gama de serviços locais e internacionais, e busca oferecer soluções especificamente personalizadas às necessidades de cada cliente.

Por meio da Santander Asset Management, o Banco gestiona recursos de terceiros por meio de fundos mútuos, fundos de pensão e carteiras de investimentos de pessoas físicas e pessoas jurídicas.

A oferta de fundos de investimento inclui fundos de renda fixa, investimento financeiro, ações e multimercado (ou seja, fundos que não focam somente em um tipo específico de risco e, portanto, oferecem uma maior diversificação).

A Santander Asset Management mantém sólidas práticas que valorizam uma ótima gestão de desempenho, ao mesmo tempo mantendo um forte foco na gestão de risco e controles internos.

O primeiro fundo socialmente responsável na América Latina foi lançado pelo Banco Santander – o Fundo Ethical, e em 2008, a Santander Asset se tornou signatária dos Princípios para Investimento Responsável, uma iniciativa das Nações Unidas para encorajar os mercados financeiros e de capitais a buscar projetos de desenvolvimento sustentável por meio do uso de índices sociais, ambientais e de governança corporativa em suas decisões de investimentos.

Como parte de seu negócio de seguros, o Banco Santander oferece aos clientes de varejo e pequenas e médias empresas vários produtos de seguros, tais como seguro de vida e acidentes pessoais, residenciais, prestamistas, perda e roubo de cartão de crédito, e planos de previdência privada, considerados como seguros pela legislação aplicável (embora se assemelhem a planos privados de aposentadoria) e produtos de capitalização (produtos de poupança em que geralmente requer a realização de depósitos fixos).

## 4. PRINCIPAIS PRODUTOS BANCÁRIOS

Conforme números apresentados pelo Banco do Brasil S.A., representativos de 2010, podemos perceber a constante busca pela liderança em todos os mercados liderados pelos concorrentes. O banco do Itaú está no topo no Crédito PF e PJ, Imobiliário (desconsiderando a CEF não estudada neste trabalho), Crédito Veículo, Cartões de Crédito (faturamento) e Seguro de Automóvel; o Bradesco é líder em Seguridade (Previdência Privada, Seguro de Pessoas e Capitalização) e o Banco do Brasil é o detentor da primeira posição no Agronegócio.



Fonte: Corporativos Bancos – DIRCO - BB  
Pos. 3º Tri/2010  
R\$ Bilhões/Saldo

Importante produto para os bancos, pois em sua maioria são empréstimos pessoais com taxas de juros mais elevadas. O Itaú lidera, porém o BB está bem perto.



Fonte: Corporativos Bancos – DIRCO - BB  
Pos. 3º Tri/2010 R\$ Bilhões/Saldo

Esta carteira tem sua liderança absoluta pela CEF – Caixa Econômica Federal, porém este trabalho está direcionado aos quatro maiores bancos segundo o ranking BACEN, o Itaú possui a maior carteira seguido pelo Santander.



Fonte: Corporativos Bancos – DIRCO - BB  
Pos. 3º Tri/2010  
R\$ Bilhões/Saldo

No crédito PJ o Itaú mais uma vez demonstra sua força junto às médias e pequenas empresas.

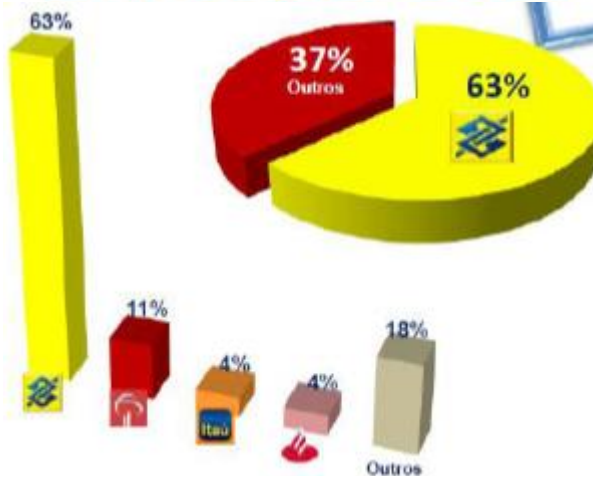


Fonte: Corporativos Bancos – DIRCO - BB  
Pos. 3º Tri/2010  
R\$ Bilhões/Saldo

Com liderança expressiva, mais uma vez o Itaú tem uma carteira que supera a soma do segundo e terceiro no ranking.

## Crédito Rural

Para a produção agropecuária do Brasil<sup>1</sup> - SFN



Fonte: SisBacen – Saldo em carteiras

Bem, neste produto, o BB possui a maior carteira se consolidando como o banco do produtor rural, disponibilizando inúmeras linhas de créditos para micros, pequenos, médios e grandes produtores em todo o território nacional.

## Cartão de crédito

Faturamento em bilhões



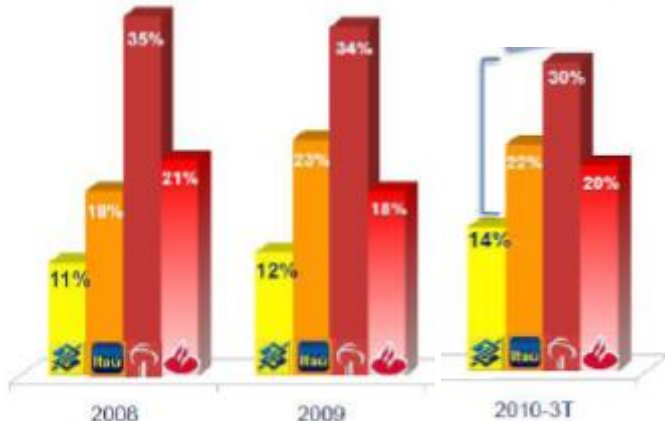
Fonte: DICAR/ABECS/2010

Outro produto disputado entre os bancos são os cartões de créditos, importante fonte de receita para as operadoras e os bancos, a cada dia sendo mais utilizados pela população bancarizada. Mais um produto que o Itaú possui grande participação.



## Seguridade

### Participação no resultado anual das Instituições

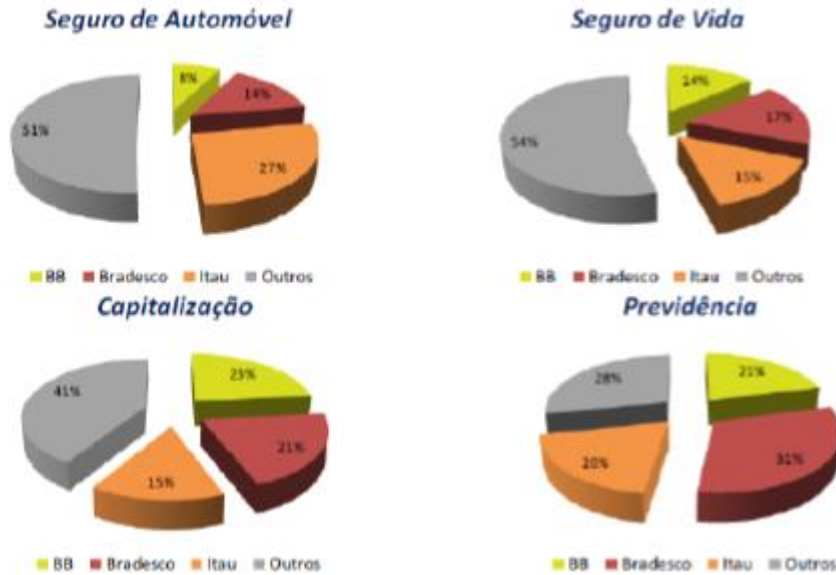


Fonte: DISEG B.B./Release RI Bradesco  
Release RI Itaú/ Release RI Santander

Em se tratando de seguridade (seguros, previdência e capitalização) o Bradesco se destaca com uma carteira sólida e numerosa.

## Seguridade

### Participação no mercado



Fonte: DISEG – Banco do Brasil S.A./2010

## 5. CONCLUSÕES

No Brasil, antes do Plano Real, o Sistema Financeiro Nacional atuava em uma conjuntura favorável para ganhos com operações de floating e elevados spread, além da regulação precária, a despeito de exigência por parte dos órgãos responsáveis para se abrir um novo banco, por exemplo. Porém, a indústria bancária passou por um processo de profunda transformação, com perdas das fontes de receitas advindas das operações de floating. Apesar das inovações em tecnologia e o corte de pessoal, a fim de diminuir os custos, foi necessária a intervenção do governo para sanear o sistema financeiro. Na segunda metade dos anos 90, fato relevante é de que há uma diminuição gradual da participação de bancos públicos no setor, sugerindo que o governo além de prevenir um risco de quebra sistêmica, atuou “privatizando” o setor bancário, principalmente, com o aumento significativo da participação relativa de bancos com controle e/ou participação estrangeira. Na década atual, o setor bancário apresentou algumas especificidades nos índices de concentração. Primeiramente cabe lembrar que a década foi marcada por grandes fusões e aquisições no setor financeiro, dentre elas pode-se citar a venda de duas instituições públicas de grande porte, a primeira do Banestado para o Itaú em outubro de 2000, e posteriormente o maior banco estadual do país, o Banespa para o Santander em novembro de 2000, e outras duas grandes fusões foram as que ocorreram recentemente, em dezembro de 2008, Itaú com o Unibanco e o Santander com o REAL/ABN Amro. Essas últimas fusões, contribuíram para o aumento expressivo dos índices de concentração, sugerindo que há um aumento acentuado da concentração bancária no setor financeiro no período recente. Por fim, pode-se dizer que na década de 1990 a atuação do governo em prevenir e sanar o setor financeiro criou uma indústria financeira forte e consolidada ao longo dos anos, fato esse que pode ser visto pela recente crise mundial de 2008, em que não houve uma queda abrupta na quantidade de bancos e/ou uma atuação de caráter emergencial do governo para prevenir algum colapso sistêmico, em alguns casos pode-se dizer até que os bancos no Brasil atual em um mercado concorrencial.

De uma forma geral, os bancos privados adotam a estratégia de ampliar o crédito nas operações com taxas de juros mais elevadas. Isto fica evidenciado na oferta cada vez mais ativa de crédito para pessoa física em todas as linhas (aquisição de veículos, serviços, eletroeletrônicos, computadores, crédito imobiliário, empréstimos pessoais, consignados em folha de pagamento, entre outros tipos). Essa inversão ocorre porque as operações de empréstimo vinculadas às grandes empresas possuem taxa de juros e spreads menores, uma vez que esse segmento recorre a outras opções de financiamento, principalmente no mercado

de capitais, por meio de emissão de ações e debêntures. Portanto, para atraí-los, o banco é forçado a reduzir a taxa de juros e, conseqüentemente, obter receitas menores. Nesse contexto, a segmentação da atividade bancária é uma estratégia que visa explorar oportunidades em dois segmentos: um popular e outro sofisticado. Os dois públicos apresentam perspectivas de mercado, rentabilidade e expansão diferentes. O primeiro oferece produtos e serviços mais homogêneos voltados para mercados de massa. O segundo oferece produtos e serviços cada vez mais diferenciados para pessoas físicas de renda elevada e para clientes corporativos com alta rentabilidade para o banco. A disputa por esse segmento é mais acirrada e, por isso, exige capacidade de inovação, atendimento individualizado e assessoria especializada. Nele, a utilização de preços como instrumento competitivo perdeu parte da importância de outrora. Por fim, enquanto não existirem instrumentos eficazes de mobilidade para o cliente trocar de banco, não haverá impactos significativos na concorrência bancária. O alto custo decorrente da mudança reduz o poder de barganha do cliente bancário. Por outro lado, a existência de um mercado atrativo como o financiamento da dívida pública eleva a aversão ao risco das instituições financeiras, inibindo, com isso, a formação de um mercado realmente competitivo.

De acordo com os quadro e gráficos apresentados percebe-se como está a posição de cada um dos bancos estudados nos principais produtos bancários, sendo que em alguns produtos há disparidade enorme entre o líder e o vice como é o caso do agronegócio, do crédito veículos e da previdência.

Como as pesquisas para este trabalho foram realizadas tomando como base relatórios e dados extraídos dos sites do BACEN e dos próprios bancos estudados, sugerimos uma continuação de pesquisas aos leitores, pois como a busca pela liderança é constante, também haverá mudança de posicionamento sempre que o Banco Central do Brasil divulgar seus dados trimestrais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central do Brasil. **Relatório de Economia e Finanças - 2010**, disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acessado a partir de: 29/04/2011.

Banco Central do Brasil. **Sistema Financeiro Nacional**, disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acessado a partir de: 29/04/2011.

Banco Central do Brasil. **Intervenções, liquidações e privatizações**, disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acessado a partir de: 29/04/2011.

Banco Central do Brasil. **Supervisão do SFN**, disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acessado a partir de: 29/04/2011.

Banco do Brasil S.A. **O Banco do Brasil – Retrato da Empresa**, disponível em: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acessado a partir de: 29/04/2011.

Banco Itaú Unibanco S.A. **Conheça o Itaú – A Empresa**, disponível em: [www.itaunet.com.br](http://www.itaunet.com.br). Acessado a partir de: 29/04/2011.

Banco Bradesco S.A. **Governança Corporativa**, disponível em: [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br). Acessado a partir de: 29/04/2011.

Banco Santander Brasil S.A. **Governança Corporativa**, disponível em: [www.santander.com.br](http://www.santander.com.br). Acessado a partir de: 29/04/2011.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Sustentabilidade**, disponível em: [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br). Acessado a partir de: 29/04/2011.

BM&F BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Mercados**, disponível em: [www.bmfbovespa.com.br](http://www.bmfbovespa.com.br). Acessado a partir de: 29/04/2011.

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Biblioteca Central**, disponível em: <http://sabi.ufrgs.br>. Acessado em: 29/04/2011.  
[www.bibliotecadigital.ufrgs.br](http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br). Acessado em: 29/04/2011.