

FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Julciley Fernandes da Silva

**A PRESENÇA DO BANCO ITAÚ NO ESTADO DE GOIÁS:
ASPECTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS (1968 A 2008).**

Goiânia
2009

FACULDADES ALFA

MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Julciley Fernandes da Silva

**A PRESENÇA DO BANCO ITAÚ NO ESTADO DE GOIÁS:
ASPECTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS (1968 A 2008).**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional, para obtenção do título de mestre, sob a orientação da Prof^a Dr^a Heliane Prudente Nunes.

Goiânia
2009

FOLHA DE APROVAÇÃO

Julciley Fernandes da Silva

**A PRESENÇA DO BANCO ITAÚ NO ESTADO DE GOIÁS:
ASPECTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS (1968 A 2008).**

AVALIADORES:

Profª Drª Heliane Prudente Nunes – ALFA
(Orientadora)

Profª Drª Vera Lúcia Pinheiro – UEG/UFG
(Avaliadora)

Profº Drº Alcido Elenor Wander – ALFA/EMBRAPA
(Avaliador)

Goiânia
Setembro/2009

DEDICATÓRIA

Dedico a:

Minha mãe por sua capacidade de fazer dos filhos homens e mulheres honrados e respeitados. Ela sempre foi meu exemplo de vida. A minha formação acadêmica se deu pela excelente formação pessoal que ela me proporcionou.

A família sempre presente.

Ao Carlos, pela confiança e respeito.

Aos amigos que me fortalecem.

Ao Grupo Alves Faria por ter entendido as necessidades da comunidade trabalhadora e criado um curso de mestrado capaz de atender a essas pessoas e com qualidade.

E a todas as pessoas que influenciaram meus estudos, especialmente para o mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha vida.

A minha família pela compreensão e apoio em todos os momentos.

Ao Banco Itaú pela colaboração no custeio parcial do curso e pela imensidão de informações que nortearam a pesquisa.

E a Professora Doutora Heliane Prudente Nunes, responsável pela orientação da dissertação. Sua persistência e colaboração foram imprescindíveis para o desenvolvimento da pesquisa.

SUMÁRIO

RESUMO	08
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	09
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E TERMOS ESTRANGEIROS	10
INTRODUÇÃO	12
 CAPITULO 1 – ORIGEM, NATUREZA E TRANSFORMAÇÕES DO CAPITAL FINANCEIRO	
1.1 Do capital comercial ao capital industrial e Financeiro.....	15
1.2 O surgimento do Estado Nacional brasileiro e a implantação do sistema financeiro e bancário	20
1.2.1 A Fundação do primeiro Banco do Brasil	21
1.2.2 O Banco do Brasil no contexto do período imperial	24
1.2.3 Os Bancos privados no contexto do período republicano	26
1.2.4 Criação de Bancos públicos regionais.....	27
1.3 Banco de Fomento ao Desenvolvimento: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	30
1.4 Destaque dos Bancos comerciais de maior sucesso na contemporaneidade: Banco Real, Unibanco, Bradesco e Itaú	32
 CAPITULO 2 - ORIGENS, EXPANSÃO E ATUAÇÃO DO BANCO ITAÚ NO BRASIL	
2.1 Origens e expansão do Banco Itaú	39
2.2 Serviços e segmentação	49
2.3 Banco Itaú Holding financeira	52
2.4 Princípios, valores e código de ética corporativa do Itaú	53

2.5 Outras ações de proteção aos princípios éticos do Banco	57
2.6 Estratégias de atuação anunciadas pelo Banco Itaú	58
2.7 Os arquitetos do Banco Itaú	58
2.8 Governança Corporativa Familiar: modelo de gestão administrativa do Banco Itaú	62
2.8.1 Conceitos de governança corporativa	62
2.8.2 Governança corporativa no Brasil	63
2.8.3 Governança corporativa na empresa familiar	66
2.8.4 Governança corporativa familiar no Banco Itaú: um modelo de gestão	78
CAPITULO 3 - MODALIDADES DE INVESTIMENTOS E PROGRAMAS SÓCIO-CULTURAIS DO ITAÚ EM GOIÁS	
3.1 Breve histórico do Banco Itaú em Goiás	88
3.2 Atuação do Banco Itaú em investimentos e captação de recursos.....	94
3.3 Ações sociais e culturais do Banco Itaú em Goiás	97
3.3.1 A Concepção de Responsabilidade Social do Banco Itaú	97
3.3.2 A Fundação Itaú Social: origens e atuações	102
3.3.3 - Ações sociais da Fundação do Itaú no Brasil e em Goiás	104
CONCLUSÃO	123
BIBLIOGRAFIA	125
APÊNDICE	130
ANEXOS	132

RESUMO

SILVA, Julciley Fernandes da. A Presença do Banco Itaú no Estado de Goiás: aspectos econômicos, sociais e culturais no período de 1968 a 2008. Dissertação de mestrado profissional em desenvolvimento regional. Faculdades Alves Faria. Goiânia, 2009.

A finalidade desse estudo é compreender a história do Banco Itaú, inserido no modelo de Banco Comercial, destacando a sua atuação no Brasil e em Goiás, mais e especificamente em Goiânia, por meio do levantamento histórico da sua fundação, evolução e trajetória. É conferido um destaque especial à atuação do Banco Itaú na economia goiana, identificando os recursos disponibilizados para financiar o comércio, a indústria e as atividades sociais e culturais do Estado de Goiás, desde o seu surgimento (1968) até 2008. A metodologia adotada está consubstanciada no método qualitativo, aplicado na leitura crítica de documentos oficiais produzidos pelo próprio banco Itaú (relatórios, balancetes, projetos, planilhas, etc.) e na avaliação da literatura produzida sobre Bancos Comerciais, com funções específicas definidas no contexto de uma economia capitalista. Foi também realizada uma pesquisa de amostragem empírica, com aplicação de questionários a executivos do Banco Itaú, bem como funcionários de diferentes funções e clientes beneficiados por diferentes modalidades de crédito.

Palavras-chave: História dos Bancos; História do Banco Itaú; Projetos econômicos, culturais e sociais. Goiânia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evento de premiação da Olimpíada da Língua Portuguesa.

Figura 02 – Visita do Comitê Itaú Solidário a OSCEIA

Figura 03 – Galpão que está sendo construído com a doação

Figura 04 – Stand do Banco Itaú na exposição agropecuária de Goiânia - 2008

Quadro 1 – Distribuição de agências, PAB's e Caixas eletrônicos do Itaú.

Quadro 2 – Segmentação do Banco Itaú

Quadro 3 - Rede Itaú Unibanco

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E TERMOS ESTRANGEIROS.

Accountability: Responsabilização. Responsabilidade final.

ADR: American Depositary Receipt.

APIMEC: Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais.

Banerj: Banco do Estado do Rio de Janeiro S/A.

Banestado: Banco do Estado do Paraná S/A.

Bemge: Banco do Estado de Minas Gerais S/A.

Beg: Banco do Estado de Goiás S/A.

BFB: Banco Francês e Brasileiro.

CADE: Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

CEO: Chief Executive Officer. Diretor Executivo no Brasil.

Chairman: Presidente.

CENPEC: Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária.

Compliance: Conformidade.

CVM: Comissão de Valores Mobiliários

Disclosure: Revelação. Divulgação. Transparência das informações.

Fairness: Probidade, Integridade, imparcialidade e equidade.

Holding: Empresa que possui subsidiárias e geralmente limita suas atividades à sua administração.

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

IDS: Instituto para o Desenvolvimento da Saúde.

Management: Gerência.

NYSE: Bolsa de Valores de Nova York.

Private Banking: Banco Privado. Segmento bancário que cuida de investimentos para clientes de alta renda.

SUMOC: Superintendência da Moeda e do Crédito.

Unicef: Fundo das Nações Unidas para a Infância.

USP: Universidade de São Paulo.

Undime: União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação.

INTRODUÇÃO

A história das empresas no segmento bancário constitui uma lacuna na historiografia brasileira, pois os estudos relacionados com o papel desempenhado pelos Bancos privados no desenvolvimento econômico do Brasil são relativamente desconhecidos.

O objetivo desse trabalho é resgatar a história da fundação e ascensão do Banco Itaú, buscando compreender a sua capacidade de inserção no sistema econômico do país, bem como o estímulo financeiro concedido a determinados setores da economia goiana e das atividades sociais e culturais financiadas pela Fundação Itaú.

Iniciamos o primeiro capítulo discutindo a importância do capital em suas diferentes fases do sistema capitalista mundial, e o surgimento da instituição bancária, como estimuladora das atividades econômicas, industriais e culturais. Foi ainda identificado o surgimento do primeiro Banco do Brasil, seus primeiros anos de funcionamento e analisado as causas que levaram ao seu fechamento durante o Primeiro Império. No período republicano os bancos, classificados em comerciais e de desenvolvimento representaram, junto ao setor produtivo, um estímulo financeiro, garantindo a oferta de liquidez em momentos de carestia de recursos. Destaca-se a atuação do BNDES, ancorando várias atividades e instituições industriais, combatidas por uma administração ineficiente. Com relação aos bancos comerciais, no qual se enquadra o banco Itaú, a lógica do seu funcionamento é pautada na busca constante do lucro. No entanto, cada vez mais os Bancos sofrem os efeitos da instabilidade do sistema financeiro capitalista mundial. Diante de tal situação, além da competitividade que se instala entre os Bancos comerciais, algumas estratégias são elaboradas, estabelecendo o diferencial de cada Banco, traduzido em uma gestão moderna, ágil, eficiente e, acima de tudo, adotando um marketing atrativo. O segundo capítulo aborda as origens e as estratégias utilizadas pelo Banco Itaú para promover a sua expansão nos Estados do Brasil. O terceiro capítulo apresenta um breve histórico do surgimento e expansão do Banco Itaú em Goiás, notadamente em Goiânia. Apresenta ainda os diferentes estímulos que o Banco oferece ao seu correntista, buscando atendê-lo em suas necessidades, bem como avalia os projetos sociais e culturais executados pelo Banco na cidade de Goiânia.

Adotamos a concepção teórica de que o sistema financeiro não é um elemento neutro, inspirada em Marx, Schumpeter e Keynes, para a qual o sistema financeiro pode exercer um papel ativo na promoção do desenvolvimento econômico, tanto em termos nacionais como a nível regional.

Esta teoria encontra respaldo nos modelos históricos de financiamento do desenvolvimento das principais nações desenvolvidas, que adotaram quer o modelo de financiamento através do mercado de capitais, como a Inglaterra e os Estados Unidos, quer o modelo de financiamento bancário, como foi o caso da Alemanha, França e Japão. Estes dois últimos países organizaram o financiamento a partir de bancos públicos, enquanto a Alemanha teve nos bancos privados a principal fonte de financiamento. O Brasil, pelas condições peculiares de país atrasado e periférico, também teve de ancorar nos bancos públicos o financiamento de seu desenvolvimento.

O método adotado para a realização da pesquisa foi o método qualitativo, traduzido na investigação do contexto histórico que explica o surgimento e funcionamento dos Bancos no modelo capitalista, sua natureza e especificidades, para verificar sua influência na sociedade nos dias atuais. Este método nos permitiu verificar que as atuais formas de funcionamento das instituições bancárias, têm sua origem no nascimento do sistema capitalista, sendo, portanto, importante pesquisar suas raízes no Brasil, para compreender sua natureza e função.

Foi realizado um amplo levantamento da bibliografia acerca dos Bancos no Brasil, recuperando parte da sua historicidade e caracterizando os diferentes tipos de Bancos: sociais, voltados para estimular o crescimento do país, e comerciais, voltados para investimentos privados, com a finalidade de garantir alta lucratividade. Para recuperar a história do Banco Itaú em Goiás, foi utilizada a história oral, com a técnica de entrevistas com perguntas orientadas, de forma a despertar a memória de pessoas que vivenciaram experiências da época de fundação das primeiras unidades do Banco em Goiânia. Também foi de grande utilidade a leitura dos relatórios oficiais emitido pelo Banco Itaú. Tais relatórios propiciaram informações relevantes sobre o processo de crescimento do Banco, tanto internamente como internacionalmente. A leitura desses relatórios foi realizada de forma crítica, levando em consideração que essa reconstrução não é neutra, pelo contrário, muitas vezes são narrativas marcadas por falsos juízos, com intenções de validar balancetes fraudulentos ou com omissões importantes. Por outro lado, os números levantados em relação aos investimentos aplicados pelo Banco Itaú no

setor comercial, industrial, bens de serviço, demonstram que houve uma circulação maior de capital em Goiânia, fomentando a abertura de vários negócios na nova capital de Goiás.

CAPITULO 1 – ORIGEM, NATUREZA E TRANSFORMAÇÕES DO CAPITAL FINANCEIRO.

1.1 Do capital comercial ao capital industrial e financeiro

A importância dos bancos como instituição financiadora das atividades comerciais e produtivas esteve presente em diferentes momentos da história da humanidade. No entanto, pode-se associar a relevante atuação das instituições bancárias com o início do capitalismo, na sua fase inicial, ou seja, do **capital comercial**. Nessa fase, que corresponde ao final do sistema feudal, e início do sistema capitalista, o capital monetário vai desempenhar um papel primordial na comercialização dos produtos coloniais, pelos europeus, seja das Índias Orientais, seja das Índias Ocidentais, destinados ao consumo das populações européias.

A atividade comercial desenvolvida pelos portugueses, desde o século XV, nos numerosos entrepostos comerciais instalados no litoral atlântico, africano e indiano se circunscreve, no primeiro momento, aos limites da circulação das mercadorias, atendendo os interesses da burguesia européia, ávida pelo consumo dos produtos exóticos orientais, africanos e americanos. Tais atividades comerciais eram financiadas, a princípio pela burguesia portuguesa e espanhola e pelos banqueiros holandeses, e resultavam lucros fantásticos. Segundo Tavares (1973) os lucros obtidos desse rico comércio drenou para a Europa, notadamente Holanda e Inglaterra, uma considerável acumulação de riquezas. No entanto, a elevada cifra de riqueza acumulada pelos países metropolitanos europeus não só resultou dos lucros do comércio entre os quatro continentes, Europa, Ásia África e América. Foi resultante, também, de uma complexa organização da produção nas áreas coloniais americana, o que implicou altos investimentos no povoamento, criação de infra-estrutura da agricultura tropical e administração política. Nessa atividade de colonização, por meio da agricultura tropical, inaugurada pelo pioneirismo português, a burguesia holandesa teve uma forte atuação, como financiadora dos investimentos necessários.

No século XVII, a colonização européia no continente americano assume características empresariais, fortalecendo o capital comercial e ampliando as esferas de

sua atuação. A nova ordem econômica se consolida com o mercantilismo, sistema que supõe o controle da economia pelo Estado e o fortalecimento da burguesia, que aliada aos monarcas, financiam os empreendimentos reais, recebendo em troca vantagens como incentivos e concessão de monopólios, que aumentaram a acumulação de capital na Europa.

Em meados do século XVIII, a entrada da máquina a vapor nas fábricas europeias marca o início da Revolução Industrial, que altera definitivamente o panorama econômico com a mecanização da indústria. **Instala-se a fase do capital industrial.** O sistema colonial, montado pelo capital comercial, entra em crise quando o capital industrial se tornou preponderante. O estado absolutista foi posto em xeque pelas novas aspirações da burguesia industrial, interessada em controlar o poder político e aprovar medidas que favoreçam seus interesses financeiros. Reformulam-se as teorias econômicas, passa-se do mercantilismo para o liberalismo. O extraordinário aumento proporcionado pela Revolução Industrial vem exigir a abertura dos mercados fechados coloniais e das áreas enclausuradas pelos monopólios e privilégios. Adam Smith em 1776 critica a política mercantilista, condena as restrições do comércio colonial, os monopólios (1), os tratados de comércio, o trabalho escravo, propondo o regime da livre concorrência. A burguesia industrial consegue imprimir a política europeia, e posteriormente às áreas coloniais, uma nova ordenação política e econômica. Nesse contexto as colônias ibero-americanas conquistam sua liberdade política nas duas primeiras décadas do século XIX e vão passar, a partir de então, a orbitarem na esfera do capital industrial e financeiro inglês.

No Brasil o capital industrial inglês vai assumir uma liderança inquestionável, em decorrência do apoio que a monarquia inglesa ofereceu a monarquia portuguesa, no contexto das guerras napoleônicas, travadas na Europa. Tal conflito acaba por provocar a independência do Brasil e a instalação de uma monarquia que durou de 1822 até 1889.

(1) Monopólio: Privilégio legal ou de fato, que possui um indivíduo, uma companhia ou um governo de fabricar ou de vender certas coisas, de explorar certos serviços, de ocupar certos cargos. Comércio abusivo que consiste em um indivíduo ou um grupo tornar-se único possuidor de determinado gênero de mercadorias para, na falta de competidores, poder vendê-lo por preço exorbitante. Posse exclusiva, propriedade de um só.

Após a Primeira e Segunda Guerra Mundial a Inglaterra perde o seu monopólio financeiro mundial, e instala-se no mundo o neoliberalismo com a transnacionalização do capital. Concepções ideológicas são anunciadas em 1944 com a obra *O Caminho da Servidão* de Friedrich Hayek, questionando as políticas econômicas e sociais Keynesianas, Hayek estava preocupado com a intervenção do Estado limitando os mecanismos de mercado, a livre concorrência e reduzindo a criatividade e o individualismo inerente, segundo ele, a atividade produtiva. Dessa forma a intervenção estatal era vista como um atentado contra a liberdade tanto política quanto econômica. Isso conduziria a um tipo de servidão: a servidão moderna. Portanto, o propósito neoliberal “era combater o keynesianismo e preparar as bases de outro tipo de capitalismo, duro e livre de regras para o futuro”. (ANDERSON,1996, p.10). Segundo Anderson as políticas “igualitaristas” destruíam “a liberdade dos cidadãos e a vitalidade da concorrência, da qual dependia a prosperidade de todos” e, desse modo, “a desigualdade era um valor positivo (...), pois disso precisavam as sociedades ocidentais”. (1996, p. 10).

No entanto, somente nos anos 1970 é que as idéias neoliberais ganharão vitalidade. A crise do modelo social-democrata, ocorrida a partir da recessão, das baixas taxas de crescimento, inflação alta provocarão uma retomada dos velhos princípios liberais agora modernizados para serem aplicados em larga escala na economia capitalista. A virada ocorreu a partir do governo de Margareth Thatcher, iniciado em 1979, na Inglaterra, e do governo de Ronald Reagan, a partir de 1982, nos E.U.A. O ‘neoliberalismo’, cujo nome reflete o objetivo principal dos seus aderentes - contrabalançar a tutela do Estado sobre a economia e as regulações não desejadas e conseguir liberdade de acção para o sector privado – ressuscita o liberalismo econômico da Grã-Bretanha da era vitoriana. Os mercados deviam ter a liberdade de se sujeitarem apenas à sua presumida lógica natural, como dispõe a doutrina do *laissez-faire*, que voltou a ser entronizada como ortodoxia interna durante os anos 80, para adquirir proeminência global durante a década de 1990. a regulação governamental deveria ser reduzida ao mínimo, pois os melhores resultados econômicos eram conseguidos através de negociação direta entre empresas que não estivessem sujeitas a obrigações impostas do exterior.¹ (SCHILLER, 2002, p. 21-22).

Segundo Anderson, a partir daí entra em ação toda uma estratégia internacional, gerenciada pelos países de capitalismo avançado, com o claro propósito de reformular as políticas macroeconômicas e sociais até então vigentes. Tivera início, então, na Inglaterra em um primeiro momento, a aplicação de medidas que visava contrair a emissão monetária, elevar os juros, baixar a cobrança de impostos sobre altos

rendimentos, abolir os controles sobre os fluxos financeiros, elevar os níveis de desemprego, reprimir greves através de rígida legislação anti-sindical, reduzir gastos sociais e privatizar empresas estatais. (ANDERSON, 1996). Dessa forma, paulatinamente, os países tanto europeus quanto o conjunto dos países periféricos aplicam políticas sociais e econômicas ditadas pelas agências encarregadas de fomentá-las junto aos governos nacionais: FMI, BID, OMC, BIRD, dentre outras.

A expansão do neoliberalismo em escala mundial se confunde com o aparecimento, nos anos de 1980, com o termo globalização. Esse termo surgiu nas escolas de administração e negócios dos EUA e rapidamente ganhou o discurso jornalístico, empresarial e político, e adota como premissa básica o discurso que se pretende universal acerca da economia global e do fim do Estado-nação e demonstra a tentativa, e mesmo o sucesso, de construir uma perspectiva unilateral fundada no mercado e na mercadorização da vida. (SANTOS, 2002).

Alguns autores vão defender a idéia da globalização como um processo de internacionalização da economia. Chesnais (1996) utilizará a expressão Mundialização do Capital como representando uma nova configuração do capitalismo mundial, dando ênfase à expansão do capital financeiro; Jameson (2001) trata-a como cultura do dinheiro onde o cultural se dissolve no econômico e o econômico no cultural, para o Grupo de Lisboa, globalização extrapola o processo de internacionalização e multinacionalização uma vez que coloca em evidência o fim da centralidade do sistema nacional (Santos, 2002); Bernardo (2000) entende esse momento como transnacionalização do capital e vê nesse processo a “silenciosa multiplicação do poder”.

Embora existam divergências quanto ao conceito, todos concordam que o capitalismo atual apresenta-se de forma bastante modificada em relação ao que fora o capitalismo nos anos 1960 e 1970. Os mecanismos de poder, as relações econômicas, a tecnologia, a divisão internacional do trabalho possibilitaram um desenvolvimento sem precedentes na história do capitalismo, muito embora esteja, este desenvolvimento, concentrado nos países centrais. A maioria dos países capitalistas (Ásia, África, América latina, Leste Europeu) está fora dos supostos benefícios da economia transnacionalizada.

Na perspectiva de Hirst e Thompson,

(...) a globalização tornou-se um conceito em moda nas ciências sociais, uma máxima central nas prescrições de gurus da administração, um slogan para jornalistas e políticos de qualquer linha. Costuma-se dizer que estamos em uma era em que a maior parte da vida social é determinada por processos globais, em que culturas, economias e fronteiras nacionais estão se dissolvendo. A noção de um processo de globalização econômica rápida e recente é fundamental para essa percepção. Sustenta-se que uma economia realmente global emergiu ou está em processo de emergência e que, nesta, as economias nacionais distintas e, portanto, as estratégias internas de administração econômica nacional são cada vez mais irrelevantes. A economia mundial internacionalizou-se em suas dinâmicas básicas, é dominada por forças de mercado incontroláveis e tem como seus principais atores econômicos e agentes de troca verdadeiras corporações transnacionais que não devem lealdade a Estado-nação algum e se estabelecem em qualquer parte do mundo em que a vantagem de mercado impere. (HIRST e THOMPSON, 1996, p. 13).

A expansão da economia capitalista nas últimas décadas esteve associada muito mais a uma relação de aprofundamento da dependência dos países da periferia do sistema do que a uma relação de igualdade nas trocas internacionais. A divisão internacional do trabalho, no mundo contemporâneo e a reestruturação do capital, realinhou o papel dos países capitalistas diante da economia transnacionalizada. Portanto, os elementos da reestruturação capitalista devem ser percebidos no conjunto de forças conexas definidoras da fase atual de acumulação de capitais.(SCHILLER, 2002).

Para isso basta conferirmos as políticas específicas das grandes agências internacionais (FMI, BID, BIRD, OMC) visando reformar a estrutura tanto produtiva quanto especulativa das economias dependentes. Nesse sentido, a expansão capitalista continua sendo ditada a partir da perspectiva dos países de capitalismo central, o G7, só que agora determinada exclusivamente pela hegemonia norte-americana. Daí alguns autores chamarem a atenção para aquilo que segundo eles seria a americanização do mundo. O modo de vida americano (música, moeda, comércio, língua, democracia liberal, tecnologia.) sendo tomado como modelo de globalização. A globalização como a tentativa de “universalizar uma particularidade”. (JAMESON, 2001).

O processo de globalização está marcado, então, pela existência de contradições tanto no campo hegemônico quanto no campo contra-hegemônico, para

usar a definição de Santos (2002). Longe de ser um processo linear, é um processo heterodoxo de desenvolvimento e reestruturação capitalista; de afirmação de hegemonia neoliberal com todas as suas conseqüências nos âmbitos sociais, culturais, políticos e econômicos. Longe de ser um processo único e sem retorno, é um momento de acirramento das desigualdades sociais e de intensificação das lutas sociais por conquista de direitos fundamentais à sobrevivência dos indivíduos.

Do ponto de vista ideológico, esta nova fase imperial adota a idéia do fim do Estado-nação tendo em vista a ampliação do raio de ação das companhias transnacionais. Para que fronteiras quando o que importa são as relações mercantis em escala planetária. O que significa adotar os princípios do consenso econômico e político neoliberal: restrições drásticas a intervenção estatal na economia; novos direitos de propriedade em âmbito internacional para investidores estrangeiros, inventores e criadores de inovações, ou seja, direito internacional que regule a propriedade intelectual; subordinação dos estados nacionais às agências internacionais. (SANTOS, 2002).

Internamente, é o Estado nacional que implementa medidas políticas necessárias a adequação da economia local ao mercado mundial de bens, produtos e mão-de-obra. O Estado passa a ser um mero mecanismo de execução de macro - políticas determinadas pelo centro do poder e pelas empresas transnacionais, as verdadeiras definidoras de estratégias e ações no contexto da economia internacional.

1.2 O surgimento do Estado Nacional brasileiro e a implantação do seu sistema financeiro e bancário

No ato de abertura dos portos brasileiros, vários decretos foram baixados, concedendo aos produtos portugueses e ingleses tarifas favoráveis. O Tratado de 1810 entre Portugal e Inglaterra, representou a transplantação do protetorado britânico exercido no reino português, ao estado brasileiro. A invasão dos produtos industriais ingleses fez crescer o volume das importações e, para fazer face às despesas contraídas, o Estado brasileiro vê-se obrigado a contrair dívidas por meio de empréstimos da

Inglaterra, a juros extorsivos. Esses empréstimos são sucessivamente prorrogados, acrescidos de novos juros, cujos efeitos vão agravando a situação financeira do Brasil.

A situação do comércio no Brasil, após a abertura dos portos ao comércio mundial, sofreu transformações radicais, não somente nas relações internas como também nas relações internacionais. Enquanto o comércio efetuado nos portos do Rio de Janeiro e Bahia eram animados por mercadorias que vinham do interior do Brasil, as relações comerciais existentes entre as províncias eram reduzidas devido as péssimas condições das estradas e da escassez do dinheiro. A maioria das transações comerciais ocorridas no interior era realizada pela troca de produtos, como nas economias naturais. Os métodos usuais de comércio, já em prática em outros países europeus, com créditos, juros, etc. eram aqui desconhecidos.

1.2.1 A Fundação do primeiro Banco do Brasil

A criação do primeiro Banco no Brasil teve características definidas, seria um Banco do Estado e seria um Banco emissor. A necessidade de moeda circulante no Estado brasileiro era condição fundamental para fazer frente as necessidade de montar a estrutura administrativa da nova nação. Nesse sentido, o Banco deveria atender mais as necessidades financeiras com as despesas da corte (manutenção de 15 mil fidalgos e funcionários recém-chegados ao Brasil) do que uma força propulsora e de fomento das atividades econômicas. (LIMA,1973, p.144).

Segundo Lima, sob o ponto de vista monetário, o Brasil podia ser dividido em três zonas distintas. As cidades comerciais do litoral, onde se centralizavam as transações comerciais, com elevada circulação de dinheiro, a região agrícola, sem necessidade de dinheiro, vivendo dos próprios recursos, lançando mão do gado para liquidação das diferenças das trocas, como numa economia natural, e os distritos mineradores, onde era proibido o trabalho agrícola, importando quase todos os meios de subsistência, pagos em ouro em pó. A circulação de dinheiro na área de mineração era reduzida.

Diante dessa escassa circulação de dinheiro no Brasil, existia uma verdadeira anarquia no referente a circulação monetária. Assim, as peças coloniais de circulação

limitada ao Brasil eram cunhadas com 10% de acréscimo no seu valor nominal, sobre as congêneres portuguesas. Havia ainda circulando moedas especiais de prata e de cobre.

Sentindo as deficiências do dinheiro em circulação no Brasil, D. João VI introduziu modificações no sistema monetário. Declarou completa liberdade de circulação do dinheiro, ordenou a recunhagem dos pesos espanhóis e das moedas de prata e cobre, aumentando a confusão reinante.

Tais medidas eram de caráter especulativo, tinham por finalidade elevar o volume do meio circulante e majoração do valor nominal das moedas. As conseqüências desse processo empírico de atuar sobre o sistema monetário foram desastrosas. A primeira delas foi a fuga do ouro e da prata em circulação. Essa situação agravou-se ainda mais com a necessidade de pagamento das importações ao exterior, diminuindo, drasticamente, o ouro circulante. As moedas fortes também vão se rareando, enquanto o mercado passa a ser invadido por moedas fracas. A pratica de cunhar moedas falsas se torna freqüente.

Diante desse quadro caótico, peritos financeiros são convocados pelo rei para adotarem medidas financeiras saneadoras. Deliberou-se sobre a criação de novos tributos, impostos sobre a venda de imóveis, sobre as transações de escravos, criação de um banco para troca de barras de ouro em poder de particulares.

Em 12 de outubro de 1808 e assinado o alvará que cria o Banco do Brasil e define o seu principal objetivo: **criar os fundos necessários para a manutenção da monarquia**. O banco ainda deveria ter a função de depósito e emissão, com capital constituído de 1.200 contos, dividido em 1.200 ações isentas de penhoras e execuções. Foram-lhe concedidos ainda os seguintes favores: privilégios dos depósitos judiciais e extrajudiciais ou valores mediante comissão, privilégios para depósito dos fundos dos Cofres dos Órfãos e das Ordens Terceiras e Irmandades.

Apesar dos estímulos concedidos ao Banco do Brasil as ações do banco não despertaram interesse entre os capitalistas. O governo tentou medidas autoritárias para vender as ações, ao baixar uma Carta Regia em 1809, recomendando aos administradores das capitâneas que se esforçassem em conseguir acionistas para o Banco do Brasil, convocando principalmente os comerciantes. Como os objetivos não foram alcançados, recorreu-se, mais tarde, a outro método, o da sedução nobiliárquica, autorizando aos compradores das ações a requerer determinado título de nobreza. Tal

incentivo funcionou, embora, a lentidão das ações tenha definido a venda total das ações apenas em 1821.

Embora o banco tivesse um caráter nacional, nos primeiros anos funcionou apenas no Rio de Janeiro, e somente em 1816 foi autorizado abertura de filiais na Bahia e São Paulo. Nas demais capitânicas não chegaram a funcionarem filiais do primeiro Banco do Brasil.

O movimento de operações do Banco do Brasil até 1821 pode ser resumido da seguinte forma: a venda das ações encontrou maior aceitação devido aos dividendos produzidos e pagos regularmente, o que fora conseguido com emissões contínuas, sem os devidos resgates. O resultado foi uma enorme massa de bilhetes em circulação, o que também era exigido pela crescente necessidade do Erário Real.

Por outro lado, a circulação de moedas metálicas de diferentes naturezas, foi diminuindo de forma contínua, com exceção do cobre. Além disso as capitânicas concorriam parcamente com os cofres do governo central e os lucros auferidos com o comércio exportador, ficava, em sua maior parte, com os ingleses.

Nessas condições a desordem financeira e caracterizada pela enorme massa de papel-moeda em circulação, sistema de arrecadação de impostos falho, que facilitava evasões, produção do ouro em declínio, comércio exterior dominado pelos ingleses, queda na taxa de câmbio. Acrescenta-se ainda ao quadro desolador da falta de probidade de certos diretores, que utilizavam os recursos do banco para seus negócios particulares. Esse é o panorama completo dos males que afligiram nosso primeiro estabelecimento de crédito, levando-o a um verdadeiro desastre. Quando a família real retorna a Portugal, em abril de 1821, uma corrida assaltou os guichês do Banco do Brasil, obrigando o monarca a depositar as jóias da coroa nos cofres do Banco a fim de minimizar os efeitos da retirada de dinheiro pelos acionistas. Segundo Lima (1973) para um débito de mais de mil contos, ficaram nos cofres do Banco do Brasil apenas 200 contos. Equivalia a uma bancarrota.

Lima (1973) afirma que a crise do primeiro Banco do Brasil é explicada pelo fato dele ter constituído em instrumento exclusivo da manutenção da corte e não um organismo financeiro de fomento da produção, de operação do comércio, o que lhe teria dado outra força e um papel bem mais amplo no contexto histórico e econômico do Brasil. Esse vício de origem também é explicado pela forma político-administrativa que

nos regia: uma monarquia absoluta e atrasada, inteiramente dominada pelos interesses do capitalismo inglês.

1.2.2 O Banco do Brasil no contexto do Período Imperial.

O regresso da Corte portuguesa para a Europa deixou o Brasil numa situação de penúria, com apenas duzentos contos nos cofres do Banco do Brasil, com suas ações valendo quase nada, com reduzido ouro e prata em circulação, e total ausência de crédito. A situação vai se agravar quando D. Pedro proclama em 1822 a independência do Brasil. A necessidade de dinheiro para as despesas de criação dos cargos administrativos do Estado Nacional levou o novo monarca a contrair empréstimos ao Banco do Brasil de dez mil contos, além de mais três mil contos da firma inglesa Youn&Farnie e mais dois mil contos ao Visconde do Rio Seco e outros particulares, perfazendo um total de quinze mil contos de reis. Além das despesas administrativas relacionadas com a organização do Estado brasileiro, D. Pedro teve que enfrentar elevados gastos militares com as lutas de independência, que ocorreram no norte do país. O recurso adotado foi o das emissões de dinheiro e empréstimos contraídos no exterior. O Banco do Brasil passou a fabricar dinheiro a fim de cobrir os gastos cada vez maiores.

Toda essa caótica situação financeira gerou uma crescente desvalorização do papel moeda em circulação, que se refletia na alta permanente do custo de vida. Continuas emissões são colocadas em circulação, desvalorizando as notas do Banco a ponto da Câmara dos Deputados proporem uma intervenção na referida instituição, alegando a sua péssima administração.

Em 23 de setembro de 1829, e aprovada uma lei que extingue o Banco do Brasil, passando para o governo o direito das emissões do dinheiro. Com a extinção do Banco do Brasil, algumas casas de comércio no Rio de Janeiro faziam às vezes de bancos particulares, emprestando dinheiro a juros e adiantando recursos para custear a produção. Para muitos autores o fechamento do primeiro Banco do Brasil foi um grave erro financeiro. O mal, não estava na organização do Banco em si, mas na estrutura defeituosa, decorrente das suas origens, e a solução não seria suprimir um

estabelecimento de crédito tão necessário ao desenvolvimento do setor financeiro da nação.

A situação financeira no contexto do Segundo Império caracterizou-se por déficits orçamentários permanentes. A guerra do Paraguai e a grande seca do Ceará, somaram um conjunto de déficits orçamentário, quase sempre cobertos por empréstimos externos, na maioria de origem inglesa.

Devido à estrutura econômica nacional, o comércio exterior baseava-se na exportação de artigos primários e importação de produtos manufaturados. Decorria daí uma relação de intercâmbio desfavorável. É importante salientar que a inserção do Brasil na divisão internacional do trabalho, como nação fornecedora de produtos agrícolas, colocava a economia da nação em uma situação vulnerável às crises sofridas pelo sistema capitalista mundial. Os abalos econômicos ocorridos nos países capitalistas, invariavelmente, se refletiam na redução das exportações brasileiras, pois o principal produto de exportação, o café, assumia uma posição secundária no mercado mundial.

Diante desse quadro econômico ocorre uma crescente evasão de moedas metálicas, levando alguns Bancos particulares, instalados no Brasil, a continuar a emissão de moeda fiduciária para fazer frente aos gastos internos. No entanto, tais estabelecimentos bancários, emitiam moedas para atender a demanda de moedas, sobretudo a partir da década de 1850, quando o país adquiriu um surto comercial e industrial notável. Apesar das críticas feitas às emissões fiduciárias pelos Bancos particulares, elas foram importantes para financiar o impulso da economia interna do Brasil Império.

1.2.3 Os bancos privados no contexto do período republicano

A história da atuação dos Bancos privados no contexto do final do período imperial e início da fase republicana carece de estudos específicos a respeito do papel desempenhado pelo sistema financeiro no desenvolvimento econômico do Brasil, uma vez que só se compreende o desenvolvimento a partir de uma visão conjunta da articulação da esfera produtiva com a comercial e com a financeira. As publicações

existentes a respeito do tema bancos privados, estão voltadas para determinados espaços regionais, notadamente as regiões pioneiras na industrialização, Sul e Sudeste do país.

Além dos bancos comerciais privados, houve na história do Brasil um conjunto de outras organizações de crédito, que tiveram papel importante no desenvolvimento das localidades em que surgiram e atuaram.

Segundo Lagemann (1985, p. 76) em localidades do interior, surgiram muitas Casas Bancárias, que desempenharam algumas funções de bancos comerciais. Bancos voltados para o financiamento da produção e comercialização agrícola surgiram em vários Estados brasileiros, como por exemplo, o Banco Agrícola Mercantil Ltda, voltado ao financiamento da produção e comercialização do fumo no Rio Grande do Sul, Banco Nacional do Comercio, Banco do Credito Real, Banco Hipotecário de Minas Gerais, entre outros.

Além dessas casas bancárias, a principal instituição do sistema financeiro do Brasil eram os bancos comerciais. Na criação desses bancos, cabe destacar o apoio do poder público federal que autorizava seu funcionamento, além de também de emitir notas de moeda-papel, em quantidade modesta e por pouco tempo, devido às dificuldades de sua utilização. Dentre tais dificuldades, menciona-se o fato de as notas serem impressas em Londres, o pesado imposto que o banco devia pagar sobre o valor da emissão das notas e os custos com o pagamento de um fiscal nomeado pelo poder público para atuar junto ao banco, com amplos poderes e ingerência na direção dos bancos.

A partir de 1909, Lagemann afirma que os bancos comerciais receberam autorização para implantar a Caixa de Depósitos, fato que reflete a transformação dos bancos de emissão em bancos de depósito, conforme o paradigma geral da evolução dos bancos. Com a Caixa de Depósitos, os Bancos comerciais pretendiam ampliar outras funções bancárias, assim como receber depósitos e conceder empréstimos populares e descontar letras comerciais, bem como estender seus serviços também ao interior dos Estados. No início da década de 1920, face às dificuldades sofridas pelos bancos em geral, cabe destacar o papel de Banco Central desempenhado pelo Banco do Brasil, através de sua Carteira de Redescoto, “a qual serviria de garantia aos bancos, permitindo-lhes colocar em circulação quantias que de outra forma teriam de reter em caixa”. (LAGEMANN, 1985, p 35).

Segundo Lagemann (1985) merece destaque a presença do Banco Nacional do Comércio, criado em 1895 no Rio Grande do Sul, que teve destacada participação, com a comercialização de produtos, através do Porto de Rio Grande, bem como uma atuação importante no financiamento do comércio e indústria de toda Região Sul, envolvendo também os Estados de Santa Catarina e Paraná. O setor primário não se constituía em alvo principal de sua atividade.

E interessante destacar que os Bancos comerciais, surgidos nas diferentes regiões do Brasil, não tiveram a permissão de abertura de filiais com sede em outros Estados. A partir de 1930, com o apoio dos ministros da Fazenda Oswaldo Aranha e Souza Costa, o mercado local foi alcançado parcialmente pelos bancos de outros Estados e vai se ampliar somente a partir do Governo Juscelino Kubitschek, com o estímulo iniciado pelos bancos mineiros.

1.2.4 Criação dos Bancos Públicos Regionais.

O papel dos bancos privados não acompanhou as necessidades crescente de crédito a longo prazo, requerido pelo aprofundamento da industrialização do Brasil, notadamente após 1930.

A necessidade de uma instituição oficial de crédito e sua demanda manifestada constantemente pelos diversos setores da economia, também era reconhecida pelo presidente Vargas que se propôs a criar um banco de fomento à pecuária, e que também financiaria a agricultura e a indústria. Tais instituições seriam responsáveis pela criação da organização de crédito e permitir o fornecimento, aos proprietários rurais, de numerários a juros módicos e largos prazos.

Vários Estados criaram seus próprios Bancos oficiais, como já fizera o governo paulista, em 1927, a título de exemplo temos o Banco do Estado de São Paulo, Banco do Estado de Minas Gerais, Banco do Estado do Rio de Janeiro, Banco do Estado de Goiás, entre outros.

O objetivo desses Bancos era de viabilizar o crédito de longo prazo, via empréstimo hipotecário. Suas letras hipotecárias eram garantidas pelo Estado, facilitando sua colocação no mercado interno, e principalmente no exterior, donde vinha a principal fonte de recursos para empréstimos de longo prazo. A natureza desses Bancos não seria auferir lucros, mas constituiria em propulsores da riqueza das regiões onde se instalavam.

A criação desses Bancos Estaduais foi motivada, sem sombra de dúvida, como resposta do setor público à incapacidade do setor privado em oferecer crédito de longo prazo requerido pelo aprofundamento da industrialização ocorrida em algumas regiões, ou seja, a missão dessas instituições financeiras era de atender as necessidades específicas de setores econômicos, as quais não recebiam apoio do sistema financeiro privado.

Pode-se concluir, portanto, que os Bancos privados exerceram papel importante nas primeiras fases do desenvolvimento brasileiro, atendendo as necessidades do comércio, da agropecuária e da pequena indústria, mas que a partir do fim da República Velha, quando o aprofundamento da industrialização e a própria agropecuária passam a exigir crédito de longo prazo, tais demandas passaram a ser atendidas pelos bancos e agências públicas de desenvolvimento, com oferta de crédito para sustentar o desenvolvimento econômico regional, uma vez que o sistema financeiro privado se mostrou incapaz de fazê-lo, pelo menos a partir de 1930.

Esta consciência se aprofunda nos anos posteriores a 1950 e se materializa na criação da Caixa Econômica Estadual, em 1960. No entanto, é na campanha da criação do Banco Regional de Desenvolvimento (BRDE), justificado pela necessidade do financiamento, ancorado na própria idéia de que o desenvolvimento econômico não é um fenômeno natural, mas fruto da ação consciente, como ressalta Fonseca (1988, p.12) “A idéia de desenvolvimento econômico remete, desde logo, a uma filosofia de ação: o desenvolvimento pode ser provocado, ou melhor, só existe se induzido”. É a partir desta premissa que decorre a importância do papel do financiamento para alavancar o desenvolvimento, ou seja, uma vez que este último “só existe se induzido”, sua indução é impossível sem equacionar a questão do financiamento, pois, “faz-se necessário equacionar teórica e praticamente sua principal base de sustentação material, o pré-requisito para sua viabilidade: as fontes de financiamento de longo prazo”, como acentua Fonseca (1988, p. 30).

Cabe ressaltar também que na campanha pela criação do BRDE, o quadro de fundo é a acentuação das desigualdades regionais decorrentes da industrialização brasileira capitaneada por São Paulo e que um banco regional de desenvolvimento é visto como um instrumento decisivo para “dar um salto na industrialização das regiões de economia primária”, garantindo, assim, sua inclusão na economia de mercado nacional.

Na verdade, a convicção de que existe um vínculo entre ausência de crédito e desigualdades regionais já se fazia notar com clareza no final da década de 1950 e início da década de 1960, tanto no discurso oficial, como empresarial. Tais manifestações eram antecedidas de críticas ao comportamento tanto dos bancos privados quanto do Banco do Brasil.

Começava, assim, a difundir-se dentro da equipe [de governo] que a única saída seria instituições locais voltadas ao financiamento; a idéia de bancos regionais logo evoluiu para um banco dos três estados, dada a força política que seria resultante da soma de esforços. (...) Dentro do quadro exposto, depreende-se que o grau de consciência das elites dos três estados sulinos implicava, como forma de reverter os problemas sócio-econômicos mais prementes, a criação de uma instituição voltada ao financiamento assentada nos governos estaduais”. (FONSECA, 1988,p. 41).

Em 27 de maio de 1997, através da Lei nº 10.596 as unidades da Caixa Econômica Estadual foram transformadas em Agência de Desenvolvimento (AD). A criação de AD's se insere no contexto da crise dos bancos estaduais e dos bancos de desenvolvimento e de sua privatização ou mesmo extinção na maioria dos estados brasileiros, sendo suas atribuições definidas e regulamentadas pelas Resoluções 2347/1996 e 2828/2001, respectivamente, do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central. De acordo com as normas legais, as ADs são consideradas instituições não financeiras, ou seja, as mesmas não podem fazer captações de recursos junto ao público, o que as limita à função de repasse de recursos de fontes oficiais já constituídas, tais como fundos constitucionais, orçamentos de estados e municípios e organismos e instituições oficiais e multilaterais de fomento, instituições financeiras e investidores institucionais.

Além disso, as AD's estão limitadas por um conjunto de restrições legais, devendo observar sempre limites mínimos de capital e patrimônio líquido, não podendo também ter sua natureza de instituições não financeiras alteradas posteriormente. Da mesma forma, elas não têm acesso às linhas de assistência financeira e de redesconto do Banco Central.

Por outro lado, estas instituições de fomento, além de não poderem captar recursos junto ao público, o que as limita a funções de repasse, são proibidas pela legislação a fazer aplicações com rendimentos inferiores ao custo de captação. Deve-se observar que isto significa, na prática, que elas estão proibidas de executar qualquer política de crédito seletivo. Mais ainda, além de estarem privadas de assistência

financeira do Banco Central, seus passivos não têm cobertura do Fundo Garantidor de Crédito, devendo procurar criar seus próprios mecanismos de liquidez. (STUDART, 1998,p.68).

Para alguns autores, essas restrições não parecem obstruir a atuação das agências de fomento na promoção do desenvolvimento regional. Para outros, no entanto, tais restrições legais “não só restringe de forma fundamental o funding das agências de fomento e desenvolvimento, como também implicam em riscos para sua sobrevivência enquanto instituição” (STUDART,1998, p. 69).

Esta última posição parece ser mais realista que a primeira e nos permite concluir que, se as restrições legais talvez não cheguem a ameaçar de fato a sobrevivência das AD's, pelo menos podem se constituir em obstáculos para que esses organismos possam exercer um papel efetivo no financiamento de atividades econômicas não atendidas pelo sistema financeiro privado. O ideal seria que as AD's, mantidas as regras e precauções da boa gestão financeira, pudessem ter maior flexibilidade para utilizar a gama de mecanismos de captação e aplicação de recursos oferecidos pelo mercado financeiro. Nesse contexto legal, talvez pudessem atender melhor às necessidades que justificaram sua criação.

1.3 Banco de Fomento ao Desenvolvimento: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

No Brasil temos o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que foi fundado em 1952 em uma época em que o termo desenvolvimento ganhava corpo com o apoio dos Estados Unidos e de instituições multilaterais, como o Banco Mundial. O governo de Getulio Vargas criou o banco para que ele canalizasse recursos internacionais e impostos internos para o financiamento industrial. Essa modalidade de Banco oferecia recursos para a execução de projetos que exigiam uso intenso de capital, e com pagamento a longo prazo.

Naquela época, o Brasil tinha apenas uma indústria leve. A idéia do governo Vargas foi estimular a indústria de base, que produz insumos básicos e máquinas. Nesse contexto, segundo a economista Leda Paulani, professora da FEA/USP “O capital

privado nacional não tinha capacidade de assumir essa tarefa.” (2009, p. 38) Os primeiros projetos do banco foram investimentos no sistema de transporte e nos setores de petróleo, siderurgia e energia.

Segundo Araújo (2009) nas décadas de 60 e 70, a atuação do banco se expandiu. Ele entrou em dezenas de projetos de insumos básicos, como celulose e cimento. Financiou parte dos grandes projetos dos planos de desenvolvimento do regime militar, como as hidrelétricas de Itaipu e Tucuruí, e bancou vários projetos estatais, como o Proálcool e a Embraer. “Nenhuma grande empresa criada naquela época cresceu sem investimento do BNDES. O sistema financeiro ainda não era capaz de financiar no longo prazo” (ARAÚJO, 2009, p. 25).

Nos anos 80, a crise que culminou com a moratória do país em 1987 fez com que a atuação do banco se retraísse. Nesse período, ele ficou conhecido como um “hospital de empresas”, já que precisou assumir o controle de diversas companhias com problemas financeiros. Esta foi, aliás, a semente do processo de privatização que o BNDES conduziu nos anos 90. Isso porque as empresas, sob seu controle começaram a ser vendidas no fim da década de 80. A experiência e o caixa do banco foram usados para passar à iniciativa privada companhias como Usiminas, Vale do Rio Doce e todo o setor de telecomunicações.

A lógica do trabalho do banco é a de alcançar o máximo de lucro e para isso ele precisa estimular a abertura de empresas em setores estratégicos, expandir suas atividades em outros ramos, consolidando, a longo prazo, o controle de alguns conglomerados. A fabricante de celulose Aracruz é um exemplo. A empresa foi desde o início na década de 60, financiada pelo BNDES. Em 1975, o banco assumiu seu controle após fazer um aporte para sua expansão. Parte das ações foram vendidas em 1988 e até hoje ele tem influência no destino da firma, que teve como acionistas famílias tradicionais como Safra e Ermírio de Moraes. No fim do ano passado ele costurou a fusão da Aracruz com a VCP, do grupo Votorantin.

O ciclo de atuação do BNDES se completa com a internacionalização dos grupos, em um processo de consolidação global, como ocorreu com a Gerdau, que tem uma grande operação nos Estados Unidos, e o frigorífico JBS-Friboi, que comprou com ajuda do BNDES a americana Swift.

Essa atuação do BNDES retrata a participação do sistema financeiro para o desenvolvimento regional. Os bancos comerciais passaram a ter maior presença, nos últimos anos, no desenvolvimento econômico, social e cultural das regiões brasileiras. Por mais que os bancos visam o lucro e sejam movidos pela lógica do neoliberalismo eles assumem um compromisso social, e se propõem a contribuir com as comunidades onde estão instalados.

1.4 O destaque dos Bancos Comerciais de maior sucesso no Brasil: Banco Real, Unibanco, Bradesco e Itaú.

A história dos Bancos privados no sistema financeiro brasileiro destaca a atuação de pelos menos quatro instituições bancárias, as quais Costa (2002) denomina de **RUBI**, que significa a sigla dos Bancos **Banco Real, Unibanco, Bradesco e Itaú**.

Esses bancos apresentam segundo Costa (2002), algumas características próprias, que explicam seu sucesso no mundo financeiro.

A - Todos esses bancos tiveram origem de um grupo econômico forte, ligado a empresas não financeiras.

Antes de 1964, não existiam quaisquer restrições legais sobre o destino dos empréstimos dos bancos comerciais. A SUMOC – a autoridade monetária – apenas recomendava como “boa técnica bancária”, que os bancos não concedessem empréstimos à diretoria, entretanto, não havia controle ou fiscalização. Assim, os banqueiros aplicavam em seus próprios grupos econômicos, através de empréstimos aos familiares (2).

(2) O patriarca da família Villela, Eudoro, com mais de 80 anos, era o presidente do Conselho de Administração da Itaúsa, mas seus descendentes não ocupam cargos executivos. Os dois netos de Eudoro juntos possuem tantas ações quanto toda a família Setúbal. Na lista anual da revista Forbes, em 1995, entre os bilionários brasileiros, a quarta melhor colocação ficou com a família Villela – US\$ 1,8 bilhão. Ela divide o controle da Itaúsa com a família do banqueiro Olavo Setúbal, sétimo colocado – US\$ 1,2 bilhão –, ou seja, o Itaúsa propicia, somadas as duas fortunas, o segundo posto, US\$ 1 bilhão abaixo de Antônio Ermírio de Moraes, o primeiro colocado. (COSTA, 2002, P. 21).

Costa destaca algumas vantagens da propriedade de um banco por um grupo econômico:

- a) o crédito fácil e imediato ao capital de giro das empresas do grupo;
- b) o privilégio único das empresas do grupo obter financiamento de médio e longo prazo;
- c) o ganho implícito nos juros reais negativos dos créditos concedidos as empresas do próprio grupo;
- d) os elevados lucros da intermediação bancária, que decorrem das enormes diferenças entre juros recebidos e juros pagos, permitidas principalmente pelas altas taxas de inflação. (COSTA, 2002, p. 22).

É importante destacar ainda que os lucros dos banqueiros se dirigiam a investimentos agrários e urbanos em geral, e não apenas ao próprio setor bancário. Evidentemente, os lucros declarados na contabilidade oficial dos bancos não incluíam tanto os “ilegais” (a “caixa 2” com os juros cobrados “por fora”), quanto o dinheiro retirado sob forma de custos, ou seja, os ordenados pagos à diretoria, que era fundamentalmente formada, na quase totalidade dos bancos brasileiros, por pessoas das famílias que detinham o controle acionário. Em geral, não eram os próprios bancos que investiam seus lucros em empresas de outros setores, mas as famílias banqueiras, muitas vezes através das *holdings* ou das empresas líderes dos grupos econômicos.

B - Eles atuam em todas as atividades bancárias, seja de varejo, seja de atacado, sem, entretanto perderem o foco em seu nicho de mercado específico.

Todos os grandes bancos brasileiros faziam parte de grupos que contavam com dezenas de empresas, não só da área financeira, mas também de outros ramos de atividade, principalmente, indústria de alimentos, têxtil, não-metálicos, mineração, metalurgia, agro-pastoril, além dos setores imobiliário, comercial e de serviços, como diversões, hotéis, redes de lanchonetes, etc.

Tais empresas não eram propriedades diretas dos bancos, mas tinham ou o controle acionário detido por famílias banqueiras, ou participações ou relações de interesse com os bancos (3).

(3) A *particularidade* do Bradesco, em outras áreas de negócios, é que o Banco investe parcelas ponderáveis das reservas técnicas da seguradora e da previdência privada (por lei, parte dessas reservas tem de ser aplicada no mercado acionário) em *participações minoritárias* em empresas, especialmente de áreas industriais, no período recessivo. Com a retomada do crescimento sustentado, a expectativa é que essas empresas deslanchem e tragam um retorno que ajudará muito ao Banco. (COSTA, 2002, p. 44).

Quando o mercado nacional estava se consolidando, o crescimento permanente da rede de agências era necessário para o sucesso. Para garantir a participação no mercado cativo (protegido da concorrência estrangeira), acompanhando seu crescimento, a expansão bancária por meio de fusões, aquisições ou incorporações era obrigatória, inclusive em direção a novas áreas (e regiões) de negócios. Era o meio de obter as cartas patentes que já estavam concedidas pelo Banco Central do Brasil. Os bancos RUBI que puderam e souberam se colocar à frente desse processo saíram dele nos primeiros postos em qualquer ranking bancário.

Hoje, com a abertura do mercado interno à competição internacional e a queda súbita dos *lucros inflacionários*, deu-se conta que um ciclo da história bancária chegou ao fim. A fórmula do “supermercado financeiro”, bem sucedida anteriormente, teve de ser revista. O crescimento desmedido deixou de ser garantia do sucesso, podendo inclusive significar exposição ao risco de fracassar. Daí, alguns desses bancos avaliam que, atualmente, é mais prudente o fortalecimento setorial em áreas que tradicionalmente já dominam e não a diversificação. É necessário “encolhimento” e cautela nesse novo cenário de exposição à competição.

O Bradesco retornou à ortodoxia bancária, separando o Banco das operações não bancárias. Um novo ciclo de inovações financeiras deve se dar com a preservação de sua cultura de empresa de *cliente popular*.

O Bradesco não mudará sua principal característica: ser um banco prioritariamente dirigido ao varejo (4).

O Unibanco criou, a partir de abril de 1998, as lideranças executivas do Banco de Varejo e do Banco de Atacado, seguindo os passos de alguns grandes Bancos internacionais. A atual estrutura organizacional deu novo impulso aos seus negócios ao permitir foco específico em cada macro segmento: varejo, atacado, seguro e administração de recursos de terceiros (5).

(4) O Bradesco, em 1999, contava com 2.431 agências em todo país e 1.003 postos de atendimento bancário em empresas. Sua rede de 17.539 equipamentos de auto-atendimento e 2.044 salas de auto-atendimento efetuaram cerca de 1 bilhão de transações em 1999. Possuía 900 mil clientes cadastrados em sua *Internet Banking*. O Banco registra 8,7 milhões de contas correntes e 23,6 milhões de contas de poupança. Cerca de 4,188 milhões de clientes são atendidos diariamente, número superior às populações de todas as cidades do país, exceto as do Rio de Janeiro e de São Paulo. (COSTA, 2002, p. 58).

(5) O Unibanco contabilizava 3,7 milhões de clientes e um total de 2.294 unidades de atendimento, ao final de 1999. (COSTA, 2002, p. 46).

No final dos anos 80, o Itaú estava sem foco mercadológico e chegou até a perder pontos para a concorrência. Desde então, com a mudança de sua direção, definiu-se como um banco essencialmente urbano, de varejo, mas com forte presença junto às médias e grandes empresas. Propôs-se a ter uma forte atuação nas áreas de serviços, principalmente em cobrança, e de crédito, com ênfase em operações tradicionais como descontos de duplicatas e adiantamentos de contratos de câmbio – ACC.

Concluiu que sua força não estava nas inovações financeiras, mas na prestação de serviços para os clientes a preços competitivos. A estratégia do Banco Itaú também é atuar em três mercados: o de pessoas físicas, o de médias empresas e de grandes corporações. Cada qual contando com uma estrutura própria, para atendê-lo.

Há distinção na atuação em cada uma desses mercados. No *varejo*, passou a se dar tratamento diferenciado para cada cliente pessoa física, dando-lhe acesso a serviços bancários em função da reciprocidade dada pelo cliente.

Havia um sério problema de custos em atender adequadamente 6,5 milhões de contas correntes com serviços tecnologicamente sofisticados sem elas disporem de saldos médios adequados. De acordo com Costa (2002), em função do nível de aplicações financeiras alternativas, o foco principal acabou se dirigindo para o cliente classe média. A “cultura da empresa” não permite obter nem o relacionamento pessoal que o gerente do Bradesco tem com o popular, nem ter facilidade de alcançar as camadas de altas rendas, como fazem o Citybank e o Unibanco. Assim, o perfil do cliente típico do Itaú se delineou configurando o profissional liberal e/ou o assalariado de curso superior.

O atendimento ao *cliente dono de pequena empresa*, cuja presença que importa, pois ela não dispõe de contabilidade confiável, foi outro ponto falho para o Itaú aprimorar. Ele tinha, tradicionalmente, um relacionamento pessoal com clientela desse perfil, mas não na proporção que o Bradesco – nos centros urbanos – e o Banco do Brasil – no interior – dispõem. A automação seguiu como um dos principais apelos do Banco Itaú junto ao mercado. A diferença é que passou a se esforçar para ser reconhecido por algo mais do que “Banco Eletrônico”, como ele se autodenominava. A informática somada a uma maior eficiência no atendimento pessoal à clientela tornou-se, mais do que nunca, o centro estratégico do negócio.

Na realidade, o Itaú não poderá perder o foco sobre seu cliente-médio, que demanda serviços bancários relativamente simples, mas que constituem um universo de 6,5 milhões de pessoas, cujas contas correntes somam expressiva disponibilidade para

lastrear aplicações. Uma questão ainda não respondida, que só o futuro dirá, é se a tendência de aumento da informatização unida com telecomunicação levará à perda de importância da disponibilidade de uma grande rede de agências por um banco. Desde já, um grande banco de varejo tem de estar preparado para esta eventualidade.

Ainda de acordo com Costa (2002), não devemos esquecer que é estimado que somente cerca de 15% da população brasileira tem conta bancária (há cerca de 44 milhões de contas correntes em 197 bancos) e o total de operações de crédito em relação ao PIB é muito baixo – pouco mais de 30% – em relação ao padrão internacional – normalmente, o crédito supera o valor do PIB. Neste sentido, parece que não há excesso de bancos, mas sim escassez, para atender à população e à necessidade de financiamento. Porém, na economia com a pior concentração de renda do mundo desenvolvido e/ou em desenvolvimento, o mercado que realmente interessa aos bancos é excludente e concentrado, inclusive regionalmente.

C - Todos os Bancos RUBIS cresceram através de fusões e aquisições bancárias, ganhando abrangência nacional, apesar de sempre privilegiarem a disputa de negócios na região mais dinâmica e no centro financeiro, isto é, em São Paulo.

Não é só a concentração na distribuição pessoal da renda que se salienta, na economia brasileira; também a concentração regional é notável, especialmente no sistema financeiro nacional. “A participação do Estado de São Paulo em outros setores está longe da posição excepcional que revelam os indicadores do sistema financeiro” (COSTA & MARINHO, 1995, p.62).

A capital de São Paulo possuía, em janeiro de 1997, segundo dados da FEBRABAN, 116 sedes de bancos, ou seja, 50,6 % dos 229 bancos então existentes no Brasil adotaram-na como o centro de decisões financeiras. As sedes dos bancos, localizadas, predominantemente, em São Paulo, se circunvizinham por uma extensa rede de agência e na cidade de São Paulo e quase 1/3 no Estado.

Segundo os resultados da PAEP no setor bancário (Pesquisa da Atividade Bancária Paulista) do SEADE, o Estado de São Paulo possui cerca de 46% e 33% da clientela bancária nacional – pessoas físicas e pessoas jurídicas, respectivamente. Percebe-se a relevância do mercado paulista, especialmente para os maiores bancos – os

varejistas. *Os bancos que dominam o mercado financeiro, em São Paulo, têm poder de domínio do mercado nacional* (COSTA, MARINHO & MATTEDI, 1999, p. 97).

No Estado de São Paulo, o grupo de *bancos gigantes* (mais de 1 milhão de clientes; em média 2,230 milhões clientes por banco) é constituído por Itaú (6), Bradesco, Banespa e Banco do Brasil; *bancos grandes* (entre 100 mil e 1 Milhão de clientes) são a Nossa Caixa, Real (ABN-AMRO), Caixa Econômica Federal, América do Sul, Noroeste, Mercantil de São Paulo, Sudameris. Esses cinco bancos *gigantes* possuem 77% e os sete *grandes* 18% dos correntistas no Estado, ou seja, 95% da clientela paulista – somando pessoas físicas e pessoas jurídicas – buscam esses doze bancos.

D - Os Bancos Rubis conseguiram um avanço tecnológico em relação aos seus concorrentes.

O uso de novas tecnologias é fundamental para a manutenção da posição no mercado. Segundo Costa (2002), os bancos RUBI adotaram uma estratégia para conquistar e manter a clientela varejista com base em crescente disponibilidade de tecnologias de informação e equipamentos de auto-atendimento. A tecnologia se tornou decisiva na disputa pelo mercado.

No estado de São Paulo, como mostra a PAEP-SEADE, a concentração de equipamentos de auto-atendimento ocorre de maneira quase absoluta nos bancos *gigantes* do varejo. Percebe-se, nitidamente, a barreira tecnológica existente entre a atuação no mercado de atacado – caso dos *micro, pequenos e médios* bancos – e no mercado de varejo – bancos *grandes e gigantes*. Os bancos menores, que atuam no atacado e/ou em nicho de mercado, não investem em tecnologias de atendimento para clientes. Na realidade, a capacitação de seus técnicos especializados e a tecnologia voltada para sua área de atuação são mais estratégicas do que a disponibilidade de tecnologias para clientes.

(6) Ao final de 1999, o Banco Itaú tinha cerca de 200 mil empresas como clientes. O Banco e suas subsidiárias administram uma carteira de 6,5 milhões de clientes ativos. Destes, 3,7 milhões têm crédito pré-aprovado. Mais de 70% das transações são realizadas pelos clientes via serviços de conveniência como caixas eletrônicos (65 milhões mensais), telefone (17 milhões) e *home banking* (11 milhões). O Itaú tinha mais de 1 milhão de clientes cadastrados no *Bankline* (acesso via Internet). A rede de distribuição do Itaú e suas subsidiárias no país atingiram 1.671 agências, 755 postos de atendimento bancário e 11.361 caixas eletrônicos, sendo 1.104 em pontos de terceiros. (COSTA, 2002, p.38)

Por sua vez, os bancos gigantes, em 1998, gastaram cerca US\$ 2,06 bilhões em *hardware*, *software* e serviços, segundo estimativa feita pela FEBRABAN. Em 1997, o investimento foi de US\$ 1,8 bilhão; em 1996, US\$ 1,5 bilhão; em 1995, US\$ 1 bilhão. Acumuladas, essas quantias representam um volume de investimentos significativo, mesmo para bancos de escala internacional, desde que se considere que o mercado brasileiro não é a prioridade estratégica desses bancos. Portanto, a *barreira tecnológica* seria um dos obstáculos impostos à conquista do mercado de varejo brasileiro inclusive aos bancos estrangeiros.

CAPITULO 2 - ORIGENS, EXPANSÃO E ATUAÇÃO DO BANCO ITAÚ NO BRASIL.

2.1 Origens e expansão do Banco Itaú

O Banco Itaú inicia suas atividades em 1943 com o nome de Banco Central de Crédito, tendo como idealizador e principal acionista o advogado e empresário Alfredo Egydio de Souza Aranha, tio de Olavo Egydio Setubal, o qual posteriormente passaria a administrar o banco e idealizar o que se tornou a empresa nos dias atuais.

Em dezembro de 1943 o advogado e empresário Alfredo Egydio de Souza Aranha, tio de Olavo Egydio Setubal, cria o Banco Central de Crédito tendo como acionistas paulistas e mineiros. A primeira diretoria é composta por Alfredo Egydio de Souza Aranha, Aloysio Ramalho Foz e José Osório de Oliveira Azevedo. A primeira agência foi aberta na Rua Benjamin Constant, 187, em São Paulo, no dia 2 de janeiro de 1945.

(Folha Online, edição de 20/11/2008)

Ao final do primeiro ano de atuação, o banco já tinha, além da sede, duas outras agências, sendo uma em Campinas e outra em São João da Boa Vista, com 22 funcionários no total.

No final da década de 40, o Banco Central de Crédito já possuía 11 agências, três na cidade de São Paulo e oito no interior. A pedido do governo federal, o Banco Central de Crédito mudou de nome, em 1952, para Banco Federal de Crédito. Mais tarde, o governo federal usaria o termo "Banco Central" para designar a Instituição que vai assumir o controle de todos os Bancos privados e públicos do país.

Ao final da primeira década de funcionamento, o Banco Federal de Crédito tinha 24 agências e 113 funcionários. Em 1959, Souza Aranha convida o sobrinho Olavo Setúbal para a direção do banco.

Olavo Setúbal e Renato Refinetti eram dois engenheiros recém formados na Poli da USP, e fundam em 1947 a Deca, uma indústria de materiais sanitários, numa garagem de 200 m², em São Paulo. Em 1950, é fundada a Duratex pela família Setúbal e um grupo de investidores independentes. Na ata de fundação da companhia, esses acionistas se auto-definiam como "capitalistas". Em 1951, a sede do banco muda para a rua São Bento, 493, em São Paulo.

Costa (2002) ressalta que em julho de 1964, a família Setúbal e o empresário Eudoro Villela, que tinham fundado o Banco Federal de Crédito, decidiram que fundir-se com um Banco do mesmo porte, com agências instaladas em regiões diferentes, era o caminho para o crescimento. A escolha se fixou no Banco Itaú, o Banco criado em 1944, cuja sede ficava bem próxima, mas que atuava nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Paraná, além de São Paulo. A associação dos dois bancos fez surgir o Banco Federal Itaú, o primeiro passo para a criação do conglomerado financeiro Itaú.

Em 1975, indicado para o cargo de prefeito de São Paulo, Olavo Setubal se licencia da diretoria geral do banco, e o cargo passa para José Carlos Moraes Abreu, até então vice-presidente executivo. Nesse ano, o total de funcionários chegava a 27 mil e o total de agências espalhadas pelo país era de 667. Já em 1977 o banco tinha mais de 38 mil funcionários. Em 1985 Olavo Setubal se afasta definitivamente do cargo de diretor-presidente com o convite para assumir o Ministério das Relações Exteriores. Em 1990, Carlos da Câmara Pestana assume a presidência do banco e em 1994, Roberto Egydio Setúbal, filho de Olavo Setubal assume o cargo de presidente executivo. No mesmo ano, com o crescimento do Mercosul, o Itaú também expande sua atuação na Argentina e o governo argentino aprova a conversão da antiga “Agência de Buenos Aires” para “Banco Itaú Argentina”. “Em fevereiro de 2002 têm início as operações do Banco Itaú na Nyse” (BOLSA DE VALORES DE NOVA YORK, NA SIGLA EM INGLÊS).

Em 1964, o Federal de Crédito era um banco bastante moderno para a época. Pequeno, ocupava a trigésima segunda posição entre os maiores bancos oficiais e privados por depósitos à vista, mas seu núcleo profissional de dirigentes acabou servindo de espinha dorsal no processo de fusões e associações. Apoiado no esquema profissional do Federal de Crédito, o Itaú possui uma árvore genealógica em que figuram 30 bancos, pois entre os que participaram diretamente da sua formação muitos resultavam de associações anteriores.

Quando houve a fusão com o Sul Americano do Brasil, em 1966, a nova instituição passou a chamar-se Banco Federal Itaú Sul Americano. Em 1969, avançou o processo de aquisições de outras cartas patentes, com a compra do Banco América, e surgiu o Banco Itaú América. Em 1973, quando o Banco Português foi incorporado, o banco passou a chamar-se simplesmente Itaú (*pedra preta* em tupi-guarani), O Banco União Comercial (BUC), também foi absorvido, em 1974. O BUC, no final de 1973, era o sétimo banco comercial privado, por volume de depósitos; contudo, atingiu esta posição pelo inchaço e pela superposição de diversas instituições financeiras, não

conseguindo unidade interna, operacional e em termos de direção. Em seu passivo, carregava uma dívida de US\$ 50 milhões, contratada junto a bancos estrangeiros, para efetivar a compra de outros bancos. Mas suas fusões e incorporações anteriores foram mal consolidadas. As autoridades monetárias temiam que a quebra do banco desencadeasse uma enorme crise no mercado financeiro. Como resultado da negociação com essas autoridades, o Itaú assumiu todo o passivo do BUC e parte do ativo, pois não ficou com os créditos de liquidação duvidosa ou contratados anormalmente, deixados à responsabilidade do Banco Central. Além disso, o Itaú ficou responsável pelo prejuízo do BUC e por sua dívida externa. Em troca, recebeu a estrutura do BUC, com 250 agências, enquanto as do Itaú somavam 468. Finda a incorporação, o Itaú distanciou-se de seus concorrentes, firmando-se na posição de segundo maior banco privado brasileiro, atrás apenas do Bradesco.

Em 1972, há a fusão da Deca (FUNDADA EM 1947) com a Duratex (FUNDADA EM 1950). Dois anos após, em 1974, é criada a Itaúsa, a *holding* do grupo. Já nessa época (assim como hoje), a receita da área financeira representava 85% do grupo. À parte industrial cabia apenas 15% do total.

Em 1964, o Federal de Crédito já contava com um computador IBM, para apoiar seus serviços. Setúbal, como seu principal executivo, começou, em 1960, a montar uma equipe - para a qual trouxe um grupo de engenheiros que trabalhavam na Duratex - capaz de, em suas palavras, “criar uma máquina industrial na área financeira e de pensar em sistemas de custo e planejamento a longo prazo”.

Em 1979, com vistas no mercado de informática e na automação de suas agências bancárias, o grupo cria a Itautec - hoje *Grupo Itautec Philco*. O Itaú pode trilhar esse caminho porque tinha uma grande experiência acumulada na área de sistemas (*software*), que garantia um suporte tecnológico para impulsionar a criação da Itautec. Esse patrimônio tecnológico começou a formar-se no tempo do Banco Federal de Crédito, pois o engenheiro Olavo Setúbal considerava que a informática representava um instrumento vital para o desenvolvimento de uma empresa bem administrada.

O desenvolvimento da empresa através da automação e da informática representa pontos negativos para a sociedade, pois gera inúmeros desempregos e esse período que o banco Itaú e o mundo vivenciaram foi marcante na decadência do emprego, gerando pobreza pela falta do emprego.

A tecnologia tanto pode permitir a liberação do trabalho quanto o seu contrário. Pode suprimir o esforço excessivo quanto intensificar o controle e a

dominação social. Sendo assim, “a técnica por si mesma pode promover tanto o autoritarismo quanto a liberdade, tanto a escassez quanto a abundância, tanto a extensão quanto a abolição da labuta.” (Marcuse, 1996, p. 113).

A derrocada do modelo de acumulação taylorista-fordista no final dos anos 1970, colocou em evidência novas tecnologias de base microeletrônica que impulsionaram e redefiniram os padrões de dominação e subordinação da força de trabalho. A microeletrônica e os programas de gestão deram uma nova roupagem para a organização capitalista do trabalho. A força de trabalho passou a ser gerida através de meios mais racionais e eficazes de controle; esses meios trouxeram questões relativamente novas ao universo do trabalho, principalmente no que diz respeito a forma de ser do trabalhador.

A exigência de polivalência e o trabalho em equipe representam a subsunção real do trabalho ao capital. As múltiplas facetas exigidas de quem executa o trabalho implicou a intensificação da exploração do trabalho e, conseqüentemente, a ampliação no número de movimentos e tarefas elaboradas e/ou executadas no processo de trabalho. A qualificação preconizada pelas administrações das empresas, aliada com as tecnologias atuais, escondem a forma integral de extração de mais-valor.

A história da gestão capitalista, especificamente no que diz respeito à produção de mercadorias, pode ser entendida como a história do desenvolvimento da tecnologia e das técnicas que dão suporte ao aparato produtivo-social e cultural necessário à racionalização produtiva. De Taylor passando por Fayol e Ford até chegarmos ao modo atual de acumulação de capital, o que presenciamos foi a busca constante por melhorias tecnológicas e aplicação de técnicas que permitissem às empresas reduzir custos e aumentar a produtividade do trabalho.

Ao definir os ciclos disciplinares, Gaudemar (1991) apresenta a história do desenvolvimento das tecnologias e, conseqüentemente, das técnicas que dão suporte a cada fase da produção capitalista, descrevendo as formas de dominação e subordinação relativas a cada uma delas. Em outros termos, apresenta-nos os ciclos disciplinares a partir da emergência de tecnologias utilizadas para racionalizar e intensificar o controle sobre o trabalho.

Nesse sentido, gestão, racionalização e tecnologia são aspectos relacionados à questão central da produção capitalista. De outro modo, representam o movimento constante de absorção e reprodução das condições sociais necessárias à continuidade do modo de acumulação do capital. Se por um lado a chamada acumulação flexível

(Harvey, 2003) adota um novo padrão tecnológico assentado no uso de tecnologias flexíveis e na exigência de novas qualificações do trabalhador, por outro, esse mesmo processo requer a adoção de técnicas disciplinares e de controle adequadas à reprodução ampliada e integral do capital.

O Banco Itaú foi o que mais investiu em tecnologia no Brasil nesse período, trazendo inúmeros benefícios à empresa e também à sociedade, pois facilitou a vida das pessoas, porém gerou desemprego com a exclusão da mão-de-obra decorrente da informática. O Banco gerou desenvolvimento, porém provocou desemprego com o uso da tecnologia. O que fica evidenciado é que a empresa ganhou muito mais, pois gerou novas rendas com a tecnologia, tendo que pagar bem menos mão-de-obra com funcionários, sendo assim, a que mais lucrou com as mudanças.

Em 1984, a Itaúsa penetra na área química e assume o controle da Elekeiroz, também fabricante de fertilizantes, da qual já era acionista. Em 1989, o grupo se expande para a área eletrônica de consumo. Por US\$ 10 milhões, a Itaúsa adquire a Philco, a terceira maior empresa dessa área, no país. Em 1994, a Itautec fundiu-se com a Philco.

A família Setúbal tem a responsabilidade de gerir essas empresas, mas não é o principal acionista do grupo. Ela, atualmente, detém cerca de 16% das ações ordinárias da Itaúsa, a *holding* do grupo que controla o Banco. O maior acionista é a família Villela, com quase 25% das ações com direito a voto. À família Setúbal cabe a administração das empresas, graças a um acordo de acionistas firmado com os Villela.

O Banco Itaú S.A., sediado em São Paulo, é o braço do Itaú Holding (7) voltado ao setor de varejo, oferecendo serviços de finanças e seguros a mais de 12,4 milhões de pessoas físicas e pequenas empresas.

(7) Uma holding ou sociedade gestora de participações sociais é uma forma de oligopólio no qual é criada uma empresa para administrar um grupo delas (conglomerado) que se uniu com o intuito de promover o domínio de determinada oferta de produtos e /ou serviços. Na holding, essa empresa criada para administrar possui a maioria das ações das empresas componentes de determinado grupo. Essa forma de administração é muito praticada pelas grandes corporações.

Em 1961, com a morte de Souza Aranha, Eudoro Libânio Villela é eleito novo diretor-presidente. Até essa época, o banco só podia atuar em São Paulo, segundo normas estabelecidas pela legislação da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), a autoridade monetária brasileira antes da criação do Banco Central do Brasil. Em 1975, indicado para o cargo de prefeito de São Paulo, Olavo Setubal se licencia da diretoria geral do banco, e o cargo passa para José Carlos Moraes Abreu, até então vice-presidente executivo. Nesse ano, o total de funcionários chegava a 27 mil e o total de agências espalhadas pelo país era de 667. Já em 1977 o banco tinha mais de 38 mil funcionários. Em 1985 Olavo Setubal se afasta definitivamente do cargo de diretor-presidente com o convite para assumir o Ministério das Relações Exteriores. Em 1990, Carlos da Câmara Pestana assume a presidência do banco e em 1994 Roberto Egydio Setúbal, filho de Olavo Setubal assume o cargo de presidente executivo. No mesmo ano, com o crescimento do Mercosul, o Itaú também expande sua atuação na Argentina e o governo argentino aprova a conversão da antiga “Agência de Buenos Aires” para “Banco Itaú Argentina”. “Em fevereiro de 2002 têm início as operações do Banco Itaú na Nyse” (Bolsa de Valores de Nova York, na sigla em inglês).

A pedido do governo federal, o Banco Central de Crédito mudou de nome, em 1952, para Banco Federal de Crédito. Mais tarde, o governo federal usaria o termo "Banco Central" para designar a Instituição que vai assumir o controle de todos os Bancos privados e públicos do país.

Os anos 60 e 70 foram marcados por diversas incorporações, fusões e aquisições, que proporcionaram um rápido crescimento ao banco Itaú. A primeira aquisição foi a do Banco Paulista de Comércio, em 1961. Houve ainda a fusão dos bancos União de Crédito e o Itaú América. Em 1973, após outras mudanças de nome, o banco passa a se chamar apenas Banco Itaú, e foi adotado um logotipo muito parecido com o atual, porém em preto e branco. O logotipo atual surgiria em 1992, com um fundo azul e letras amarelas e ligeiramente menores e mais espaçadas (ITAÚ, EM TUPI-GUARANI, SIGNIFICA PEDRA ESCURA). Durante sua história o Itaú teve também oito slogans, sendo eles: Feito para você (2006), Itaú: 60 Anos Sendo Feito para Você (2005), Itaú. Feito para você (2001), Itaú: pronto para o Futuro (1995), Itaú: todi dia um banco melhor para você (1992), O Itaú está onde você precisa (1988), Itaú: pode entrar que a casa é sua (1979), Seja cliente de um banco só (1975).

Em 1974, foi criada a Itaúsa - Investimentos Itaú, holding que detém controle acionário do banco e de outras empresas.

Conforme mencionado na história da empresa no site do Itaú, a partir de meados dos anos 1990, o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso iniciou o processo de privatização de bancos estatais, o qual, juntamente com outras aquisições de empresas privadas do setor bancário e correlatas (como de seguros) alavancaram enormemente a expansão do Itaú na última década. Nesse período, o Itaú adquiriu o Banco Banerj S.A – Banco do Estado do Rio de Janeiro (junho de 1997), Bemge - Banco do Estado de Minas Gerais S.A (1998), o Banestado - Banco do Estado do Paraná S.A. (outubro de 2000) e o BEG – Banco do Estado de Goiás S.a (dezembro de 2001).

O Bemge foi uma transação na ordem de R\$ 583 milhões. A instituição adquirida possuía ativos bons de R\$ 3,2 milhões e quase um milhão de clientes. No Banestado, o preço de aquisição, com pagamento à vista, foi de R\$ 1,6 bilhões, correspondendo a um ágio de 303% sobre o preço mínimo fixado para o leilão. Em retorno, o Itaú levou, além da complementaridade de atividades financeiras, um ativo de R\$ 6,6 milhões, mais 239 agências e 551 mil clientes. O BEG, com ativos totais de R\$ 1,3 bilhões e 420 mil clientes, foi comprado por R\$ 665 milhões. O BEG teve problemas relacionados à ingerência administrativa, resultaram na sua federalização e, mais tarde na sua privatização. Na época, o estado de Goiás estava em franco crescimento, principalmente na área agroindustrial. Além disso, a transação rendeu ao Itaú um acréscimo de 149 agências, incluindo postos de atendimento, no estado de Goiás, região em que a instituição ainda tinha pouca presença.

Além da compra de Bancos estaduais, o Itaú investiu na aquisição de bancos estrangeiros, o que representou uma estratégia de marketing para atender a um público específico, associado a clientes preferenciais, com alta renda. Em 1995, foi o BFB – Banco Francês e Brasileiro, do qual herdou a marca Personnalité – que funciona como uma unidade de Private Banking.

Em 1998, a compra do Banco Del Buen Ayre, incorporado ao Itaú Argentina, atual Itaú Buen Ayre, reforçou a atuação do Itaú Holding Financiera no Mercosul. Em dezembro de 2002, houve a aquisição de 96% do antigo Banco BBA-

Creditanstalt (que tinha como sócio minoritário um grupo austríaco) por R\$ 3,3 bilhões, liquidada financeiramente em fevereiro de 2003 – levando junto os R\$ 7 bilhões de ativos da financeira Fináustria. A maior parte do “prêmio” (ou “ágio, ou “sobrepço” sobre o valor patrimonial) pago na aquisição foi exatamente pela Fináustria, já que o prêmio num banco de atacado é pequeno, porque este não tem agências, clientes cativos e marcas fortes. Mais precisamente, o preço pago pela Fináustria foi de três vezes o seu patrimônio líquido, cerca de R\$ 650 milhões. Pelo banco de atacado, foi de 1,3 vezes o seu patrimônio líquido, ou cerca de R\$ 1,85 bilhões. A tesouraria custou pouco mais de R\$ 100 milhões. O novo Itaú BBA opera com alguma independência do Banco Itaú. Também como resultado da aquisição das atividades brasileiras de *Private Banking* do centenário grupo britânico Lloyds TSB no segundo semestre de 2001, e do canadense Banco Brascan no primeiro semestre de 2002, os clientes pessoa física do Lloyds TSB e do Banco Brascan são agora atendidos pelo Itaú Private Bank. (WWW.ITAUCOM.BR).

No site do Itaú temos a informação que em março de 2003, em outra ação estratégica de marketing para atender a um público (nicho) específico, a holding Itausa fez a aquisição de 99,99% do capital do Banco Fiat. A compra foi realizada por intermédio do Banco Itaú junto a Fiat, e custou R\$ 897 milhões, valor que representa um ágio (“prêmio”) de R\$ 462 milhões ou 1,06 vezes o valor do patrimônio líquido da instituição. A operação incluiu outros elementos de Planejamento Estratégico e de Marketing, como a exclusividade de 10 anos no Brasil para a realização dos financiamentos e leasing de veículos novos em todas as promoções organizadas pela montadora Fiat e na comercialização de quotas do consórcio com a marca Fiat, para consumidores finais. A associação também permitirá que o Itaú forneça serviços financeiros aos atuais e futuros clientes do Banco Fiat e à sua rede de concessionárias para a contratação de financiamentos de veículos, além de utilizar marca Fiat nesse tipo de operação.

Até o ano de 2003, o Banco Itaú S.A. controlava todas as operações brasileiras do Grupo Itausa na área financeira. Visando uma melhor organização do conglomerado, em novembro de 2002 teve início uma reforma societária, que passaria o controle acionário para o Banco Itaú Holding Financeira. Assim, o Banco Itaú passou a ser uma subsidiária do Itaú Holding, que controla também o Itaú BBA e Itaucred.

No ano de 2004, foi criada a financeira Taií (controlada pela Itaucred), oferecendo serviços de crédito a pessoas e baixa renda e atuando junto a grandes grupos varejistas (CBD e Americanas), com operações de cartões de crédito. (WWW.ITAUCOM.BR).

A parceria está programada para durar 20 anos, mas esse prazo poderá ser prorrogado, dependendo dos resultados. O capital inicial da financeira foi de R\$ 150 milhões, sendo cada sócio responsável por R\$ 75 milhões. Mas o investimento total do Grupo Itaúsa somará R\$ 455 milhões, se for incluso o valor do ágio de R\$ 380 milhões a ser pago pelo Itaú ao CBD-Pão de Açúcar em até cinco anos, após o cumprimento das metas definidas para a nova empresa.

Em dezembro de 2004, o Itaú e o Banco BMG, de Minas Gerais, instituição de médio porte que compõe um grupo empresarial da família Pentagna Guimarães fecharam uma parceria para a cessão de créditos da carteira de empréstimo consignado a pessoas físicas. O acordo prevê uma liberação mínima de R\$ 1,5 bilhão para clientes do Banco BMG num prazo de 36 meses.

De acordo com o referido site do banco, em março de 2005, Banco Itaú e as Lojas Americanas S.A. (“LASA”) anunciam associação com o objetivo da criação de nova instituição financeira. A nova sociedade adquiriu a promotora de vendas das Lojas Americanas, a Facilita Serviços e Propaganda S.A. (“Facilita”), e sua estratégia é permitir a ampliação e aprimoramento da atual oferta de serviços e produtos financeiros no nicho representado pelos clientes das Lojas Americanas, tais como: Cartões Private Label, cartões de crédito com bandeiras de ampla aceitação; crédito direto ao consumidor, empréstimo pessoal, seguros, garantia estendida e outros, notadamente nas classes sociais C e D. A partir de abril de 2006, a marca da financeira Taií também foi colocada no negócio com as Lojas Americanas. Com pouco mais de um ano de existência, a Taií já possuía ao final de 2006 cerca de 4,5 milhões de clientes e 693 pontos de venda, dos quais 154 eram próprios e o restante instalado em áreas da rede CBD, como o Pão de Açúcar, e das Lojas Americanas.

Em dezembro de 2005, o Banco Itaú prosseguiu com as ações estratégicas para o nicho de funcionários públicos e adquiriu através de licitação pública a prestação de serviço de pagamento a servidores ativos e inativos do governo de Alagoas, para um período de cinco anos. O montante mensal de pagamentos é de aproximadamente R\$ 90

milhões e inclui pagamento a fornecedores e credores do estado, centralização da arrecadação de todas as receitas estaduais, além da consignação em folha de pagamento. O negócio foi feito com pagamento à vista de R\$ 68,1 milhões, superior ao preço mínimo de R\$ 42 milhões, fruto da disputa na licitação. Com essa operação, o Banco Itaú terá aumento de 63,8 mil clientes de Alagoas, sendo que 74% estão concentrados em Maceió. Com isso, o Itaú quadruplica a sua base de clientes no estado. Esse pagamento será registrado como "Despesa Antecipada" e reconhecido no resultado no prazo da vigência do contrato. A operação representou também a ampliação dos negócios na Região Nordeste do Brasil, sua rede de atendimento em Maceió, atingindo também todas as regiões de Alagoas com novos pontos de atendimento nas oito principais cidades do interior.

Em maio de 2006, o Grupo Itaúsa comprou, por 2,2 bilhões de dólares, as operações do BankBoston (subsidiário do Bank of America no Brasil, com opção para adquirir as operações do Chile e Uruguai). Os 203 mil correntistas do BankBoston do Brasil foram integrados ao Itaú Personalité. (WWW.ITAUCOM.BR).

O negócio foi efetivado com o pagamento por meio de 68,5 milhões de ações preferenciais do banco. A transação, avaliada em R\$ 4,5 bilhões (US\$ 2,173 bilhões), dará ao Bank of America (BofA), controlador do BankBoston, participação de 5,8% no capital total do Itaú. A clientela foi incorporada ao Itaú Personalité. O grupo Itausa ainda exerceu, no terceiro trimestre de 2006, a opção de adquirir as unidades do BankBoston no Chile e no Uruguai e outros ativos relacionados a clientes da América Latina - inclusive a unidade de Private Banking de Miami. Exercida a opção, a participação do grupo BofA no Banco Itaú subiu para cerca de 7,8%. O valor do negócio com esses ativos na América do Sul (R\$ 1,5 bilhão - US\$ 700 milhões na época), elevou o montante total do negócio para R\$ 6 bilhões (cerca de US\$ 2,9 bilhões, ao câmbio médio do período).

No quarto trimestre de 2006, foi vez de ser fechada a compra do *Private Banking* do BankBoston, que pertenciam ao Bank of America Corporation (BAC), por US\$ 155 milhões. Com a operação, o Itaú agrega 5,5 mil clientes, 200 funcionários especializados e US\$ 3,666 bilhões em ativos, dobrando a carteira de private banking no exterior. A operação foi paga em dinheiro. O valor de US\$ 155 milhões incluiu parcela de US\$ 100 milhões do patrimônio líquido de duas empresas. A maior delas foi o

BankBoston International, banco com sede em Miami, exclusivo para não-residentes, com US\$ 2,541 bilhões em ativos; e o BankBoston Trust Company Limited, com sede em Nassau, capital das Bahamas, com US\$ 1,125 bilhão em ativos. Os bancos foram comprados pela subsidiária européia da holding do Itaú, a Itaúsa - Investimentos Itaú S.A., o Banco Itaú Europa (BIE), sediado em Portugal, e sua subsidiária, Banco Itaú Europa Luxembourg. O Itaú Private Bank já tem US\$ 19 bilhões em ativos sob gestão, dos quais US\$ 8 bilhões custodiados na Europa e nos Estados Unidos.

No primeiro semestre de 2006, conforme noticiado no Jornal O Globo (www.oglobo.globo.com em 08/11/08), o Itaú conseguiu superar o Banco Bradesco e obteve o maior lucro já obtido no país nos últimos vinte anos. "O lucro líquido acumulado de janeiro a junho chegou a R\$ 4,016 bilhões, 35,7% acima dos R\$ 2,958 bilhões dos primeiros seis meses de 2006 e também superior aos R\$ 4,007 bilhões anunciados na véspera pelo Bradesco, líder no ranking de bancos do país".

Segue o quadro que representa a abrangência nacional do Banco Itaú, conforme divulgado pela Itaú Holding (site: www.itaú.com.br em 22/02/08).

Quadro 1 – Distribuição de agências, PABs e Caixas eletrônicos do Itaú.

Itaú Unibanco						
Canais	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Agências	3.906	3.716	3.543	3.305	3.177	3.194
PABs	999	1.057	1.096	1.132	1.171	1.257
Caixas Eletrônicos	30.909	30.852	30.733	22.023	21.150	20.021

Fonte: Site www.itaú.com.br

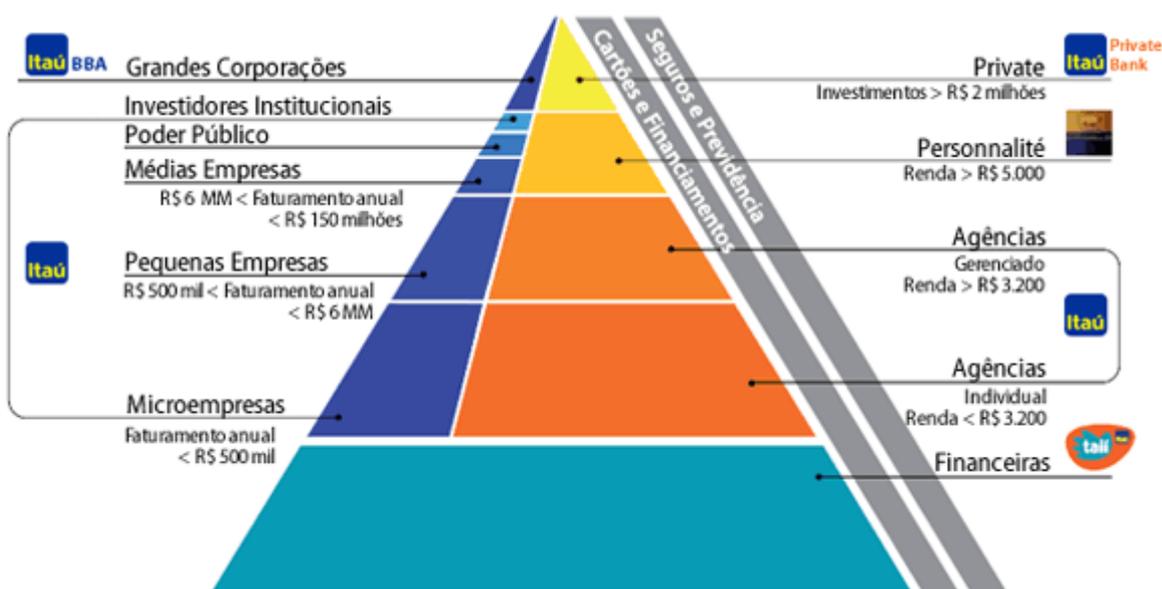
2.2 Serviços e segmentação

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 financeiro.

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". (SITE: WWW.ITAUCOM.BR, ACESSADO EM 22/01/09).

Quadro 2 – Segmentação do Banco Itaú



Fonte: (SITE WWW.ITAUCOM.BR) e (ALEXANDRE LAS CASAS, 2007, p. 306).

O Banco Itaú é o segmento de varejo do banco, de maior visibilidade do grupo, oferecendo serviços de conta corrente, poupança, cheques especiais, empréstimos pessoais e ao consumidor, cartões de crédito, seguro de residência, vida e acidentes, financiamento de automóveis, planos de previdência privada, administração de ativos e planos de capitalização para pessoas físicas.

O Personnalité, um dos pioneiros em seu segmento no Brasil, oferece atendimento personalizado a pessoas físicas que desejam ter assessoria financeira, com

renda mensal mínima de R\$ 5.000 ou volume de negócios superior a R\$ 50.000. Seus serviços abrangem ações, produtos financeiros, fundos, previdência, crédito e seguros.

De acordo com o Relatório Anual de 2005 do banco (site: www.itaubrasil.com.br, acessado em 22/02/08) Itaú Personalité tem 200 mil clientes e conta com 85 agências exclusivas e 6 salas de atendimento em agências Itaú. Esse número, porém, aumentou expressivamente em 2006, com a incorporação do BankBoston do Brasil ao Itaú Personalité. Os correntistas também podem utilizar toda a rede de agências e caixas eletrônicos do Itaú.

A marca Personalité surgiu em 1987, como nome de uma linha de atendimento exclusivo à "clientela particular" do Banco Francês e Brasileiro (BFB), que operava desde 1987. O BFB foi adquirido pelo Itaú em 1995, dando origem ao Itaú Personalité. (WWW.ITAUCOMBR.COM).

O slogan do Itaú Personalité é "perfeito para você", uma adaptação do slogan do Banco Itaú, "feito para você".

O segmento do banco Itaú, denominado "Poder Público" é uma estrutura dedicada a órgãos públicos federais, estaduais e municipais. Atua principalmente nos estados do Rio de Janeiro, Paraná, Goiás e Minas Gerais, onde adquiriu bancos estatais no processo de privatização. Em 2005, conquistou a gestão da folha de pagamento e administração de recursos financeiros da prefeitura de São Paulo, com 210 mil novos correntistas. Com isso, o número de servidores públicos que recebem salário pelo Itaú chegou a quase 2 milhões.

No Paraná, onde adquiriu o Banestado em outubro de 2000, o Itaú tinha assegurada a prestação de serviços ao estado até 26 de outubro de 2005. Em junho de 2002, por iniciativa própria, o próprio governo do estado decidiu prorrogar o contrato até 26 de outubro de 2010. Em setembro de 2005, porém, a um mês do vencimento do contrato original, o governo voltou atrás e revogou a prorrogação. O Itaú, desde então, trava batalha na justiça para assegurar a prestação de serviços no estado do Paraná.

A Unidade de Pessoa Jurídica, cuida do Serviço especial para pequenas empresas (faturamento anual entre R\$ 500 mil e R\$ 10 milhões) e microempresas (até R\$ 500 mil). É utilizado por cerca de 115 mil das 637 mil pequenas e microempresas

clientes do banco (o restante usa serviços padrões). No final de 2006, a UPJ possuía 188 unidades de atendimento exclusivo em agências do Itaú.

O Itaú Empresas oferece serviços financeiros para cerca de 32 mil médias empresas (faturamento anual superior a R\$ 10 milhões), entre eles: cash management, opções de aplicações, derivativos, seguros, planos de previdência privada, serviços de câmbio, comércio exterior, carteiras de empréstimo e financiamento, operações de giro, aquisição de bens, leasing, repasses do BNDES, exportação e importação, agronegócio, emissão de fianças nacionais e cartas de crédito ao Exterior.

O Itaú Private Bank, é especializado em consultoria financeira para pessoas físicas com grande patrimônio. Hoje o Itaú Private Bank é o maior no seu segmento no País, e o maior da América Latina

A Itaí, Fundada em 2004, oferece serviços de crédito. Possui uma rede própria de cerca de 110 agências, além de mais de 200 pontos de venda dentro dos supermercados da Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar, Extra, Extra Eletro, CompreBem e Sendas) e outros 200 pontos de venda nas Lojas Americanas. Controlado pelo Itaucred.

O Itaú BBA atende a mais de 1.100 grandes empresas, oferecendo serviços de financiamento a subsidiárias de empresas brasileiras estabelecidas no exterior (em mais de 20 países), operações de câmbio pronto com volumes anuais superiores a US\$ 13 bilhões e abertura de novos mercados para as exportações dos clientes, com operações contratadas para vários países na África, no Leste Europeu e Oriente Médio. Atua com independência ao Banco Itaú, sendo uma subsidiária do Itaú Holding.

2.3 Banco Itaú Holding financeira.

De acordo com o relatório anual de 2006 do banco, a Itaú Holding Financeira S.A. controla, entre outros, o Banco Itaú S.A., segundo maior banco privado do Brasil,

apesar de o Itaú ter se aproximado do Bradesco nos últimos anos, ainda continua em segundo lugar até 2006, exceto no quesito valor de mercado.

O Banco Itaú Holding Financeira S.A. propriamente dito surgiu em 24 de março de 2003, como resultado de uma reorganização societária do Banco Itaú.

Além do controle do Banco Itaú (Itaú Agências, para pessoas físicas), a Itaú Holding controla também o Itaú Personalité (pessoas físicas de alta renda), Itaú Private Bank (pessoas físicas de alto patrimônio), Itaú BBA (empresas de grande porte) e Taií (financeira). O Banco Itaú Holding Financeira S.A., por sua vez, é controlado por uma holding maior, a Itaúsa - Investimentos Itaú.

2.4 Princípios, valores e código de ética corporativa do Itaú.

Para entendermos os princípios éticos do Banco Itaú, precisamos compreender melhor o que se tem de conceito de ética na sociedade e que tipo de ética a empresa menciona e que está incorporada em sua estrutura organizacional.

De acordo com Alex Arruda (2008), O termo ética deriva do grego *ethos* (caráter, modo de ser de uma pessoa). Ética é um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade. A ética serve para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado. Neste sentido, a ética, embora não possa ser confundida com as leis, está relacionada com o sentimento de justiça social.

A ética é construída por uma sociedade com base nos valores históricos e culturais. Do ponto de vista da Filosofia, a Ética é uma ciência que estuda os valores e princípios morais de uma sociedade e seus grupos.

Cada sociedade e cada grupo possuem seus próprios códigos de ética. Num país, por exemplo, sacrificar animais para pesquisa científica pode ser ético. Em outro país, esta atitude pode desrespeitar os princípios éticos estabelecidos. Aproveitando o exemplo, a ética na área de pesquisas biológicas é denominada bioética.

Ainda, de acordo com Alex Arruda (2008), além dos princípios gerais que norteiam o bom funcionamento social, existe também a ética de determinados grupos ou locais específicos. Neste sentido, podemos citar: ética médica, ética de trabalho, ética empresarial, ética educacional, ética nos esportes, ética jornalística, ética na política, etc.

Uma pessoa que não segue a ética da sociedade a qual pertence é chamado de antiético, assim como o ato praticado.

De acordo com Moore (1975), ética é uma palavra de origem grega, com duas origens possíveis. A primeira é a palavra grega *éthos*, com e curto, que pode ser traduzida por costume, a segunda também se escreve *éthos*, porém com e longo, que significa propriedade do caráter. A primeira é a que serviu de base para a tradução latina **moral**, enquanto que a segunda é a que, de alguma forma, orienta a utilização atual que damos a palavra *Ética*. *Ética* é a investigação geral sobre aquilo que é bom.

Para Clotet (1986), a ética tem por objetivo facilitar a realização das pessoas. Que o ser humano chegue a realizar-se a si mesmo como tal, isto é, como pessoa. A *Ética* se ocupa e pretende a perfeição do ser humano.

Segundo Singer (1994), a ética existe em todas as sociedades humanas, e, talvez, mesmo entre nossos parentes não-humanos mais próximos. Nós abandonamos o pressuposto de que a *Ética* é unicamente humana.

Ele diz que a ética pode ser um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar que guiam, ou chamam a si a autoridade de guiar, as ações de um grupo em particular (moralidade), ou é o estudo sistemático da argumentação sobre como nós devemos agir (filosofia moral).

Para Tugendhat (1997) os termos “ética” e “moral” não são particularmente apropriados para nos orientarmos. Cabe aqui uma observação sobre sua origem, talvez em primeiro lugar curiosa. Aristóteles tinha designado suas investigações teórico-morais - então denominadas como “éticas” - como investigações “sobre o *ethos*”, “sobre as propriedades do caráter”, porque a apresentação das propriedades do caráter, boas e más (das assim chamadas virtudes e vícios) era uma parte integrante essencial destas investigações. A procedência do termo “ética”, portanto, nada tem a ver com aquilo que entendemos por “ética”. No latim o termo grego *éthicos* foi então traduzido por *moralis*. *Mores* significa: usos e costumes. Isto novamente não corresponde, nem à nossa

compreensão de ética, nem de moral. Além disso, ocorre aqui um erro de tradução. Pois na ética aristotélica não apenas ocorre o termo *éthos* (com 'e' longo), que significa propriedade de caráter, mas também o termo *éthos* (com 'e' curto) que significa costume, e é para este segundo termo que serve a tradução latina.

Segundo Goldim (2000), Kierkegaard e Foucault diziam que a ética grega é uma *estética*, ou uma poética, preocupando-se com a arte de viver, com a elaboração de uma vida bela e boa.

O Itaú utiliza a ética empresarial, de acordo com as leis brasileiras como embasamento de sua ética corporativa. Por se tratar de uma empresa de domínio privado e tendo o lucro como objetivo maior, sua ética está relacionada com o capital e com a forma de manter o referido capital, bem como ampliar constantemente seus lucros.

A preocupação do Banco Itaú em adotar elevados padrões éticos ocupa cada vez mais destaque entre as principais diretrizes da organização. Na mesma proporção, aumenta, a cada dia, o nível de exigência quanto à integridade pessoal e profissional dos seus administradores e funcionários.

A implementação do Código de Ética, em 2000, reforçou estes valores, orientando funcionários e colaboradores em sua conduta pessoal e profissional com todos os públicos com os quais o Banco se relaciona.

O Código de Ética (Anexo A) foi amplamente divulgado e distribuído aos funcionários; a mais de 500 mil clientes, acionistas, profissionais de imprensa, fornecedores, empresas e órgãos públicos.

Um Comitê de Ética foi instalado e atua permanentemente não apenas para divulgá-lo, como para efetivamente assegurar sua eficácia, tomando as medidas necessárias nos casos de sua violação, além de atualizá-lo permanentemente.

Além de contar com o Código de Ética Corporativo, o Banco Itaú possui diversos Códigos de Ética Setoriais e circulares que disciplinam com clareza a postura esperada dos administradores e funcionários na condução das suas atividades, inclusive com relação a fraudes, corrupção, propina, conflito de interesses e quanto aos riscos decorrentes do uso do Banco em atividades ilícitas.

O código de ética do banco Itaú foi lançado no ano de 2000 e revisado em 2005 (p. 1/6). Em sua trajetória de anos, o Itaú sempre atuou segundo fortes valores de sua cultura: Respeito pela pessoa humana, observância estrita das leis e dos regulamentos e Busca permanente do desenvolvimento.

Com o código de ética o banco busca consolidar fortes princípios e valores da instituição, pois é com transparência, ética e responsabilidade que o Itaú conquista e mantém seus clientes. O código define os valores corporativos que inspiram as ações da empresa, para depois, enunciar passo a passo as condutas esperadas nas relações mantidas com os vários públicos de interesse – colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, órgãos governamentais, concorrentes, mídia e comunidade.

Em resumo ao código de ética do Itaú, “não basta sermos excelentes naquilo que fazemos: é essencial enfrentarmos os desafios de uma economia competitiva com as credenciais da credibilidade pública”. (CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO ITAÚ, p. 09).

O Código de Ética Corporativo do Banco Itaú contempla em sua estrutura: A palavra do presidente Roberto Egydio Setúbal (2000, p. 01/03), índice (p. 04/05), O porquê de um Código de Ética? (p. 06/09), Os Valores Corporativos da instituição (p. 10 a 13), O Público Interno e seu ambiente, onde destaca o relacionamento interno, os conflitos de interesse, a preservação das informações, os favores e os presentes, a segurança financeira pessoal e a responsabilidade dos gestores (p. 14/40), As relações externas, destacando as relações com os clientes, as relações com os acionistas, as relações com os fornecedores, as relações com o setor público, as relações com os concorrentes, as relações com a mídia e as relações com a comunidade. (GESTÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA CORPORATIVO ITAÚ, 2000, p. 60/61).

2.5 Outras ações de proteção aos princípios éticos do Banco

Para garantir que os administradores e funcionários conheçam com profundidade as políticas e diretrizes estabelecidas pelo Banco e visando a transparência das suas ações perante as autoridades supervisoras, bem como a preservação da sua imagem e patrimônio, destacam-se outras ações implementadas, como a cartilha sobre prevenção à lavagem de dinheiro, a cartilha sobre controles internos e compliance, treinamento constante das equipes. Em 2001, foram ministradas palestras, sobre os temas "Programa de Prevenção aos Crimes de Lavagem de Dinheiro e Fraudes" e "Conduta Profissional no Conglomerado Itaú", com a participação de 4.022 funcionários. Orientação permanente e acompanhamento das ocorrências que de alguma forma podem afetar a imagem e o patrimônio da empresa, bem como envolver os seus funcionários e clientes, divulgação de mensagens e alertas via Correio Eletrônico, malas diretas e Intranet, sobre assuntos ou situações que requeiram cuidados especiais ou visando reforçar os padrões éticos e comportamentais valorizados pelo Banco. Realização de trabalhos rotineiros de auditoria em agências e órgãos da administração central, aplicação de programas de compliance (questionários para verificação dos níveis de conformidade com normas, instruções, etc.).

Além disso, há gerências especializadas na prevenção e no combate aos crimes de lavagem de dinheiro e fraudes e que monitoram novas aberturas de contas correntes e de poupança, transações no auto-atendimento, transações nos terminais de caixa, operações internacionais e de câmbio, contratação de produtos e serviços, créditos de cobrança (liquidação de títulos), clientes com CPF's cancelados e CNPJ's inaptos e movimentações atípicas e/ou suspeitas em contas de clientes e funcionários.

Sempre que são identificadas situações que caracterizam conflito aos princípios éticos definidos pelo Banco ou que evidenciam violação às normas e práticas regulamentares, são tomadas providências necessárias à adequada apuração das responsabilidades e aplicação das sanções disciplinares, que podem variar desde uma simples orientação verbal até a dispensa por justa causa.

2.6 Estratégias de atuação anunciadas pelo Banco Itaú

Em 2005 o Banco Itaú revisa sua Visão, projetando a maneira como deve olhar para o futuro e expressando sua determinação em querer ser uma empresa cada vez melhor. Para alcançar tal objetivo, o Banco propõe uma atuação que busque:

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.

(Site: www.itaubr.com.br, visitado em 12/01/09).

A Visão Itaú não é apenas o seu norte estratégico. Também descortina o futuro e a forma como a empresa articula os desafios de ordem ética, social, ambiental e econômica no desenvolvimento de suas atividades fins, orientando o processo de tomada de decisão.

As principais políticas do Itaú, segundo o site do banco, Relações com Investidores, incluem o estrito foco no negócio bancário, o crescimento contínuo e sustentado, a liderança em performance, enfatizando os aspectos qualitativos dos resultados, a transparência nas relações com o público, investidores e mercado, a ética nos negócios, a imagem de solidez e confiabilidade, o rigoroso controle de riscos de imagem, operacionais e de mercado, a tecnologia no estado-da-arte, em todos os seus setores de atuação, alianças e parcerias estratégicas com os melhores parceiros do mercado, a acumulação de aprendizagem com os melhores parceiros do mercado, a acumulação de aprendizagem organizacional e capital intelectual, a agressividade mercadológica, a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos humanos e a qualidade diferenciada em todas as suas operações.

2.7 Os arquitetos do Banco Itaú

A vida de Olavo Setubal se confunde com a história do banco Itaú. Filho do advogado e escritor Paulo Setubal, Olavo tem uma história de empreendedor ousado e convicto, além de ter assumido funções de político por algum tempo.

Ele dirigiu o Banco Itaú, que começou como Banco Federal de Crédito, fundado por seu tio, Alfredo Egydio de Souza Aranha. Ele foi também prefeito da cidade de São Paulo em 1975 e ministro das Relações Internacionais no governo de José Sarney, durante 11 meses. Em 1988, Setubal se aposentou da direção do Itaú e passou a presidir a Investimentos Itaúsa, holding do grupo. A partir desse momento o banco é presidido por pessoas indicadas por Olavo e em 1994 seu filho, Roberto Egydio Setubal, se torna presidente do Itaú, o qual foi preparado para a função e que mantém o ritmo do pai e busca a melhoria contínua na empresa com o propósito de tornar o Itaú o maior banco do País e um dos maiores do mundo.

A figura de Olavo Egydio Setubal impressionava pela alta estatura e voz forte. Ele nasceu na Maternidade São Paulo a 16 de abril de 1923. Com personalidade forte dizia o que pensava. Mas não de forma abrupta. Ele construía boas frases de efeito, como a que proferiu, ao tomar posse no cargo de prefeito, em 1975: "Gerir São Paulo é a mesma coisa que gerir uma Suíça e uma Biafra ao mesmo tempo". (Jornal Estado de Sao Paulo em 27/08/08)

Olavo tinha característica de forte espírito empreendedor, construiu o império Itaú aos poucos, corrigindo erros e consolidando acertos. Mas foi por acaso que enveredou pelo caminho empresarial. Desde adolescente, ele queria ser engenheiro e contrariando a vontade do pai, Olavo Setubal formou-se na profissão em 1945, pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). Logo lhe deram um emprego no Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), onde trabalhava também o colega de turma da Politécnica Renato Refinetti. Quando conseguiram juntar o equivalente a US\$ 10 mil, ambos decidiram abrir uma pequena empresa, a Artefatos de Metal Deca Ltda.

De acordo com Ignácio de Loyola Brandão (2008), já com a empresa em funcionamento e em franca expansão, Olavo Setubal foi procurado por Alfredo Egydio de Souza Aranha, irmão da sua mãe, que o orientou profissionalmente desde a morte prematura do pai. O tio convidou-o a dirigir o Banco Federal de Crédito e a Companhia Ítalo-Brasileira de Seguros Gerais, que deram origem ao Grupo Itaú. O nome Itaú, uma homenagem à cidade mineira, foi uma escolha dos homens de marketing por ser de fácil comunicação: forte, marcante e de grafia fácil.

A trajetória do Banco Itaú, sob o comando de Olavo Setubal, foi meteórica: num curto período de dez anos, de 1965 a 1975, o pequeno Banco Federal de Crédito, o 150º no ranking de 200 bancos brasileiros, fundiu-se com o Sulamericano, de Luiz Moraes Barros; com o Banco da América, da família Herbert Levy; com o Banco Aliança, do Rio de Janeiro; o Banco Português do Brasil, de José da Silva Gordo; e o Banco União Comercial (BUC), dirigido pelo ex-ministro do Planejamento Roberto Campos.

Graças à compra do BUC, o Banco Itaú saltou para o segundo lugar no ranking, posição que vem mantendo até hoje (8). Em depoimento à Universidade de São Paulo, Setubal lembrou também que, no meio do processo de fusões e aquisições, encontrou-se, um dia, numa reunião, com Amador Aguiar, fundador do Bradesco. "Ele virou-se para mim e disse: 'Olha Olavo, você vai passar todos eles, mas a mim não'". (Livro: Desvirando a página. A vida de Olavo Setubal, São Paulo, 2008).

Enquanto a vida empresarial de Olavo Setubal foi marcada por surpresas preparadas pelo tio Alfredo Egydio, na vida pública, foi o então governador de São Paulo Paulo Egydio Martins quem o surpreendeu, convidando-o, em janeiro de 1975, a ser prefeito de São Paulo. Mas a carreira política ainda não estava encerrada.

Seis ou sete meses depois de deixar a Prefeitura de São Paulo, Olavo Setubal recebeu a visita, em sua casa, do então senador Tancredo Neves, que o convidou para ser o organizador do seu partido político, o Partido Popular (PP), em São Paulo.

Dessa experiência resultou o convite para ser ministro das Relações Exteriores, no governo do presidente José Sarney. Ocupou o cargo por 11 meses no Itamaraty e lançou-se candidato ao governo do Estado de São Paulo, um sonho acalentado por muito tempo. Mas se desiluiu logo com o partido e com manifestações de sindicalistas que depredaram agências do Banco Itaú em protesto contra algumas das aquisições feitas pelo banco.

(8) em 03/11/2008 o Banco Itaú anunciou a fusão com o Unibanco e a partir da aprovação do Banco Central do Brasil, o Itaú passou a ser o primeiro maior banco do Brasil e de todo o hemisfério Sul e décimo lugar no mundo.

Olavo Setubal casou-se aos 23 anos com Matilde, conhecida por dona Tide, com quem teve sete filhos - Paulo Setubal Neto (o mais velho), Maria Alice (única filha), Olavo Junior, Roberto, José Luís, Alfredo e Ricardo (o caçula). Dona Tide faleceu em 1977 e, há 28 anos, Setubal estava casado pela segunda vez, com Daisy Salles, de uma família de fazendeiros em Santa Rita do Passa Quatro.

Desde 1994, Roberto Egydio Setubal, o quarto de seus sete filhos, atua como presidente-executivo do Itaú. Até ficar doente e ser internado, Olavo ia todos os dias no prédio-sede do banco, no bairro do Jabaquara, onde aconselhava seu filho e também almoçava constantemente com diretores do banco. A rotina só não era cumprida quando viajava ao exterior. Costumava passar dois meses por ano fora do país.

A vida de Olavo foi bastante intensa, iniciando pelo seu nascimento em 16 de abril de 1923, ficando órfão de pai (Dr. Paulo Setubal, advogado e escritor) em 1937, e a partir de então passa a ser acompanhado pela sua mãe que era católica e de pulsos firmes e pelo seu tio que o ajudou muito em sua vida pessoal e profissional. Em 1945 Olavo Setubal se torna engenheiro pela escola politécnica da USP e em 1947 inaugura a sua primeira empresa, juntamente com seu amigo Renato Rafinetti a artefatos de metal Deca. Em 1959 ele passa a ser diretor-geral do Banco Federal de Crédito, que em 1964 faz a primeira fusão do banco com o Banco Itaú que a partir de 1965 até 1975 faz aquisições sucessivas, como as dos Banco América, o Sulamericano, Aliança, Português do Brasil e União Comercial, passando para o segundo lugar no ranking. Em 1974/75 Olavo participa do Conselho Monetário Nacional (CMN), como banqueiro. Em 1975 Olava se afasta do Banco Itaú para assumir o cargo de prefeito de São Paulo que vai até 1979. Em 1980 ele cria a Itaotec e no mesmo ano se casa pela segunda vez com a Sra. Deisy Salles. De 1985 a 1986 assume o ministério das Relações Exteriores do Brasil, o qual se afasta para ser candidato a governador de São paulo, não chegando às eleições, pois desiste oficialmente em março de 1986 por estar desacreditado no partido e por recorrentes manifestações sindicais nas agências do Banco Itaú. Em 1988 Olavo se aposenta da direção do Banco Itaú e passa a presidir a Investimentos Itaúsa. Em 27 de agosto de 2008 se afasta definitivamente do grupo quando falece aos 85 anos.

2.8 Governança Corporativa Familiar: modelo de gestão administrativa do Banco Itaú.

2.8.1 Conceitos de governança corporativa

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança Corporativa assegura aos sócios, a equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país.

Segundo Lodi (2000, p. 19) “chama-se Governança Corporativa o papel que os Conselhos de Administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais, e os *stakeholders*: empregados, credores e clientes”.

No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização do mundo dos negócios, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão.

Com ascensão dos fundos de pensão, dos administradores de ativos e bancos, nasceu o conceito de Governança Corporativa. Ela estabelece um *modus operandi* entre acionistas, o conselho e o executivo principal (CEO), freqüentemente chamado de presidente.

A era da Governança Corporativa começou em 1992, quando foi derrubado Robert Stempel, presidente da General Motors e do seu Conselho de Administração. A sua queda permitiu o endurecimento de Conselhos de outras grandes corporações.

Os acionistas começaram a ver que seus Conselhos não podiam ser muito grandes, que a maioria de conselheiros deveria ser de fora, que os Comitês de Auditoria e de Remuneração não podiam ficar sob a influência do presidente da empresa, que os auditores externos deveriam ser contratados pelos conselhos, que o presidente não podia acumular o cargo de *Chairman* do Conselho, que a remuneração do presidente não deveria ser fixada por ele mesmo, que o Conselheiro deveria ter uma idade limite e que não deveria ficar mais de 10 anos no mesmo Conselho.

O Conselho de Administração é a consciência da empresa, segundo anunciou Peter Drucker alguns anos atrás (1987, p. 115) afirmou, “Ninguém melhor do que o Conselho para vigiar sobre as decisões da diretoria. O Conselho, mais do que a diretoria, uma vez que ele está isento do dia-a-dia das transgressões por omissão ou comissão impostas pela pressa ou pela busca de resultados”.

Para atingir tais resultados Lodi (2000, p. 89) afirma que a governança corporativa deve se pautar pelas seguintes normas:

- 1) *Fairness*, traduzida por senso e justiça e de equidade para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores;
- 2) *Disclosure*, usualmente chamada de transparência, com dados acurados, registros contábeis fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados.
- 3) *Accoutability*, ou responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões de negócios.
- 4) *Compliance*, ou obediência e cumprimento das leis do país.

2.8.2 Governança corporativa no Brasil

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a afetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre

propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios a equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência as leis do país (*compliance*).

No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a propriedade e a Gestão.

A Governança Corporativa já existia, sem este nome, há 50 anos e vem passando por uma forte evolução. Foi nos anos 90 que o conceito atingiu a sua plena maturidade.

Apesar das principais formas de constituição das companhias abertas no Brasil gerarem diferentes modelos de Governança, a análise de pesquisas sobre Governança Corporativa no Brasil realizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC - 2001) e pela Consultoria MCKINSEY (*MCKINSEY & COMPANY* e *KORN/FERRY INTERNATIONAL* - 2001), permite traçar um modelo geral de Governança Corporativa para as empresas brasileiras listadas na bolsa, com as seguintes características:

- ✓ Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice de emissão de ações sem direito a voto (preferenciais);
- ✓ Empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução das questões relevantes;
- ✓ Presenças de acionistas minoritários poucos ativos;
- ✓ Alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores;

- ✓ Pouca clareza na divisão dos papéis entre o conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares;
- ✓ Escassez de conselheiros profissionais no Conselho de Administração;
- ✓ Remuneração dos conselheiros como fator pouco relevante;
- ✓ Estrutura informal do Conselho de Administração, com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria ou sucessão.

A forte concentração das ações com direito a voto é característica fundamental do modelo de Governança Corporativa das companhias abertas brasileiras, com uma ausência quase total de empresas com estruturas de propriedade pulverizadas. A alta concentração da propriedade (posse de ações) e do controle (tomada de decisão) das companhias, aliada à baixa proteção legal dos acionistas, faz com que o principal conflito de agência no país se dê entre acionistas controladores e minoritários, e não entre acionistas e gestores, como nos países anglo-saxões com estrutura de propriedade pulverizada.

Outra característica importante do modelo de Governança das companhias abertas brasileiras é o alto índice de emissão de ações sem direito a voto (preferenciais). Segundo Leal e Valadares (2002, p. 10), apenas 11% das companhias abertas não lançam mão deste artifício, que compreende, em média, 46% do capital total das companhias abertas. Como resultado, os autores argumentam que a emissão das ações preferenciais atua como principal mecanismo de separação entre a propriedade e controle nas companhias, permitindo aos acionistas majoritários manterem o controle com uma participação menor no capital da empresa, e conseqüentemente, aumentando o incentivo para a expropriação da riqueza dos pequenos investidores.

Desta forma, os benefícios de se ter um grande acionista controlador, principalmente como monitor mais eficaz dos gestores da companhia, por ter grande parte de seus recursos nela alocado, são reduzidos em grande parte percentual de ações sem direito a voto (ações preferenciais) e a utilização de esquemas piramidais (*Holdings*

que controlam *holdings* que controlam empresas) faz com que muitos controladores sejam, de fato, acionistas minoritários das empresas controladas, por não possuírem a maioria do capital social da empresa. Esta situação gera uma combinação de muito poder com baixa alocação de recursos próprios na empresa, diminuindo os benefícios de se ter um acionista controlador.

Nas empresas familiares, em geral, os conselheiros não são profissionais, sendo indicados pelo controlador por laços familiares e ou pessoais, prejudicando a qualidade das questões estratégicas da companhia. Nas companhias abertas recém privatizadas ou subsidiárias de multinacionais, o conselho em grande parte é composto por executivos estrangeiros da matriz, com pouca disponibilidade para tratamento das questões da subsidiária nacional. Nas empresas estatais, geralmente o conselho é composto por ocupantes de altos cargos políticos indicados por razões políticas, com baixa disponibilidade para tratamento das questões corporativas.

Algumas mudanças ocorridas nos anos noventa, como o aumento da competitividade decorrente da maior estabilidade e abertura de mercado, além da maior dificuldade de obtenção de financiamento estatal, têm levado as empresas brasileiras a uma necessidade crescente de acesso aos mercados de capitais nacionais e internacionais. Esta necessidade de obtenção de recursos ao menor custo possível tem motivado as empresas a adotarem novas práticas de Governança Corporativa, pressionando o atual modelo de Governança brasileiro, principalmente nos aspectos de maior consideração dos interesses dos acionistas minoritários, maior transparência das informações ao mercado e profissionalização do Conselho de Administração.

2.8.3 Governança corporativa na empresa familiar

A história das famílias empresárias no Brasil possui origens e características muito próprias como acontece em diferentes culturas. No caso brasileiro a maioria das empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais. No entanto dispendo de duas características importantes

para o surgimento do espírito empreendedor: destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder, e alguma habilidade que lhe permitiu empresariá-la com base na sua forte intuição.

Por esta razão, boa parte desses fundadores não consegue fazer uma distinção entre família, propriedade e empresa. Na maioria das vezes seu discurso é que o empreendimento surgiu como a forma de manter a unidade familiar. E esta proposta, muito forte na transição da primeira para a segunda geração, pode permanecer, de forma muito perigosa, nas próximas gerações.

O Brasil é hoje um país de alta volatilidade social. Pesquisas realizadas em 2002 indicavam que de cada cem fortunas de famílias brasileiras, apenas dezoito foram herdadas. E estes números são decrescentes. A cada dia surgem famílias empresárias e outras desaparecem.

De acordo com Francis Fukuyama,

Todas as apostas econômicas começam como empresas familiares, isto é, empresas que pertencem às famílias e por elas são geridas. A unidade-base de coesão social funciona também como unidade-base do empreendimento econômico: as tarefas são distribuídas entre esposos, os filhos, os parentes por afinidade e assim sucessivamente, num processo de alargamento contínuo dos círculos de parentesco. (2003, p.07).

Segundo o mesmo autor, os estudos indicam que a origem das sociedades agrícolas pré-industrializadas formou o núcleo central da primeira revolução industrial na Inglaterra e nos Estados Unidos, e eram predominantemente, de origem familiar.

Desta forma é possível observar que mesmo nas chamadas “economias mais maduras” o modelo empresarial começa em geral, com pequenas empresas familiares que só bem mais tarde evoluem para uma estrutura societária mais impessoal. A sua coesão decorre de vínculos morais e emocionais como parte da composição de um grupo com uma origem comum que é a família e sua história.

Ainda segundo Fukuyama,

As empresas familiares são apenas o ponto de partida para o desenvolvimento das organizações econômicas. Algumas sociedades começaram cedo a construir pontes de ligação para outras formas de sociedade além da família. A partir do início do século XVI a Inglaterra e a Holanda, por exemplo, criaram formas legais que possibilitavam aos grandes grupos a assunção de direitos de propriedade industrial, como esquemas de

propriedade conjunta, as companhias por ações ou as sociedades de responsabilidade limitada. Além de possibilitarem aos proprietários captarem o retorno social dos seus investimentos, as estruturas legais do tipo referido permitiram que se criasse uma empresa através da cooperação de pessoas não aparentadas. Considerando tratar-se de uma organização extra familiar, o instituto legal do contrato, com o seu sistema de obrigações e sanções, pode, sempre que necessário, preencher o vácuo criado pela ausência do fator confiança. Conjugando os recursos de um amplo número de investidores, as companhias por ações, em especial, permitiam que o empreendimento crescesse em escala e ultrapasse, desta forma, o âmbito de apenas uma família. (2003, p. 08).

Com base nessas observações podemos obter duas indicações importantes: todo fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial. Ele torna seus descendentes sócios que não se escolheram e os transforma em membros de uma família empresária, onde a maioria dos herdeiros, bem como suas famílias, não estão preparados para este desafio.

Muito dos fracassos na perpetuidade das empresas familiares decorre da incapacidade dos seus fundadores e herdeiros compreenderem estes pontos. Vinculam a vida da família à empresa e o crescimento ou lucro dos negócios aos interesses e necessidades da família.

Bem mais importante do que educar herdeiros para que se habilitem profissionalmente para funções executivas, torna-se importante prepará-los para o papel de acionistas. Sem perderem seus vínculos afetivos, emocionais e os valores comuns, será determinante para a continuidade e o crescimento de uma empresa familiar que eles se capacitem para o desafio de agregar valor ao capital.

Nesse sentido Fukuyama afirma que,

À medida que uma empresa se desenvolve, o alargamento da sua escala acaba por ultrapassar as capacidades de gestão de uma só família. A primeira coisa a desaparecer é a gestão familiar: uma única família, por maior que seja, por melhor que seja sua educação e sua capacidade, não consegue reunir um número suficientemente competente de filhos, filhas, esposos, esposas e parentes próximos para administrar diferentes e complexas partes de uma empresa em rápida expansão. Normalmente, a propriedade familiar é mais duradoura, mas também nesta, o crescimento requer muitas vezes mais capital do que aquele que uma só família consegue reunir. (2003, p. 09).

O processo de crescimento inevitável da empresa, além dos desafios impostos pelo mercado, exige que a mesma se capitalize. Nesta fase as sociedades familiares enfrentam um grande dilema. Primeiro, realizar um esforço para manter o negócio sob controle familiar, o que equivale a mantê-lo num tamanho proporcional a disponibilidade dos seus recursos e às demandas por liquidez dos familiares, o que pode significar que terão seu crescimento comprometido.

Segundo, buscar sócios que permitam capitalizar os negócios e a sociedade, tornando os membros da família sócios passivos, ou seja, os acionistas desvinculados da gestão.

O desafio que as famílias empresárias necessitam enfrentar é o de equacionar uma dinâmica composta por inúmeros sistemas.

Conciliar os interesses coletivos com expectativas individuais. Educar as pessoas para o papel de acionista e simultaneamente manter um espírito empreendedor. Vincular-se pelo capital sem perder o conjunto de valores e a conduta ética que foram fundamentais no percurso do sucesso familiar. Profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade que se profissionaliza a empresa. O mesmo vale para internacionalizar e capitalizar a família empresária e seus empreendimentos. É de extrema importância que as famílias empresárias, especialmente os fundadores e seus herdeiros, compreendam que ela se caracteriza por alguns diferenciais importantes. E isto a torna diferente pelo seu grau de importância e liderança na comunidade.

Um tipo de empresa com presença significativa na economia é a chamada empresa multifamiliar, sua principal característica é que os sócios fundadores da primeira geração não possuem vínculos familiares. De forma geral eles se estruturam com base numa distribuição de tarefas e ou habilidades. Mas sua principal característica é a relação de confiança que constroem entre si, criando vínculos que podem ser mais fortes que apenas aqueles provocados pelo afeto familiar.

Quando uma empresa é constituída por vários sócios, existe uma grande probabilidade de que sua história tenha inúmeras versões. Cada agrupamento familiar tem suas percepções diferentes sobre o papel que seu pai e os demais sócios representam na construção do empreendimento.

Qualquer sistema de valores, crenças, ética, conduta deve contemplar os três sistemas que interagem. As famílias devem estabelecer, de comum acordo, alguns princípios compartilhados. Da mesma forma, a sociedade necessita dar corpo as crenças na medida em que terão um vínculo pelo capital, mas com componentes de ordem emocional que terão impacto sobre as decisões societárias, a empresa também necessita que suas relações com acionistas e mercado sejam pautadas por um conjunto de valores aceitos por todos que dela façam ou venham fazer parte.

Cada nova geração mesmo os que não trabalham na empresa necessitam desenvolver um modelo e acordo societários, mas para tanto é indispensável que se crie um processo de preparo dos herdeiros para seu papel de acionista.

A visão que muitos herdeiros possuem do negócio lhes foi transmitida pelo pai com um chapéu também de empresário. Esta é insuficiente e deve ser complementada de forma mais didática. Para conhecer a empresa será também útil um bom domínio do universo e mercado corporativo.

Este é um ponto delicado já que a liderança não é genética nem transferível. A liderança da primeira geração não assegura que a mesma família poderá mantê-la na próxima. A sucessão não é algo que se encaminha apenas em função do controle acionário, exige preparo e muito esforço, além de compreensão, tanto da primeira como da segunda geração, e não pode ser adiada para quando faltar algum sócio-fundador.

Conciliar o individual e o coletivo na sociedade multifamiliar é condição para perpetuar o negócio e a sociedade.

Ao examinarmos qualquer organização sabemos que ela está composta por vários públicos. Podemos distinguir entre eles os acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade. Cada qual com relações, interesses e objetivos diferentes na sua relação com a empresa.

Mas, quando falamos de empresa familiar, entendemos que além dos grupos acima mencionados, existem outros grupos ao qual a empresa familiar precisa dar atenção e que devem ser olhados com bastante cuidado e interesse.

Com base em estudo feito pela consultora europeia Bárbara Murray (2003, p.15), divide a empresa familiar em oito grupos, como segue abaixo.

- 1- Membros da Família;
- 2- Membros da Família que são proprietários;
- 3- Proprietários que não pertencem à família;
- 4- Membros da família que trabalham na empresa;
- 5- Membros da família que são proprietários e trabalham a empresa;
- 6- Executivos da empresa sem vínculo com a família;
- 7- Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa;
- 8- Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade.

2.8.3.1 Membros da Família

É certo que todos os componentes da família, tanto os que são descendentes diretos como aqueles que se incorporam à mesma, possuem algum tipo de interesse ou preocupação com a vida, a influência e o futuro dos seus membros.

E normalmente este tipo de atuação e influência se dá através das relações normais existentes entre familiares ou em eventos representativos das tradições de qualquer dinâmica familiar.

Não podemos esquecer que a família é uma entidade que detém muito poder, além de possuir uma dinâmica muito própria.

Não podemos esquecer também que ao longo do percurso de vida dos seus componentes a família vai se desdobrar através de uma relação multifamiliar. A família de origem deverá seguir-se outras tantas consideradas família expandida, mas que

também deverá ter características muito próprias. Em algumas situações podem contribuir para a integração e em outras poderão funcionar como elemento gerador de diferenças e conflitos de interesses e valores.

2.8.3.2 Membros da Família que são proprietários

É de suma importância reconhecer que este agrupamento é mutável ao longo das gerações, ou seja, seus interesses sofrem alterações muito grandes a cada nova configuração do agrupamento de controle da empresa. O desaparecimento de um componente da geração de comando, ou uma doação antecipada, gera reações a um conjunto de pessoas que não pode ser descuidado no tratamento dos seus interesses.

Este agrupamento tem em relação à empresa e ao patrimônio, uma percepção de forte interesse, seu olhar deverá ser o de investidor preocupado em agregar valor ao seu conjunto de bens. Sejam propriedades, imóveis ou o conglomerado de negócios. Seu comportamento tende a ser diferenciado dos demais, pois seu futuro vai depender muito da forma como os seus recursos possam ou venham a ser geridos.

O herdeiro não deve agir como dono, como era a conduta do patriarca. O preparo do conjunto de pessoas para o papel de acionistas é fundamental. Caso os herdeiros não recebam educação acionária há risco de que suas mesquinhas ganhem tanta importância a ponto de destruir o patrimônio na disputa por questões menores.

Aos familiares que detêm propriedade devem ser cautelosos e, mais do que qualquer outro agrupamento, preocuparem-se em agregar valor ao patrimônio. Não é apenas uma questão de administrá-lo. Vale lembrar que num mercado altamente competitivo, cada nova geração deve ampliar o valor do patrimônio herdado.

2.8.3.3 Proprietários que não pertencem à família

Nem sempre existe apenas a figura única do fundador que é integralmente proprietário da empresa. Em primeiro lugar vale lembrar que a primeira geração constrói relações a partir dos seus papéis desempenhados dentro do próprio negócio. Podemos chamar esta sociedade de sociedade do trabalho, pois é através do esforço individual e coletivo que o empreendimento se inicia e cresce. Desta forma, nem sempre será possível exigir dos herdeiros a mesma lealdade que caracterizou as relações de seus pais.

2.8.3.4 Membros da família que trabalham na empresa

Uma das dificuldades que muitos deles enfrentam, na maioria das vezes, é a incapacidade de fazer uma separação entre propriedade e empresa. Sentem uma certa segurança que decorre muito mais do vínculo familiar do que sua competência profissional.

Uma ilusão que muitos grupos familiares tentam criar é de que seus componentes não devem ser olhados, dentro da empresa, como familiares, mas apenas como funcionários. Outra dificuldade muito comum para este público é a decisão de despedi-los de seus cargos. Os vínculos familiares dificultam que seja esta uma mera medida de caráter profissional.

2.8.3.5 Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa

Este grupo de pessoas sente-se ainda mais importantes e podem cometer o erro de confundir seu papel de acionista com as atribuições do cargo.

Submeter-se à hierarquia, disciplina, política salarial e outros procedimentos da empresa são fundamentais para que os papéis não se confundam. O raciocínio que o familiar deve ter na qualidade de proprietário é o de agregar valor ao seu patrimônio. O

herdeiro deverá em muitos aspectos ter a humildade de poder avaliar-se e perceber se ele mesmo é a melhor opção para obter este resultado numa função executiva dentro da empresa.

O ideal é que os familiares procurem colocar-se, prioritariamente, no papel de acionistas que zelam pelo seu capital, e acima de tudo, compreendam que seu maior desafio é agregar valor ao capital herdado.

Uma sociedade familiar só terá condições de sobreviver se cada nova geração agregar valor ao que herdou.

2.8.3.6 Executivos da empresa sem vínculo com a família

Este grupo de profissionais merece ser olhado com bastante interesse e atenção. Devemos considerar que ser executivo não-familiar de uma empresa familiar requer dos mesmos uma grande capacidade de adaptação e leitura da dinâmica de uma empresa familiar.

Trabalhar em uma empresa de controle familiar é completamente diferente de trabalhar em uma empresa estatal ou multinacional. Mesmo que esta empresa multinacional tenha o controle familiar, à distância e o grau de profissionalização do grupo controlador torna a sua dinâmica completamente distinta.

Esta proximidade para com os controladores e familiares exige alguns cuidados dos profissionais para não misturarem a relação e preferências pessoais com as exigências profissionais.

Por outro lado à família deve tomar por sua vez certo cuidado no tratamento com esses profissionais, entre eles, tentar não usá-los para arbitrar ou mediar conflitos familiares ou societários.

2.8.3.7 Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa

Este grupo decorre da combinação de dois grupos citados anteriormente, que são os proprietários que não pertencem à família e membros da família que trabalham na empresa.

2.8.3.8 Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade.

O poder da primeira geração decorre do seu vínculo com o trabalho, a partir da segunda geração este elo se dará por um sistema de valores comuns e pelo capital que cada um herdará na sua devida proporção. Inicia-se uma nova sociedade onde o poder deixa de estar dentro da empresa para descolar-se na direção dos controladores. Isto exige um processo de profissionalização não apenas da empresa, mas também do sistema de governança e de seus componentes. Os familiares que detêm participações e ocupam posições estratégicas na sociedade deverão tomar decisões levando em conta a perspectiva dos investimentos e não podem ficar considerando os negócios já existentes.

Outro detalhe importante quando tratamos do tema da governança são as profundas diferenças entre as relações de poder, propriedade e empresa quando existe a figura de um fundador ou mais sócios na primeira geração.

Nas sociedades que são multifamiliares desde a primeira geração esta dinâmica torna-se ainda mais complexa pelo fato de que são diferentes dinâmicas e culturas familiares interagindo.

Na primeira geração a empresa se confunde com a figura do fundador, a partir da segunda geração, é indispensável que ela se dissocie da família como entidade que deve atender às demandas e exigências do mercado, ou seja os *stakeholders*.

O grau de estruturação se intensifica na medida em que ocorre uma transição gerencial.

Segundo Bernhoeft e Galo (2002) para falar de governança no contexto da empresa familiar é de suma importância estabelecer que existam diferentes instâncias de poder que devem ser consideradas. E estas podem ser divididas em três: famílias, controle ou patrimônio e empresa.

Todos necessitam estabelecer “fóruns” específicos para discussão e busca de soluções das suas especificidades.

É evidente que nem todos os Conselhos se aplicam a todas as empresas. De acordo com seu porte, geração e número de herdeiros-acionistas, cada grupo deve encontrar sua melhor solução.

Para ter sucesso como uma família empresária é importante que o grupo se fortaleça como família nas suas cumplicidades, valores e forma de administrar suas diferenças. Para tanto um conselho de família pode contribuir. Uma família empresária necessita lidar com diferentes papéis e demandas. Portanto como família empresária, ela deve trabalhar de forma razoavelmente estruturada.

A família empresária necessita criar um sistema de educação para os seus membros de forma que possa haver um equilíbrio entre as necessidades individuais de realização pessoal e profissional e ao mesmo tempo em que sintam incluídos em um contexto coletivo.

De acordo com Bernhoeft e Galo (2003, p. 28), um Conselho Familiar possui algumas atribuições fundamentais, conforme segue:

- ✓ Administrar todas as questões e interesses das famílias nas suas relações com a sociedade e empresa;
- ✓ Zelar pelos valores e história da família e sua transferência entre gerações;
- ✓ Manter a disciplina da família em relação aos negócios;
- ✓ Elaborar, administrar e atualizar o Acordo de Conduta Ética familiar;
- ✓ Criar e administrar um sistema formal de informações sobre a sociedade e os negócios, para a família.
- ✓ Funcionar como fórum representativo das famílias na sua relação com os Conselhos de Administração e Societário e vice-versa;

- ✓ Colaborar com as famílias, de forma estruturada, nas questões de sobrevivência, liquidez e negócios pessoais dos familiares;
- ✓ Criar e administrar programas de formação e treinamento dos familiares para o exercício do papel de acionista;
- ✓ Administrar e orientar os familiares nas questões relativas à segurança pessoal e institucional;
- ✓ Administrar as atividades de responsabilidade social e filantrópica da família e sociedade;
- ✓ Planejar e coordenar assembléias e eventos familiares;
- ✓ Criar e administrar programas de orientação vocacional, profissional e pessoal para jovens herdeiros, de forma complementar à orientação de cada família;
- ✓ Administrar um escritório da família para serviços, investimentos e administração patrimonial;
- ✓ Criar momentos formais e festivos na família.

As atribuições de um conselho familiar não poderão colidir com as responsabilidades dos pais nas orientações dos filhos. Ele funciona como um instrumento complementar em tudo que envolva os compromissos que os familiares assumem no papel de acionistas e componentes de uma comunidade, tanto social e empresarial.

Um conselho de família deve servir como cenário, ou espaço, para que as questões e os interesses ligados ao mundo dos negócios sejam debatidos de forma estruturada.

O conselho deve criar momentos formais e propiciar também momentos festivos, evitando assim que a família trate de assuntos que digam respeito à sociedade ou as empresas nesses momentos.

Faz parte da responsabilidade de um Conselho de Família manter um código de ética e valores respeitado, o que pode significar a garantia do sucesso de uma família empresária.

A relação com o dinheiro, poder, riqueza e visibilidade colhem muitos membros da família despreparados. Também para estas dificuldades ou dilemas o Conselho de Família pode ser útil.

Um segundo instrumento importante é o Conselho da Sociedade, podemos chamar também de Conselho societário ou Conselho Controlador.

A necessidade de se criar um Conselho da Sociedade surge em função do “novo” na relação familiar; seus componentes se tornarão sócios vinculados pelos seus interesses no capital, ou seja, além do vínculo família existe também uma nova situação que exige ser administrada com muita atenção, que exige um fórum intermediário que administre as questões societárias.

Os detentores de capital necessitam de preparo para agirem como investidores. Ou seja, não simplesmente manterem o negócio que herdaram, mas através de uma ação permanente que privilegiem seu compromisso de agregar valor ao capital.

Portanto, o Conselho da Sociedade deve ser estruturado com base na representação do capital, procurando-se evitar que a pulverização dificulte o processo decisório. Presidente, secretário e reuniões regulares são formas e estruturas indispensáveis. Mas também um bom e prático sistema de informações aos sócios torna-se indispensável.

2.8.4 Governança corporativa familiar no Banco Itaú: um modelo de gestão

Um dos caminhos encontrados pelo Itaú Holding para uma administração eficiente, que incentivasse a adesão de novos acionistas foi a Governança Corporativa Familiar, um processo contínuo e de longo prazo, voltado para o crescimento sustentado da companhia.

De acordo com o relatório anual do Itaú (2006), o Banco acredita partilhar das melhores práticas de Governança Corporativa do mercado nacional e internacional. Para

tanto, desde 1978 a Itaú Holding Financeira S.A, vem se estruturando e recebendo diversos reconhecimentos conforme segue abaixo.

- 1978 - Foi Criado o Conselho de Administração
- 1986 - Órgãos Colegiados Internos
- 1988 – Comitê Consultivo Internacional
- 1995 – Plano de Outorga de Opções de Ações
- 1996 – Reunião Publica com os Associados da APIMEC e Roadshows
- 1999 – Dow Jones Sustainability Word Index
- 2000 – Lançamento do Código de Ética Corporativo
- 2000– Criação do website de Relações com investido
- 2000 – Instalação do Conselho Fiscal
- 2002 – Criação dos Comitês de Divulgação e Negociação
- 2002 – ADRs Nível II
- 2002 – Concessão do Tag Along
- 2003 – Ações Itaú em Foco
- 2004 – Criação do Comitê de Auditoria
- 2004 – Princípios do Equador
- 2004 – Comitê de Nomeação e Remuneração
- 2005 – Comitê Executivo e a Comissão de Responsabilidade Sócio Ambiental
- 2005 – ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa
- 2006 – Certificação da Seção 404 da lei Sarbanes – Oxley

De acordo com a Lei das Sociedades Anônimas, o Conselho de Administração é o órgão Máximo de uma companhia aberta, e sua constituição é obrigatória. O Conselho de Administração do Banco Itaú Holding foi criado em 1978, atualmente conta com 14 membros, sendo que desde 2001 os acionistas do Itaú Holding elegeram, também, conselheiros independentes para sua composição. Eles são profissionais que nunca foram funcionários da empresa, diretores, prestadores de serviços ou pessoa vinculada ao grupo controlador. Esta independência segundo o banco garante maior defesa dos interesses dos acionistas minoritários nas decisões, além de fomentar o debate e a troca de idéias, ao permitir que visões diferentes das do controlador permeiem as reuniões do Conselho.

Na Assembléia Geral Ordinária dos Acionistas de 2006 foi aprovada a inclusão de mais um mecanismo de Governança Corporativa em relação ao Conselho de Administração: não poderá ser eleito Conselheiro quem já tiver completado 75 (setenta e cinco) anos na data da eleição.

O envolvimento do Conselho da Administração e de seus comitês com a estrutura matricial e colegiada da administração do Itaú Holding é um dos maiores diferenciais competitivos da empresa na visão da Administração. Mais do que isso, lança as bases de uma organização que se pretende perene e sustentável no longo prazo, mantendo foco estrito na performance dos negócios com criação de valor para os acionistas com ética, transparência e adoção das melhores práticas de Governança Corporativa.

Os membros do conselho de Administração e outros integrantes da estrutura de comitês atuam junto aos órgãos colegiados da Diretoria, buscando sempre consenso através do diálogo e da visão sistêmica que caracteriza a gesto do Itaú. Os órgãos colegiados têm poder decisório, garantindo agilidade na tomada de decisões e fomentando a comunicação e a integração entre as áreas, que trazem suas contribuições e pontos de vista no intuito de agregar valor a Organização.

Uma boa prática de Governança Corporativa consiste na adoção de comitês para auxiliar o Conselho de Administração em determinados assuntos. Diversos comitês podem ser formados para estudar com maior profundidade e especialização um determinado assunto e levar ao Conselho seus pareceres e conclusões sobre diversos temas.

Um desses comitês no Itaú é o Comitê Consultivo Internacional, que é composto por corpo financeiro e econômico internacional. A ele compete colaborar com a Diretoria, avaliando as perspectivas da conjuntura econômica nacional e internacional e a aplicação de códigos e padrões internacionalmente aceitos, em especial nas áreas de política monetária e financeira, governança corporativa, mercado de capitais, sistema de pagamentos e prevenção à lavagem de dinheiro, de modo a contribuir para a relevância da presença do Itaú Holding na comunidade financeira internacional.

De acordo com publicações feitas pelo banco (relatórios anuais, site e revistas), o Itaú é uma das poucas empresas brasileiras que remunera seus executivos com opções de ações (stock options). Ou, seja, uma parte da remuneração variável dos executivos do Banco é concedida na forma de opções de compra de ações, gerando assim um comprometimento dos mesmos com a performance do Itaú.

O Banco Itaú, possui um Plano de Outorga de Opções formalizado e disponível no site de Relações com Investidores desde 2002. O objetivo do Plano é integrar os executivos no processo de desenvolvimento da instituição a médio e longo prazo, facultando participarem das valorizações que seu trabalho e dedicação trouxerem para as ações representativas do capital da instituição.

O plano estipula as pessoas elegíveis, condições e limites para outorga, detalhes sobre preço de exercício, carência e exercício das opções e outras regras detalhadas e transparentes.

O Banco Itaú desde 1996 promove reuniões públicas regionais da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais (APIMEC) e também diversas apresentações nos Estados Unidos e Europa. Nestas apresentações o Itaú Holding tem oportunidade de apresentar com detalhes a sua performance, sua estratégia de criação de valor, as perspectivas para o futuro e outros negócios para a comunidade financeira.

Reuniões públicas representam um dos canais com a empresa mais importantes e apreciados pelos investidores, analistas e acionistas. A oportunidade de interagir com a alta administração e discutir com as mesmas as estratégias e os resultados pode ser um fator decisivo para a tomada de decisão de investimentos. A Bovespa exige das companhias listadas nos Níveis de Governança Corporativa a realização de pelo menos uma reunião anual com os investidores.

De acordo com o site www.itaubr.com, o Banco Itaú é integrante do Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) desde a criação do índice em 1999. DJSI premia empresas de reconhecida sustentabilidade corporativa, o que significa dizer que são empresas capazes de criar valor para os acionistas no longo prazo, por conseguirem aproveitar as oportunidades e gerenciar os riscos associados a fatores econômicos, ambientais e sociais. Considera não apenas a performance financeira, mas principalmente a qualidade da gestão da empresa, que deve integrar o valor econômico a atuação social e ambiental como forma de sustentabilidade no longo prazo.

A avaliação e receita é anunciada anualmente, através de um questionário de mais de 20 itens relativos à performance econômica, social e ambiental dessas empresas. De acordo com o banco, o Banco Itaú é o único banco latino-americano a fazer parte do índice.

Em 2000 o banco elaborou e divulgou o seu Código de Ética, amplamente disseminado internamente. O Código reflete os valores da empresa e compõe um

conjunto de instrumentos de estímulos à sua prática. Foi estabelecido ainda um Comitê de ética Corporativo, que em sinergia com os diversos comitês de ética setoriais, avalia permanente a atualidade e pertinência do Código e determina as ações necessárias para a divulgação e disseminação dos mais elevados padrões de conduta ética dentro da instituição.

O website de Relações com os Investidores (RI) desempenha papel relevante na Governança Corporativa do Itaú Holding, estabelecendo, de forma dinâmica e democrática, a oportunidade de um contato direto entre os acionistas, o mercado e o Itaú Holding, através da disponibilização de todas as informações relevantes do Banco Itaú Holding Financeira.

A lei das S/As define o Conselho Fiscal como um órgão de defesa dos interesses dos acionistas de uma companhia aberta. O conselho fiscaliza os atos da administração e emite pareceres e opiniões sobre as atividades da empresa, principalmente no tocante as demonstrações contábeis. O Conselho Fiscal pode ser instalado anualmente pela Assembléia Geral dos Acionistas e a ele compete fiscalizar os atos dos administradores, examinar as demonstrações contábeis e opinar sobre o relatório anual da administração.

No Banco Itaú o conselho foi instalado desde 2000, conta com três profissionais independentes do grupo controlador, sendo que um deles é eleito pelos acionistas preferenciais.

De acordo com o Banco Itaú Holding (WWW.ITAUCOM.BR), o Itaú foi uma das primeiras empresas a aderir voluntariamente ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo em solenidade realizada em 26 de junho de 2001. Dentre os compromissos que o Banco assumiu destacam-se: a manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital, para garantir liquidez aos papeis e uma grande quantidade de informações que devem ser divulgadas aos acionistas e ao mercado de capitais a cada trimestre.

Segundo informações do Banco Itaú (www.itaubr.com.br), desde 2001 os acionistas do Itaú Holding elegem conselheiros independentes para o Conselho da Administração e Conselho Fiscal. Eles são profissionais que nunca foram ligados ao grupo controlador. Esta independência garante maior defesa dos interesses dos acionistas minoritários nas decisões, além de fomentar o debate e a troca de idéias.

A partir de 2001 o Banco Itaú Holding Financeira conta com cinco profissionais independentes atuando em seu Conselho de Administração, conforme relatório anual (2008), são eles:

Pérsio Arida – Ex-presidente do Banco Central;

Roberto Teixeira da Costa – o primeiro presidente da CVM;

Alcides Lopes Tapias – (Ex – Ministro do Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio);

Tereza Cristina Grossi (Ex-diretora do Banco Central);

Gustavo Jorge Laboissiere Loyola (Ex-presidente do Banco Central).

Apenas dois membros da diretoria executiva fazem parte do Conselho da Administração:

Roberto Setúbal – Presidente

Henri Penchas – Vice Presidente Sênior

Os comitês têm a função primordial de administrar as Políticas de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e de Negociação de Valores Mobiliários de emissão da própria Companhia. Seu escopo de atuação abrange um leque de ações internas destinadas a melhorar os fluxos de informações e zelar pela conduta ética de seus administradores e colaboradores signatários. De acordo com banco, o Itaú foi pioneiro, entre as sociedades anônimas de capital aberto no Brasil, na criação e operação desses comitês de governança.

A instrução 358 da CVM (9) estabeleceu a obrigatoriedade de as companhias abertas adotarem uma Política de Divulgação e facultou a adoção de uma Política de Negociação. Além de adotar ambas as políticas, o Itaú Holding ampliou o escopo da Instrução com a Criação dos comitês, que não eram uma exigência específica contida na legislação.

(9) Instrução 358 da CVM de 03 de janeiro de 2002, que dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas, disciplina a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários e na aquisição de lote significativo de ações de emissão de companhia aberta, estabelece vedações e condições para a negociação de ações de companhia aberta na pendência de fato relevante não divulgado ao mercado, revoga a Instrução CVM nº 31, de 8 de fevereiro de 1984, a Instrução CVM nº 69, de 8 de setembro de 1987, o art. 3º da Instrução CVM nº 229, de 16 de janeiro de 1995, o parágrafo único do art. 13 da Instrução CVM 202, de 6 de dezembro de 1993, e os arts. 3º a 11 da Instrução CVM nº 299, de 9 de fevereiro de 1999, e dá outras providências.

Os dois comitês, que contam com conselheiros independentes e executivos em suas respectivas composições, foram elevados à condição de estatutários pela Assembléia Geral dos Acionistas ordinária de 2005, e unificados em um comitê único (Comitê de Divulgação e Negociação) pela Assembléia de 2006.

Em fevereiro de 2002 o Itaú listou seus ADRs Nível II na Bolsa de Valores de Nova York (New York Stoch Exchange – NYSE) e, desde então, submete-se aos critérios impostos pela NYSE e pela Securities and Exchange Commission (SEC), que incluem a divulgação das demonstrações financeiras no formato US GAAP e também o cumprimento das exigências da legislação norte-americana, incluindo, inclusive, a lei Sarbanes-Oxley, de 2002.

O Tag Along, conforme informações no site do Itaú, é um mecanismo de defesa do acionista minoritário das empresas abertas. Ele assegura que o acionista minoritário não pode ser lesado em caso de eventual venda da empresa pelo controlador, pois define um preço mínimo a ser pago por cada ação detida.

Este preço é uma porcentagem do valor pago ao acionista controlador. Ou seja, trata-se de uma venda conjunta, na qual o acionista controlador pode vender sua parte desde que assegure a remuneração dos acionistas minoritários.

A Tag Along está previsto na legislação como um direito opcional a ser oferecido para os detentores de ações preferenciais, sendo obrigatório apenas para os acionistas ordinários não-controladores. Porém, e tão importante que motivou a própria Bovespa a criar um índice específico para as empresas que concedem este direito aos seus acionistas preferenciais, o Índice Tag Along (ITAG).

Em 30 de abril de 2002, os acionistas aprovaram a adoção do Tag Along inclusive para os detentores de ações preferenciais. Na hipótese de mudança de controle da empresa, os novos acionistas controladores estarão obrigados a estender oferta pública aos acionistas detentores de ações preferenciais nas mesmas condições oferecidas aos detentores de ações ordinárias não-integrantes do grupo de acionistas controladores.

A Assembléia Geral de Acionistas de abril de 2004 criou o Comitê de Auditoria do Banco Itaú Holding Financeira S.A. (Itaú Holding) em atendimento as determinações da Resolução no. 3081/2003 do Conselho Monetário Nacional, revogada e substituída pela Resolução 3198/2004 e da Lei Sarbanes-Oxley do Congresso Norte Americano (2002). O conselho de Administração do Itaú Holding elegeu, então, dentre

seus conselheiros, os três membros do Comitê, levando em consideração os critérios de independência constantes da regulamentação do Banco Central do Brasil e a exigência de que um de seus integrantes possuísse conhecimentos que o pudessem qualificar como especialista financeiro. São eles:

Carlos Câmara Pestana – Presidente do Comitê

Alcides Lopes Tapias – Conselheiro

Tereza Grossi – Conselheira e na qualidade de Especialista Financeira do Comitê

De acordo com o relatório anual do Itaú (2005), o Comitê de Auditoria é único para todas as empresas do Conglomerado Financeiro Itaú, e a ele, compete zelar pela qualidade e integridade das demonstrações financeiras do Conglomerado Financeiro Itaú; pelo cumprimento das exigências legais e regulamentares; e pela qualidade e efetividade dos sistemas de controles internos e de administração de riscos. Sob sua supervisão encontram-se, ainda, as auditorias internas e externas, sendo o Comitê de Auditoria, portanto, responsável pela atuação, independência e qualidade do trabalho das empresas de auditoria independente do Conglomerado Financeiro Itaú, bem como pela atuação e qualidade do trabalho da auditoria interna.

O Banco Itaú e o Banco Itaú BBA, ambos aderiram, em 2004, aos Princípios do Equador. Adotando os Princípios do Equador, o Banco Itaú e Banco Itaú BBA observaram a política social e de meio ambiente do International Finance Corporation (IFC) organismo vinculado ao Banco Mundial nas operações de financiamento de projetos acima de US\$50 milhões. Uma decisão voluntária, que reafirma a preocupação do Banco Itaú Holding Financeira também com o meio ambiente.

De acordo com o relatório anual do Itaú (2006), em 2005 foram criados o Comitê Executivo e a Comissão de Responsabilidade Socioambiental. O objetivo central do Comitê é definir a política de responsabilidade socioambiental do Itaú e estabelecer o alinhamento das ações do Banco, através da análise de riscos, oportunidades e ameaças para o Itaú em relação às ações de responsabilidade socioambiental do Banco e propor projetos e soluções.

Em julho de 2006 o Itaú, o Itaú BBA, Europa e o Itaú Buen Ayre aderiram à versão revisada dos Princípios do Equador. Os novos termos de acordo com o Grupo

comprovaram o progresso do financiamento de projetos e reafirmam os compromissos do Grupo Itaú com a responsabilidade socioambiental e o desenvolvimento das comunidades onde atuam.

Em novembro de 2004 o Itaú Holding tornou-se a primeira empresa brasileira a adotar Regras Operacionais para a Tesouraria, de forma voluntária. As Regras são resultados de uma ampla pesquisa nacional e internacional sobre as melhores práticas do mercado, e passaram a reger todas as negociações de ações, a própria emissão que o Itaú Holding realiza nas Bolsas de Valores aonde sua ação é negociada. De acordo com a visão da Administração (www.itaub.com.br), as Regras criadas pelo Itaú Holding trazem inúmeros benefícios, entre os quais a redução de risco operacional, financeiro e estratégico, a criação da cultura interna dessas operações no mercado de capitais, a redução da possibilidade de concentração de mercado ou formação indevida de preços, o reforço da estratégia de compra de papéis focada na preservação da liquidez e valor para os acionistas e melhores práticas de Governança Corporativa, garantindo maior transparência das operações.

Em 2005 a Assembléia Geral Ordinária aprovou a criação do Comitê de Remuneração, com a presença de um conselheiro independente. Compete ao Comitê de Remuneração definir a política de remuneração dos Diretores, compreendendo o rateio da verba global e anual fixada pela Assembléia Geral, o pagamento da participação nos lucros, a outorga de opções de compras de ações e a concessão de benefícios de qualquer natureza, verbas de representação, tendo em contas as responsabilidades, o tempo dedicado, as funções, a competência e a reputação profissional e o valor dos serviços no mercado. Compete ainda ao Comitê orientar a política de remuneração dos Diretores das subsidiárias. (WWW.ITAUCOM.BR).

Segundo o referido site, na Assembléia Geral e Ordinária de 2006 os acionistas aprovaram a proposta de ampliar o escopo de atuação deste Comitê, passando o mesmo a ser denominado Comitê de Nomeação e Remuneração e incorporando as seguintes responsabilidades:

- 1 – Analisar e propor nomes para a Diretoria;
- 2 – Propor ao Conselho de Administração membros para integrar os Comitês Estatuários;

3 – Manifestar-se sobre situações de potencial conflito de interesses relacionado com a participação de membros do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva em órgãos estatutários de outras sociedades;

4 – Propor critério de avaliação das atividades do Conselho de Administração.

O Itaú foi escolhido para compor a carteira teórica do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bovespa. O ISE foi criado para se tornar marca de referência para o investimento socialmente responsável e também indutor de boas práticas no meio empresarial brasileiro. O Itaú foi a segunda empresa em termos de participação no índice (17,30%).

Em 8 de junho de 2006 o Itaú tornou-se o primeiro banco não norte-americano com ações listadas na Bolsa de Nova Iorque a cumprir todos os dispositivos da seção 404 da lei Sarbanes-Oxley, relativos aos controles internos sobre as demonstrações contábeis consolidadas, antecipando-se em um ano a data estabelecida pela SEC.

O Relatório da Administração sobre Controles Internos relacionadas às Demonstrações Contábeis Consolidadas, referente ao ano de 2005, está disponível e atesta que os controles internos foram submetidos a um processo de avaliação de acordo com as normas dos reguladores norte-americanos, e que os resultados obtidos demonstram a sua efetividade. Em 31 de dezembro de 2005, a auditoria independente do Itaú, a Price waterhouse Coopers, elaborou parecer certificando a efetividade dos seus controles internos. Com esse resultado, o Itaú reafirma seu comprometimento com a qualidade e efetividade de seus controles, em consonância com as melhores práticas de Governança Corporativa, a transparência e a criação de valor para os acionistas no longo prazo.

CAPITULO 3 - MODALIDADES DE INVESTIMENTOS E PROGRAMAS SÓCIO-CULTURAIS DO ITAÚ EM GOIÁS.

3.1 Breve histórico do banco Itaú em Goiás

“Um banco não se faz com capital. Ele é construído por homens e idéias. Esses dois elementos são o seu maior lastro.”

Olavo Egydio Setubal

O Banco Itaú desde sua fundação cresceu e desenvolveu em diversos setores de atuação, bem como buscou ter presença em todas as regiões do país. Como estratégia do crescimento da rede foi utilizada a ampliação de agências em locais mais desenvolvidos e com possibilidade de auferir lucros seguros. Outra estratégia adotada foi a fusão e aquisição de outros bancos, chegando mais rápido aos locais de interesse. Se percebe a forte atuação e presença em locais com maiores riquezas, onde pudesse garantir a performance, não levando em conta as necessidades locais simplesmente, como falta de instituições bancárias em regiões pobres.

No estado de Goiás a presença de Itaú inicia em 09/02/1968, com a inauguração de sua primeira agência em Goiânia, numero 0147, situada na Rua 02, centro da capital. A agência já foi inaugurada com sede própria em um local privilegiado, no centro das atividades financeiras da capital de Goiás. A escolha do local da sede, não foi um mero acaso, houve um estudo preliminar sobre a estrutura espacial de Goiânia, de forma a localizar um ponto estratégico para a instalação da empresa. É importante salientar que Goiânia, naquela época, era uma cidade muito jovem e pequena, sendo o centro da cidade, um local acessível a todos que tinham interesse em investir na região. A estrutura da referida agência bancária é composta por uma área no térreo, dedicada ao atendimento dos clientes e na parte superior do prédio, foi criado o centro de processamento e serviços, com o objetivo de dar suporte a essa agência e a todas as outras que viriam a se instalar no Estado de Goiás, com o passar do tempo.

È importante considerar que a década de 1960 é marcada por um contexto nacional dinâmico, em decorrência da construção da nova capital federal, Brasília. Ao iniciar a construção de Brasília, descortina-se para Goiás, uma fase de inúmeros

investimentos econômicos, de ordem federal, estadual, municipal e privado. Brasília se tornou um centro irradiador de um rico comércio, permitindo a integração de extensas porções do Estado de Goiás, até então marginalizadas pelo isolamento, por meio da construção de várias rodovias, interligando Goiás aos centros financeiros do Brasil. Investimentos financeiros no setor de transportes, no setor energético, no setor da agricultura e pecuária foram feitos não só por parte do governo federal, como também pelo então governador José Ludovico de Almeida (1954-1960) e de seus sucessores Mauro Borges Teixeira (1961-1964) e Otavio Lage (1966-1970).

A agência de Goiânia veio a ser a primeira de muitas outras que o banco Itaú viria a inaugurar em Goiás, em um período de grande expansão da rede dessa instituição financeira. Tal crescimento acelera-se mais rapidamente após 2001, em sintonia com o próprio desenvolvimento econômico do Estado de Goiás.

Em 1972, outra agência do Itaú (0290), foi lançada em Goiás, sendo inaugurada no dia 25 de fevereiro. Dessa vez o local escolhido foi na maior avenida da capital, Avenida Anhanguera, considerada a artéria principal de ligação entre os diferentes bairros da capital, e o setor de Campinas, local caracterizado por um rico comércio de empresas atacadistas de cereais e artigos de construção, bem como variados produtos de varejo. O crescimento do comércio de campinas atendia, a princípio, os antigos moradores dessa localidade, que resistiam em se deslocar para o centro de Goiânia, com a finalidade de adquirir seus produtos de consumo. Ciente desse sentimento de valorização do bairro pelos campinenses, o Itaú, por meio de uma competente estratégia, inaugura uma agência para atender as demandas desse rico comércio.

A instalação do Banco Itaú em Goiânia representou, o início do processo de sua expansão para o interior do Estado, notadamente para as regiões de elevado crescimento econômico agrícola. Isso não significa que o banco tenha investido nesse setor. Tradicionalmente, coube ao Banco do Brasil a concessão de créditos aos produtores rurais. Segundo Doles (1970, p. 161), no período de 1960-1976, os créditos concedidos aos produtores goianos ligados, a agropecuária, pelo Banco do Brasil cresceram 1.403 vezes. E, a alocação desses recursos foi, prioritariamente, destinada às regiões de maiores índices de desenvolvimento econômico de Goiás - Mato Grosso Goiano e Sudoeste de Goiás.

Foi esse o critério utilizado para a expansão do banco Itaú pelo interior de Goiás, ou seja, instalar agências em regiões de reconhecido crescimento econômico.

Nesse sentido, em 1975, foram inauguradas duas agências, sendo uma em Rio Verde, e outra em Jataí, municípios esses, que estavam inseridos na região Sudoeste do Estado, responsáveis pelos mais altos índices de produção agropecuária. Até hoje é notório o desenvolvimento superior dessa região em relação às demais regiões de Goiás. A agência de Rio Verde, (0322), foi inaugurada no dia 22 de maio, cuja localização estratégica foi no centro da cidade, onde apresentou, desde o início um crescimento rápido e propício para o ramo bancário. No dia 28 de novembro do mesmo ano foi inaugurada a agência de Jataí (0209). Tais agências continuam, até hoje, no mesmo local e desempenha, nessas cidades, um rico estímulo ao crescimento econômico do município, concedendo empréstimos pessoais, aos comerciantes, financiando empreendimentos imobiliários, créditos especiais para mini-indústrias de alimentos, de roupas, entre outros.

O crescimento planejado da cidade de Goiânia acaba por definir formas espacialmente ordenada, com o surgimento de setores comerciais e residenciais, caracterizados por diferentes categorias e classes sociais. Nesse sentido bairros nobres vão sendo ocupados, com destaque especial para os setores Oeste e Marista. Percebendo o potencial financeiro das populações desses setores o banco Itaú lança mais uma agência na capital em 31/05/1976, localizada no Setor Oeste (0656). Essa agência e instalada com a finalidade de atender as pessoas de elevado poder aquisitivo da cidade e garantir a elas um atendimento especializado, sendo que mais tarde, no mesmo prédio, seria lançada a primeira agência Itaú Personalitè, com a aquisição do Banco Francês Brasileiro, local exclusivo para atender clientes pessoa física com alta renda ou com destacado volume de investimentos.

No ano de 1979 é lançada mais uma agência no espaço central da capital. Em 14/09 inaugura-se a agência (0869), na Avenida Independência, que apesar de estar localizada no centro, visa atender um público diferente dos já clientes Itaú. Buscava-se atrair clientes que trabalhavam naquela localidade, pessoas que passavam pela avenida, bem como os comerciantes da região, que vinha crescendo rapidamente. A agência deu um toque especial no local, tendo uma fachada moderna e chamativa, com visão de ambos os lados do cruzamento da Avenida Goiás com a Avenida Independência. A fachada dessa agência se tornou modelo de referência para as outras agências instaladas em Goiás e no Brasil.

Goiânia crescia a passos largos e em 22/06/1981 é inaugurada a agência (0875) na região do DERGO, e que recebeu esse nome devido à instalação no local do

Departamento de Estradas e Rodagens do estado de Goiás. Esse local também é caracterizado por um intenso fluxo de carros e pedestres, servidos pelo terminal de ônibus do eixo Anhanguera, chamado DERGO. Esse lado da cidade cresceu com o comércio e a indústria, notadamente de produtos agropecuários.

Passado alguns anos, a cidade foi novamente contemplada com mais uma agência do Itaú, sendo inaugurada em 19/11/1987 a agência (1426), localizada na Avenida 85 do setor Marista. Atendia-se não só a um setor residencial nobre, como também um rico comércio que se instalava paulatinamente ao longo dessa avenida, principalmente no ramo de confecções que sempre foi o forte da indústria e comércio local.

Foi percebido pelo banco Itaú que no centro da capital ainda existia possibilidades de ampliação de agências, sendo inaugurada em 01/08/1988 a agência (1960) localizada na Avenida Goiás. A referida agência ficou entre as agências 0147 da Rua 02 com a Avenida Goiás e a 0869 entre Avenida Independência e Avenida Goiás, mas com um público que não era alcançado pelas demais, sendo pessoas que residem na região e atuam no comércio local.

Nova agência do Itaú (1589) é instalada em Goiânia, no bairro Serrinha, inaugurada em 08/03/91, situada na Avenida 85. O bairro da serrinha se caracterizou por uma rápida expansão de condomínios verticais residenciais, para atender a demanda de uma população de classe média alta, e a finalidade dessa nova agência foi a de atender aos moradores desse bairro.

Os prédios das universidades Federal (UFG) e Católica, (UCG), foram instalados no setor universitário e diversas famílias e ou jovens estudantes vieram morar próximo a essas Instituições de ensino. Pensando nesse público alvo o Itaú inaugurou mais uma agência (1590), no setor universitário, inaugurada em 24/04/1992.

Goiânia, caracterizada por um rápido crescimento espacial, enseja uma ocupação dinâmica no setor da Nova Suíça. Em 20/06/2001 é inaugurada uma agência nesse setor (2903), visando atender aos moradores da localidade como também as empresas no ramo de comércio. Essa foi a última agência do Itaú a ser inaugurada antes da privatização do Banco do Estado de Goiás que aconteceria ainda naquele ano.

Em 2001 é inaugurada a agência República do Líbano (3277), localizada em Goiânia, na Avenida República do Líbano, resultante do processo de privatização do BANESTADO que tinha uma agência nesse local. Essa agência se mantém até hoje, dispensando um atendimento especial às pessoas da região e empresas próximas.

Em dezembro de 2001 o Banco do Estado de Goiás S/A (BEG) foi leiloado e o banco Itaú deu o maior lance e conseguiu adquirir mais de 100 agências do referido Banco, com localizações em diferentes regiões de Goiás. Com essa privatização o banco Itaú passou a contar com a folha de pagamentos dos servidores do Estado de Goiás, sendo o responsável pela manutenção das contas de todos os servidores públicos do estado. Na época mantinha também a folha de pagamento da prefeitura de Goiânia, no entanto, perdeu tal serviço quando ocorreu a mudança na administração do governo municipal. Em dezenas de outras cidades as prefeituras repassavam os pagamentos de seus servidores por intermédio do banco Itaú. São espaços ocupados pelo banco que vão transformando esta instituição em um dos maiores bancos privados em Goiás, seguindo o mesmo ritmo que ocorria a nível nacional.

Em 2006 o Banco Itaú ganhou a concorrência para incorporar as agências do Bankboston existentes no Brasil. Em Goiás isso significou o ganho de mais uma agência, localizada em Goiânia, na Avenida República do Libando.

Em 2008 acontece a fusão do Banco Itaú com o Unibanco, considerado um dos maiores negócios estratégicos da empresa, o que lhe rendeu o destaque de se tornar o maior banco privado do Brasil e de todo o hemisfério sul, conferindo maior visibilidade à instituição e inserindo de vez o Itaú no mundo globalizado com a internacionalização de seu atendimento. Essa fusão trouxe ao estado de Goiás a anexação de mais 13 agências e uma boa carteira de clientes pessoa física e jurídica, reforçando o foco de atuação do banco em diferentes regiões do estado de Goiás.

Nos últimos anos o banco promoveu uma reestruturação em sua rede e definiu que o atendimento ao público poderia ser feito nas agências, postos de atendimento bancários (PAB's) ou unidades de gestão de agências coordenadas (UGAC's). As agências seriam mantidas apenas nos locais onde a receita fosse significativa, de acordo com critérios estabelecidos pelo Banco. Nesse sentido foi definido as categorias de agências de médio e grande porte, considerando número de clientes, faturamento, representatividade na praça e lucro líquido mensal. Os PAB's atenderiam os servidores públicos dentro de seus órgãos ou empresas que fazem parceria com o banco. Compete a UGACs atender as agências do interior do Estado, onde a praça não comporta uma estrutura de agência. Porém, com a aquisição do Banco do Estado de Goiás, o Itaú passa a ter uma função social e se responsabiliza em manter o atendimento bancário onde não possui outros bancos. Vale salientar que tal preocupação social se dá pelo processo de aquisição do Banco do Estado, ficando o Itaú como banco oficial do estado de Goiás, ou

seja, a administração pública através do governo oferece ao banco a estabilidade necessária em termos financeiros para que a empresa esteja em diversos locais, podendo atender os mais diferenciados públicos, independente do nível de renda daquela comunidade. O governo do estado garante, através dos contratos (folha de pagamento, pagamentos de fornecedores, etc.) com o banco Itaú, a estabilidade da instituição financeira, que se mantém crescendo e tendo excelentes lucros extraídos do estado de Goiás.

A presença do Banco Itaú no Centro-Oeste é relevante, não só pelo número elevado de agências espalhadas por diferentes localidades, como pelos recursos financeiros disponibilizados nos mais diversos setores da economia. Atualmente o Banco Itaú conta com 327 agências na região, sendo 283 em Goiás e em Goiânia, incluindo a região metropolitana, totaliza-se 48 agências e 29 PAB's, além de contar com atendimento personalizado para clientes pessoa física em duas agências Personalitè, sendo uma no setor oeste na antiga agência do Bankboston, que foi adquirido pelo Itaú em 2006 e em 2008 incorporou agência Personalitè da Rua 08, e outra no setor Nova Suíça. Também existe o atendimento diferenciado, direcionado para empresas, com estruturas de atendimento em várias partes de Goiânia (Setor Central, Setor Campinas, Setor Oeste e Setor Marista) para empresas de médio e grande porte. Existem também as agências Pessoa Jurídica para pequenas empresas em praticamente toda a rede de agências. Esses clientes pessoa jurídica são gerenciados e são constantemente visitados para terem consultoria de investimentos bancários.

Quadro 3 - Rede Itaú Unibanco

Itaú Unibanco						
Canais	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Agências	3.906	3.716	3.543	3.305	3.177	3.194
PABs	999	1.057	1.096	1.132	1.171	1.257
Caixas Eletrônicos	30.909	30.852	30.733	22.023	21.150	20.021

Fonte: Site www.itaubr.com.br

Por ser o Itaú responsável pela folha de pagamentos dos servidores do estado de Goiás e de diversas prefeituras, em Goiânia existe o atendimento especializado para

o poder público, contando com gerentes e uma base para facilitar tais atendimentos, tendo em vista a grande demanda por parte desse segmento. Considero que a existência do referido segmento, exclusivo para atender o governo do estado, se dá pela garantia de manter o estado como cliente, mantendo todos os contratos existentes com o banco, ou seja, pessoas especializadas e com fácil acesso aos administradores públicos, mantêm um atendimento especial atendendo às diversas demandas do governo, por ser prioridade da empresa em termos de ganhos financeiros.

3.2 - Atuação do Banco Itaú em investimentos e captação de recursos.

“O Itaú sabe que o segredo para ser vencedor nesse jogo é ter consistência e performance”.

Roberto Egydio Setubal

Não resta dúvida de que a forte presença do banco Itaú no Estado de Goiás promoveu e estimulou vários setores econômicos, por meio de investimentos disponibilizados aos diversos segmentos da sociedade. Os principais investimentos podem ser descritos na pessoa física como Créditos Direto ao Consumidor (CDC), financiamentos de veículos, crédito imobiliário, cartões de créditos que impulsionam a economia com as compras no varejo e o crédito consignado que oferece empréstimos com taxas reduzidas aos servidores públicos, beneficiários do INSS e funcionários de empresas clientes do Itaú. Na pessoa jurídica podemos citar o capital de giro, a antecipação de recebíveis (cheques, duplicatas e vendas com cartões de crédito), financiamento de maquinários e outros créditos específicos para o segmento empresarial, tanto comercial quanto industrial.

Para melhor exemplificar o fomento realizado pelo Itaú em Goiás foram divididos os investimentos em duas categorias distintas, sendo para pessoa física e pessoa jurídica.

Na pessoa física destaca-se a aplicação de recursos nos seguintes investimentos: Crédito Imobiliário, Financiamento de veículos, Crédito Pessoal, Antecipação de recebíveis (13º salário e Imposto de Renda) e Crédito Consignado.

O Crédito Imobiliário é uma carteira específica para fomentar a aquisição da casa própria ou de imóvel para montagem de negócio, podendo ser sala comercial ou industrial. No caso de financiamento para aquisição da casa própria pode ser utilizado o FGTS, de acordo com as normas da Caixa Econômica Federal, pois o fundo é administrado por esse banco. Esse crédito tem fomentado de forma expressiva o desenvolvimento dos negócios no setor imobiliário e atendido as aspirações de inúmeras famílias da comunidade goiana, contempladas pelo financiamento do Itaú.

O Financiamento de veículos é bastante utilizado no estado e além das agências Itaú o banco tem também representantes da Itaucred, exclusivamente para esse tipo de financiamento, não sendo necessário ser correntista quando contratado por eles. O cliente pode financiar parcialmente ou na totalidade, dependendo da análise de crédito. As taxas são baixas e atrativas. O Itaú é forte nesse segmento, oferecendo vantagens e diferenciais que levam o cliente a fechar seu negócio com o banco. Com essa posição no mercado, muitos veículos foram comercializados nos últimos anos na região, atraindo montadoras e revendas para o estado. O cliente ainda pode decidir que tipo de contrato deseja fechar com a instituição financeira, podendo ser o financiamento em até 60 meses, onde o veículo fica em nome da pessoa que compra e alienado ao banco pelo período em que estiver pagando as parcelas, sendo que há incidência de IOF (Imposto sobre Operações Financeiras). O cliente pode também escolher pela Operação de Arrendamento Mercantil (Leasing), com planos de 24 a 60 meses para pagamento e sem a incidência de IOF. O que diferencia o Leasing é que o veículo fica sendo de propriedade da instituição e arrendado à pessoa que financiou até o término do pagamento das parcelas, quando então é transferido para o comprador.

O Crédito pessoal oferecido pelo Itaú é ágil e disponível para o cliente do banco utilizar em qualquer tipo de operação, sem alienação ou qualquer garantia. Essa modalidade de crédito esse, muito utilizado em Goiás, pois com a movimentação normal da conta por um período o banco libera para contratação automática, não sendo necessário nesses casos, a deliberação do gerente.

A antecipação de recebíveis é a possibilidade que o cliente tem de ter o crédito do 13º salário ou do Imposto de Renda antes do tempo normal. Assim, o banco libera parte do valor que está previsto do cliente receber. Nos dois casos é cobrado uma taxa de juros para aguardar o crédito. Essa carteira vem sendo cada vez mais utilizada, principalmente pelos funcionários públicos e funcionários de empresas que pagam salário pelo banco.

O Crédito Consignado é uma espécie de Crédito Pessoal, tendo como diferencial a forma de pagamento, pois é retido direto na fonte. Assim, só é liberado para pessoas que recebem pelo Itaú e a empresa pagadora tem o convênio com o banco para esse tipo de financiamento, pois a empresa é que libera o crédito. Essa modalidade de crédito é autorizada por normas do Banco Central e a margem consignável é de apenas 30% do salário da pessoa.

Em relação à pessoa Jurídica os financiamentos mais utilizados é o Capital de Giro, a Antecipação de Recebíveis e o financiamento de maquinários.

O Capital de Giro é um empréstimo concedido as empresas, para que elas consigam assumir seus compromissos mesmo em períodos de descaixe de recebimento de valores. É muito utilizado também para compras de matéria prima para aumentar a produção da indústria ou no comércio, para manter um estoque regulador, principalmente nos períodos em que as vendas tendem a crescer, relacionado às datas comemorativas. Dessa forma, as empresas conseguem ganhar mais com o capital disponibilizado pelo banco e pagam de forma parcelada ou de uma única vez, conforme negociado com o gerente.

A antecipação de recebíveis é o ato de financiar algum documento que prevê o recebimento de um determinado valor no futuro, podendo ser cheques recebidos pré-datados, duplicatas ou nota promissória. Assim, a empresa transfere para o banco o direito de receber no futuro o valor constante no documento e o banco antecipa o valor para que a empresa consiga cumprir seus compromissos. No estado de Goiás essa prática é muito utilizada pelo banco Itaú, o que tem colaborado significativamente com os empresários na busca de crescimento e desenvolvimento.

O financiamento de maquinários é de grande importância para o empresário, sobretudo aos proprietários de indústrias. Nesse caso o banco financia a máquina que ajudará a empresa a iniciar o negócio ou melhorar a quantidade e qualidade das já existentes. O maquinário fica alienado ao banco durante o período em que as parcelas são pagas, sendo liberado imediatamente após a conclusão do empréstimo. Muitas vezes a empresa nova ou antiga não consegue manter seu giro normal e ainda adquirir novas máquinas e com esse financiamento ela pode comprar o que precisa e com o aumento dos ganhos da empresas, vai pagando as parcelas.

3.3 – Ações sociais e culturais do Banco Itaú em Goiás.

“O Banco Itaú entende que a educação é o caminho para o desenvolvimento integral do País, de maneira sustentável.”

(www.fundacaoitausocial.com.br)

3.3.1 – A Concepção de Responsabilidade Social do Banco Itaú

No Brasil, o setor empresarial tem mostrado uma grande sensibilidade no sentido de ajudar a comunidade. Tal sentimento é explicado por alguns fatores. Primeiro, uma ampla gama de novos empresários, na faixa dos 30 aos 40 anos, viveu o fim do regime militar, conheceu outros países, estão mais preparados e se sentem na obrigação de colaborar para tornar o país melhor. Em segundo lugar, o aumento da violência parece ter chegado ao ponto que é impossível fechar os olhos para vergonhosa disparidade social brasileira.

Na revista Exame (EDIÇÃO 947, 2000), David Cohen afirma que existe indícios fortes de que as empresas estejam começando a assumir seu lado cidadão. A maioria das empresas (56%) apóia programas sociais, dados confirmados pela primeira pesquisa nacional sobre a atuação social e o estímulo ao voluntariado nas empresas, finalizada em julho/1999 pelo Programa Governamental Comunidade Solidária.

Merece destaque também o impulso dado por Herbert de Souza (Betinho), a partir de 1996, sobre a campanha convocando os empresários a um maior engajamento, com práticas relacionadas ao exercício da responsabilidade social, por meio da divulgação do Balanço Social, como um instrumento de demonstração deste envolvimento.

A inserção social do grande capital ainda é novidade no Brasil. De acordo com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), organização não governamental dedicada à cidadania empresarial, os investimentos sociais no Brasil estão crescendo de forma expressiva. De acordo com Ioschpe, diretora da Fundação Ioschpe e ex-presidente fundadora do grupo, a “filantropia corporativa é uma característica americana, mas não brasileira, e, se em certos ambientes (como religiosos) ela tem muito valor no Brasil, o mesmo não acontece no ambiente empresarial, onde o conceito

de filantropia corporativa ainda está em fase de aculturação. (EXAME, ED. 947, 2000, p. E2).

Para Ioschpe, “a postura como empresa socialmente responsável pode ter inspirações numa matriz filantrópica, mas hoje se distancia dela”, visto que “filantropia” no grego significa um amor inespecífico à humanidade, e hoje, as empresas desenvolvem uma posição muito mais afinada com seus valores intrínsecos: o lucro e sobrevivência auferidos de investimento social. Entretanto, a empresa apoiando projetos sociais, e tendo essa conduta socialmente responsável, alavanca recursos e apoio por meio da adesão dos trabalhadores e descobre ganho adicional que vão da melhoria do clima organizacional, até a valorização da marca. (EXAME, ED. 947, 2000, p. E2).

A responsabilidade social também toma um novo fôlego no Brasil devido aos modelos que chegam junto às novas organizações aqui fixadas e também pela falta de atuação do Estado em amenizar os problemas sociais.

Nota-se que o Estado acaba recebendo novos parceiros para contribuir com a sociedade. Entretanto, as atuações das atividades desenvolvidas por eles são pouco conhecidas, pois, são muitas as razões que levam o empresário ao exercício da responsabilidade social, variando muito a intensidade desse trabalho pelo porte da empresa, localização, atuação do Estado, cultura da própria comunidade, recursos financeiros da empresa, forma de entender a responsabilidade social empresarial e, até mesmo, a discussão do assunto em associações de classe.

O fundador e presidente do Instituto Ethos, Grajew salienta que, quando o empresário se propõe a abarcar todas essas relações, ele está se inserindo em uma forma de gestão empresarial, uma filosofia de gestão na empresa. Para Grajew, isso significa pensar na relação, em quem é afetada por essa relação, e como a pessoa que toma essa decisão gostaria de ser tratada em situação semelhante e comenta:

Há casos no Brasil de empresas que têm ações junto à comunidade, investem em projetos de educação informal. E quando perguntamos a essas empresas se sabem qual o grau de escolaridade de seus empregados, muitas vezes a resposta é não. Embora aquela empresa esteja destinando uma verba para uma organização que atende crianças carentes, ela não perguntou qual é a situação educacional dos filhos de seus empregados. (ODED GRAJEW, apud PASSADOR, 2000, p. 47).

Percebe-se que para se ter a responsabilidade social de maneira coerente, é preciso ter preceitos éticos, saber quais são os princípios e os valores da empresa. A responsabilidade social não é uma simples doação de verba. Para Grajew, se você trata

as pessoas com ética, valorizando os bons valores sociais, com respeito e dignidade, os consumidores e funcionários irão responder da mesma forma.

A sociedade brasileira ainda necessita de mudanças na legislação trabalhista e incentivo fiscal para promoção de projetos sociais, com mais discussões sobre os assuntos que visem mobilizar e conscientizar as empresas sobre a atuação de práticas sociais, maior credibilidade aos projetos sociais apresentados, maior envolvimento de associações, federações e confederações empresariais para que possam articular as ações sociais de seus associados. Precisam ainda de incentivo por meio de campanhas de conscientização a prática do trabalho voluntário e o desenvolvimento de habilidade em gestores do terceiro setor, visando uma melhor organização e transparência por parte das entidades sem fins lucrativos e ainda, a criação de comissões que busquem identificar e organizar quais são as principais necessidades da comunidade e apresentar as empresas interessadas. Desta forma poderia se encontrar uma saída para dar suporte na realização das ações sociais, necessárias nas comunidades, além de melhorar a qualidade dos projetos apresentados e reduzir a burocracia governamental para a realização de ações sociais. Criar um departamento nas empresas para reaplicar parte dos lucros em obras sociais e divulgar os benefícios fiscais existentes e que podem ser concedidos às empresas que atuam na área social. E importante promover parcerias com associações de bairros e universidades para a integração da comunidade e empresa, através de um aproveitamento do potencial humano que a universidade dispõe que são os estagiários. Por fim torna-se fundamental a instalação de uma política econômica mais estável, com incentivos fiscais às empresas, para um melhor planejamento às práticas socialmente responsáveis.

A maior parte do setor privado brasileiro está envolvida de alguma forma com a área social. De acordo com uma pesquisa realizada pelo instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em duas edições (2002 e 2006), os resultados finais da Pesquisa Ação Social das Empresas constataram que 59% das empresas do País desenvolvem ações em benefício da comunidade. São cerca de 465 mil empresas, com um ou mais empregados, que dão sua contribuição, seja fazendo doações eventuais a pessoas carentes ou desenvolvendo projetos mais estruturados. O investimento realizado atingiu R\$ 4,7 bilhões em 2000. Apesar de expressivo, o valor corresponde a apenas 0,4% do PIB do País.

A atuação da iniciativa privada tem variações em cada uma das regiões, mas é sempre significativa. Os dados nacionais mostram que o maior percentual de empresas

atuantes no campo social está no sudeste, onde 67% têm algum tipo de envolvimento para além de seus muros. Mas em todas as regiões pelo menos cerca de 50% dos empresários dão sua contribuição para a melhoria das condições vida das populações a sua volta.

Como era de se esperar, analisando-se o porte dos empreendimentos, o envolvimento é maior entre as grandes empresas (88%). No entanto, surpreende a contribuição dos micro e pequenos negócios: 54% das empresas com um a dez empregados e 69% das com 11 a 100 trabalhadores beneficiam comunidades carentes. (www.ipea.org.br).

Quando se analisa a participação por setores econômicos, a diferença é pequena. No comércio, 61% das empresas atuam na área social, na indústria, 60%, e no setor de serviços, 58%. Os menores percentuais são registrados na agricultura (45%) e construção civil (35%).

Mas o que motiva as empresas a se envolverem com a área social? Os resultados do levantamento feito pelo IPEA, 2000, mostram que independentemente da localização, porte ou setor de atividade econômica, a principal motivação é a filantropia: 76% das empresas declaram realizar atividades sociais por razões humanitárias e elegem as áreas de assistência social (54%) e de alimentação (41%) como prioritárias, sendo que a maioria (62%) se volta para o grupo infantil.

Este é o primeiro retrato nacional da atuação da iniciativa privada brasileira na área social e os dados poderão contribuir para orientar as ações do setor privado, do terceiro setor e do governo, possibilitando uma atuação mais eficaz no combate às carências de grande parte da população.

Os resultados finais da Pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo IPEA pela segunda vez em todo o Brasil, apontam um crescimento significativo, entre 2000 e 2004, na proporção de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em benefício das comunidades. Neste período, a participação empresarial na área social aumentou 10 pontos percentuais, passando de 59% para 69%. São aproximadamente 600 mil empresas que atuam voluntariamente. Em 2004, elas aplicaram cerca de R\$ 4,7 bilhões, o que correspondia a 0,27% do PIB brasileiro naquele ano. A partir da realização desta segunda edição da pesquisa, tornou-se possível iniciar a construção, de maneira inédita, de uma série histórica que permite o acompanhamento da evolução do comportamento da iniciativa privada na área social desde finais da década de 1990.

O montante deste investimento social privado, porém, é pouco influenciado pela política de benefícios tributários, uma vez que apenas 2% das empresas que atuaram no social fizeram uso de incentivos fiscais para tanto. Dentre os motivos da não utilização desses benefícios, cerca de 40% dos empresários alegam que o valor do incentivo era muito pequeno e que, portanto, não compensava seu uso. Para 16% as isenções permitidas não se aplicavam às atividades desenvolvidas e outros 15% nem mesmo sabiam da existência de tais benefícios.

A comparação entre as informações das duas edições da pesquisa do IPEA mostra que, se por um lado, houve um crescimento generalizado na participação social das empresas, por outro, a magnitude desse crescimento foi diferenciada segundo as regiões. Foi no Sul que se observou o maior incremento na proporção de empresas atuantes, que passou de 46% em 2000 para 67% em 2004, o que equivale a um aumento de 21 pontos percentuais. “Com isso, o Sul deixou de ser a região com menor proporção de atuação e passou a ter um comportamento similar ao das demais regiões do país”, observa a diretora de Estudos Sociais do IPEA e coordenadora geral da Pesquisa, Anna Maria Peliano. O Nordeste, que aumentou sua atuação em 19 pontos (de 55% para 74%), ultrapassou ligeiramente o Sudeste que, em 2004, contava com 71% de participação. Finalmente a região Norte apresentou uma expansão de 15 pontos percentuais (de 49% para 64%), seguida do Centro-Oeste, com um crescimento de 11 pontos no período (de 50% para 61%).

Levando-se em conta o porte, observa-se que foram as grandes empresas que apresentaram a maior taxa de participação em ações comunitárias (94%), apesar de terem tido um crescimento de apenas 6 pontos percentuais entre 2000 e 2004, mesmo percentual alcançado pelas pequenas (11 a 100 empregados). Já entre as micro-empresas (até 10 empregados) e entre aquelas de médio porte (101 a 500 empregados), o crescimento foi bem mais expressivo, com um aumento de 12 pontos percentuais no primeiro caso e de 19 pontos, no segundo.

Entre os setores econômicos, o maior destaque foi no setor de agricultor que registrou um aumento de 35 pontos percentuais, ampliando sua contribuição de 45% para 80%. O setor de construção civil, que já era o menos atuante, em 2000, segue na última posição, com apenas 39% de suas empresas realizando ações sociais. Os demais setores apresentaram crescimento semelhante, atingindo níveis de atuação que oscilaram entre 69% e 72% das empresas.

Quanto às áreas de atuação, merece destaque o crescimento das ações voltadas para alimentação, que se torna a área prioritária de atendimento (52%), ultrapassando as ações voltadas para assistência social (41%). Já em relação ao público-alvo, o atendimento à criança continua a ser o foco principal nas empresas (63%), mas crescem, de maneira expressiva, o desenvolvimento de ações em prol de idosos e portadores de doenças graves, que passam a envolver, respectivamente, 40% e 17% das empresas.

Uma das novidades apresentadas pela pesquisa do IPEA foi a conclusão de que o que dificulta ou impede o desenvolvimento de ações sociais comunitárias das empresas, tem como principal razão a falta de dinheiro. Nesse sentido, uma parcela das empresas reclama da ausência de incentivos governamentais. Também é pequena a proporção de empresas que não atuam porque nunca pensou nessa possibilidade, ou porque acredita que este não seja seu papel. “Vê-se que, mesmo entre as empresas que nada fazem para fora de seus muros, há um conhecimento generalizado sobre a possibilidade de atuação no campo social. E isso é muito positivo”. (PELIANO, 2000, p. 96).

A referida pesquisa procurou investigar também, a percepção dos empresários sobre o seu papel na realização de ações voluntárias em benefício das comunidades. A grande maioria (78%) acredita que é obrigação do Estado cuidar do social mas acreditam que a necessidade de atuar junto as comunidade é maior hoje do que há alguns anos (65%). Há, portanto, uma compreensão no mundo empresarial de que a atuação privada não deve substituir o poder público, tendo um caráter muito maior de complementaridade da ação estatal. (<http://getinternet.ipea.gov.br/asocial/>).

3.3.2 A Fundação Itaú Social: origens e atuações.

A Fundação Itaú se enquadra nessa tendência demonstrada pela pesquisa realizada por Peliano (2000). Constituída em 2000, a Fundação Itaú atua em todo o Brasil em parceria com as três esferas de governo (federal, estadual e municipal), com o setor privado e com organizações da sociedade civil. Esse estabelecimento de alianças estratégicas agrega expectativas e olhares diversos, o que contribui para a elaboração conjunta de soluções para as demandas do povo brasileiro. Além das alianças externas, a Fundação Itaú Social também conta o apoio de áreas de negócio do Banco. Diversos

departamentos do Itaú fornecem apoio técnico para a viabilização dos programas sociais. A rede de agências e as lojas também têm importante papel na disseminação dos programas, o que estimula a aproximação com as comunidades locais. Estas alianças internas são fortalecidas com o alinhamento conceitual, estratégico e operacional entre a Fundação Itaú Social e as demais áreas internas do Itaú.

A co-autoria dos projetos com poder público e demais parceiros garante a adesão e identidade local aos projetos, a potencialização do alcance das ações, a sintonia com a demanda local e a capacidade de influir em políticas públicas. Além disso, sistematizar e socializar os conhecimentos permite a disseminação de metodologias, a transparência e abertura dos trabalhos desenvolvidos e a ampliação do alcance das ações.

As ações sociais do Banco Itaú estão voltadas para atender vários setores, notadamente o educacional. O Banco Itaú entende que a educação é o caminho para o desenvolvimento integral do País de maneira sustentável. Sua atuação no campo social se dá por meio da Fundação Itaú Social, cujas atividades centrais são a formulação, implantação e disseminação de metodologias voltadas à melhoria de políticas públicas na área educacional e à avaliação de projetos sociais.

No setor educacional o conjunto de ações e programas que a Fundação desenvolve e apóia tem como foco a educação integral, o desenvolvimento da capacidade de leitura e competências de escrita, a ampliação das oportunidades de inserção social da juventude e a disseminação da cultura de avaliação econômica de projetos sociais. São parceiros na área educacional, por exemplo, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Canal Futura. O Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) realiza a coordenação técnica de diversos projetos. (www.fundacaoitausocial.org.br).

3.3.3 - Ações sociais da Fundação do Itaú no Brasil e em Goiás.

O Banco Itaú criou o Itaú Social e o Itaú Cultural, empresas do grupo responsáveis para executar projetos sociais e culturais com a sociedade em geral. Goiás é foco de grande parte dos investimentos nesses setores. Tais investimentos são explicados pelo fato do governo de Goiás ter vendido ao banco Itaú o Banco oficial do Estado (Banco do Estado de Goiás), o que gerou por parte do banco Itaú uma contrapartida de investir um percentual dos lucros obtidos em ações sociais no próprio estado de Goiás.

Existem vários projetos diferentes para atender a sociedade em programas sociais, sendo que em 2008 foi investido, além dos programas e parcerias já existentes e contínuos, o valor de R\$ 44.000,00 para a realização de um seminário de capacitação do Conselho Estadual de Assistência Social de Goiás, além de ter atendido no referido ano uma solicitação específica da Diretoria de Poder Público, com uma contribuição de R\$ 30.000,00 para a realização de uma cirurgia de transplante de medula óssea.

As ações do Itaú Social em Goiás que contribuem para o desenvolvimento social do estado são divididas em **programas e parcerias**. Os programas são:

3.3.3.1 Programas Sociais desenvolvidos pela Fundação Itaú

A - Prêmio Itaú-Unicef, realizado a cada dois anos, sendo nos anos ímpares, onde o objetivo é contribuir para o fortalecimento das Organizações que desenvolvem projetos socioeducativos e de dar visibilidade às ações de educação integral desenvolvidas comunitariamente. Em 2009 o prêmio terá duas categorias, sendo a das ONG's, que premiará projetos socioeducativos realizados por organizações não-governamentais, sem fins lucrativos, articuladas com a escola pública, que favoreçam a aprendizagem de crianças e adolescentes, assim como sua participação na comunidade. Outra será a aliança estratégica no território que premiará ações idealizadas e realizadas em um determinado território por alianças de diferentes organizações, empresas, serviços públicos e outros participantes que tenham como meta comum a educação integral.

B - Melhoria na educação do Município, sendo que desde sua primeira edição, em 1999, o programa envolve três pessoas por município: o secretário de educação, um técnico de carreira e uma liderança social da área educacional, que posteriormente agem como multiplicadores do conteúdo para os demais gestores. A proposta é capacitar gestores municipais de educação a fazer o diagnóstico da situação local por meio da utilização de indicadores sociais, identificação de espaços educativos sub-aproveitados: como bibliotecas, parques, praças e museus, e pesquisa que avaliam as fragilidades do sistema educacional goiano. Com base nos dados levantados, os participantes do programa aprendem a elaborar e implementar o Plano de Ação Educativa com o objetivo de melhorar os índices educacionais. O programa tem duração de dois anos e segundo dados publicados pela Fundação Itaú (www.fundacaoitausocial.org.br) já ofereceu capacitação a 3.438 gestores de 1.027 municípios em 17 estados brasileiros. A coordenação técnica dos trabalhos é do Centro de Estudos em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec). São parceiros a União dos Dirigentes Municipais da Educação (Undime) e o Fundo das Nações Unidas para a Infância e Adolescência (Unicef). Em 2007, foi criada uma nova ferramenta para facilitar e aprimorar o diagnóstico e a visão dos gestores sobre a realidade social de seus municípios: o CD Brasil Hoje. Trata-se de uma base de dados que reúne 25 indicadores sociais e educacionais brasileiros, inclusive temas como população, condições de vida, infra-estrutura, saúde, educação e finanças sobre todos os municípios brasileiros. O trabalho foi organizado com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Unicef, Sistemas Integrados de Acompanhamento Financeiro (SIAF) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea/MDS). O CD Brasil Hoje permite que os gestores estabeleçam comparações com outras localidades e monitorem a evolução de seus municípios. Durante o período de formação, a equipe técnica do programa recebe e analisa os projetos propostos pelos gestores municipais, com o intuito de contribuir com o aperfeiçoamento das atividades. Também se estabelece um cronograma para o cumprimento das ações. Além disso, são realizados encontros para debater com as lideranças a elaboração do Plano de Ação Educativa, prioridades, metas educacionais, recursos e estratégias que envolvam a comunidade, entre outras ações.

A Melhoria da Educação no Município oferece vários materiais de apoio desenvolvidos e publicados pela Fundação Itaú Social, Unicef e Cenpec para subsidiar e sustentar o trabalho dos educadores. Uma das ferramentas é o kit Raízes e Asas, formado por fascículos, fita de vídeo e um livro que dá apoio técnico aos educadores. Outra publicação importante é o Guia de Ações Complementares à Escola, que traz experiências de entidades de diversas regiões do País sobre a complementação do ensino fundamental e orientações sobre como planejar e implantar programas culturais, esportivos e pedagógicos. Os participantes utilizam também a Coleção Educação e Participação, uma série composta dos fascículos ONG Parceria da Escola, ONG Sua Função Social, ONG Tendências e Necessidades, ONG Sua Ação Mobilizadora, ONG Identidade em Mutação, ONG Nós Vocês e Sua equipe, ONG Parceira da Família, ONG Espaço de Convivência, ONG A Arte Ampliando Possibilidades e ONG e Esportes: a Cidadania Entrando em Campo. O conjunto de materiais de suporte é integrado ainda pela publicação Formação em Serviço.

C - Olimpíada de Língua Portuguesa – Escrevendo o Futuro. A principal iniciativa da Fundação Itaú Social para contribuir com a superação dos problemas na área de leitura e escrita foi a criação do Programa Escrevendo o Futuro, em 2002. Seis anos depois, ele foi nomeado Olimpíada de Língua Portuguesa Escrevendo o Futuro e transformado em política pública de educação do governo federal, o que o revela como uma iniciativa de sucesso para a melhoria do ensino e da aprendizagem de leitura e escrita.

A Olimpíada compõe o Plano de Desenvolvimento da Educação, do Ministério da Educação (MEC). Com essa parceria, a metodologia criada pela Fundação foi estendida a 5.445 cidades, número que corresponde a 98% dos municípios brasileiros. Esse amplo programa de capacitação inclui formação de professores, fornecimento de material didático específico para atividades em sala de aula e oficinas sobre esses conteúdos para alunos e educadores dos ensinos fundamental e médio. O trabalho está baseado na produção de três gêneros textuais (poesia, memórias e artigo de opinião), ampliando as habilidades de leitura e escrita.

Figura 1 – Evento de premiação da Olimpíada da Língua Portuguesa.



Fonte: Arquivo Itaú – 2008

Da primeira edição até 2007, o programa atingiu mais de 3,5 milhões de alunos. Em 2008, ao transformar-se em política pública, ampliou seu alcance para 6 milhões de estudantes. A proposta disponibiliza aos professores da rede pública uma metodologia instigante que busca melhorar as capacidades de leitura e produção de textos dos alunos e também incentivar diferentes práticas de leitura.

A coordenação técnica é realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) e conta com a parceria da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), do Canal Futura e do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed).

O programa está estruturado em duas fases. Nos anos pares, são realizadas atividades de formação e oficinas de leitura e escrita com os professores e seus alunos, a partir da utilização de material de apoio específico - caderno do professor, com seqüência didática que orienta passo a passo o trabalho com cada gênero de texto a ser produzido (poesia, memórias e artigo de opinião).

No fim das atividades de formação, o programa premia nacionalmente os textos produzidos pelos alunos, os respectivos professores e as escolas. Os 500 alunos e professores semifinalistas são premiados com medalhas de bronze e coleção de livros. Aos 150 finalistas são entregues medalhas de prata e aparelhos microsystems. Os 15 vencedores na etapa nacional recebem medalhas de ouro, além de computadores e impressoras. As escolas nas quais estudam os 15 selecionados são contempladas com laboratórios de informática, compostos por dez microcomputadores e uma impressora, além de livros para a biblioteca. Os municípios de origem dos vencedores recebem selo concedido pelo MEC.

Nos anos ímpares, ocorrem ações complementares de formação presenciais e a distância de educadores, análise e publicação dos textos dos alunos semifinalistas e dos relatos de prática dos professores.

Assim que se inscrevem no programa, professores passam a receber uma revista periódica que aborda o ensino de Língua Portuguesa e podem participar da Comunidade Virtual Escrevendo o Futuro, que foi criada para promover o encontro entre os participantes do programa em todo o País. Nela, existe a possibilidade de aprofundar-se, na teoria e na prática, no ensino de língua, informar-se sobre novidades na área educacional, debater questões relacionadas ao ensino de língua, ler textos literários e relacionar-se com colegas de todo o Brasil.

A comunidade virtual também é aberta a outros educadores, como técnicos e coordenadores pedagógicos. Além de participar de todas as seções da comunidade, as pessoas contam com uma seção especial para orientá-las em seu trabalho de formação continuada.

Em 2005, o Escrevendo o Futuro recebeu o Prêmio Objetivo de Desenvolvimento do Milênio (ODM), na categoria Organização, que destaca experiências, personalidades e organizações que ajudam o Brasil a avançar nas metas da Organização das Nações Unidas (ONU).

D - Itaú Criança - é um programa de mobilização pela defesa dos direitos da criança e do adolescente que, por meio das agências Itaú, Itaú Personnalité e lojas Taií, promovem estratégias de participação dos colaboradores, clientes, parceiros e

comunidades. O Itaú Criança se beneficia da capilaridade das unidades de negócio e da força de mobilização dos colaboradores.

Os principais objetivos são envolver a escola pública oferecendo folhetos com informações sobre como os pais podem ajudar no processo de aprendizagem de seus filhos; ambientar todas as agências, estimulando clientes a assinarem um compromisso com a educação de qualidade; e implicar funcionários, clientes e a comunidade com a doação de livros para complementar o acervo das bibliotecas escolares. As iniciativas do programa são bastante diversificadas.

Em 2006, foi realizada a divulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), com ações de sensibilização dos colaboradores, distribuição de cartilha sobre o ECA, ambientação da administração central e distribuição nas agências de folhetos sobre o assunto. O programa ofereceu, ainda, apoio à Pastoral da Criança na ação de desenvolvimento da aprendizagem das crianças atendidas, arrecadou livros nas agências e incentivou destinação de recursos aos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e Adolescente.

O envio de cartilha explicativa do programa aos colaboradores, ambientação das agências, ações de merchandising e a divulgação do Compromisso Todos pela Educação em escolas e agências Itaú foram as principais ações desenvolvidas em 2007. As agências identificaram a escola pública mais próxima e, em visita a ela, distribuíram folhetos que orientam os pais em como contribuir na aprendizagem de seus filhos.

Na semana da criança, as agências foram ambientadas com totens contendo um livro de assinaturas. As pessoas que passavam por esse ambientes foram convidadas a definir e assinar o seu compromisso. Foram ainda distribuídos folhetos com informações de como participar e contribuir com a educação de qualidade.

A Fundação adquiriu livros e fez parcerias com editoras que fizeram doações para formar kits com 100 livros. Essas publicações foram enviadas a cada agência, que estabeleceu relação com uma escola. Em parceria com empresas de logística e transporte que prestam serviço ao Itaú, funcionários voluntários prepararam os kits que foram entregues as instituições educacionais, para ser colocada na biblioteca e manual de orientação de uso dela. Toda a rede foi envolvida no processo, 86 mil compromissos

foram assinados, 2.178 escolas públicas receberam livros. Em Goiás foram 245 escolas contempladas, sendo 2.450 livros doados pelo banco e cerca de 8.000 doados por clientes e entregues na rede de agências do Itaú em todo o estado. Exemplo dessa parceria foi a escola municipal do setor alto da Glória, contemplada com 100 livros doados pelo banco, 300 pela editora Saraiva e entregue na agência 6630 Flamboyant e outros 120 doados por diversas pessoas da comunidade e entregues na mesma agência. Todos os livros foram entregues à escola que deu recebimento da doação e posteriormente encaminhou ofício ao banco agradecendo a parceria e o compromisso com a educação das crianças daquela comunidade.

Foram também distribuídos, nas agências, folhetos explicativos da lei que permite dedução no imposto a pagar com repasse de recursos para o Fundo da Infância.

Em julho de 2008, as escolas públicas beneficiadas pelo Programa Itaú Criança no ano anterior foram revisitadas pelos gerentes das agências e receberam uma publicação do Fundo das Nações Unidas para a Criança (Unicef) sobre boas práticas em educação e um kit de contação de histórias, composto por fantoches e material explicativo, que oferece sugestões para estimular a leitura e a escrita.

Em outubro do mesmo ano, todas as agências Itaú foram ambientadas para uma grande mobilização em favor do direito das crianças e adolescentes pela educação de qualidade. Mais de 1.700 escolas públicas foram adotadas pela rede Itaú, nas quais foram distribuídos folhetos de orientação aos pais de alunos, mostrando formas simples e eficientes para contribuir com a aprendizagem de seus filhos.

Essas instituições escolares também foram beneficiadas com os livros infanto-juvenis arrecadados nas agências e lojas. As publicações foram doadas junto com mais 100 títulos (adquiridos pela Fundação Itaú Social e doados pelas editoras Abril, Paulus, DCL, Melhoramentos e Positivo), contribuindo, assim, para a ampliação do acervo da biblioteca escolar. Também foi entregue uma estante móvel para acomodar os livros. As empresas de logística e transporte, prestadoras de serviço ao Itaú - Metrolog e Jadlog – cuidaram para que tudo chegasse a seu destino.

Outra novidade da última edição foi a criação do Rally Itaú Criança, uma gincana social com a participação dos funcionários do Centro Empresarial Itaú

Conceição (CEIC), em São Paulo. Os participantes tiveram de cumprir tarefas para acumular pontuação como arrecadar livros, responder a um quiz sobre educação e fazer atividades voluntárias na escola eleita. Foram envolvidas 3.189 pessoas nessa ação, desenvolvidas mais de 130 atividades voluntárias diferentes, arrecadados 56.014 livros e adotadas 41 escolas.

E - Itaú voluntário - Lançado em 2003, o Programa Itaú Voluntário é uma iniciativa da Fundação Itaú Social e do Banco Itaú a partir do interesse dos colaboradores em engajar-se em ações sociais. Ele foi estendido gradualmente para as áreas administrativas e, em 2005, expandido para a rede de agências. Conta com mais de sete mil pessoas entre colaboradores e seus familiares e aposentados do Banco.

Ao se cadastrarem no Itaú Voluntário, os participantes têm a opção de apoiar programas da Fundação e de seus parceiros ou de receber orientações sobre como montar projetos em equipe ou, ainda, de se engajar em uma organização social de seu interesse. Em 2008, por exemplo, os voluntários trocaram correspondências com os alunos semifinalistas de 4^a e 5^a séries da Olimpíada de Língua Portuguesa Escrevendo o Futuro como maneira de reforçar as oficinas presenciais de formação e manter o estímulo à leitura e escrita mesmo após a premiação. Em Goiás o trabalho de troca de correspondência aconteceu com 23 alunos, o que melhorou a escrita das crianças e seu conhecimento do país, pois corresponderam com funcionários do banco de diversos estados brasileiros.

Um dos grandes desafios do programa é criar uma rede colaborativa por todo o território brasileiro por meio dos funcionários do Itaú. Para isso, os Encontros Itaú Voluntário são eventos fundamentais, estimulando o desenvolvimento dessa rede e provocando maior interação entre os envolvidos. Foram realizados 12 encontros regionais em 2008 nas seguintes cidades: Fortaleza, Rio de Janeiro, Curitiba, Campinas, Belo Horizonte, Goiânia, Belém, Manaus, Salvador, Brasília, Porto Alegre e Recife. Aderiram mais de 940 pessoas, que tiveram a oportunidade de conhecer outros colaboradores de suas regiões interessados no tema, compartilhar experiências e conhecer projetos sociais locais.

Também no ano de 2008, durante o processo de revisita ao programa, surgiu a idéia de realizar o Sábado Voluntário com o objetivo de oferecer um dia de trabalho

voluntário para os que ainda não o haviam experimentado. O evento aconteceu em 6 de dezembro em comemoração ao Dia Internacional do Voluntário e reuniu 470 pessoas da Grande São Paulo e em Goiânia acontecerá o segundo sábado voluntário no dia 18 de julho de 2009. Treze atividades em cinco organizações não-governamentais trouxeram vivências em diversas áreas, como uma festa de fim de ano para idosos desamparados, gincanas com crianças e adolescentes, catalogação de livros em biblioteca, limpeza e plantio de mudas em canteiros da região central da cidade de São Paulo, pintura e manutenção de salas de aula e bibliotecas e banhos em cachorros abrigados.

A coleta e a venda de todo o material reciclável arrecadado pela Administração Central do Itaú também impacta o programa. O dinheiro é repassado a organizações sociais onde colaboradores do Itaú são voluntários. Em 2008, os R\$ 367 mil arrecadados foram destinados a 50 instituições diferentes. Além disso, em março, o Itaú participou da fundação do Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), uma rede de empresas, fundações e institutos que promovem o voluntariado.

Para estimular a adesão, sensibilizar o público interno e reconhecer as ações realizadas, periodicamente são organizados eventos para integração e troca de experiências, palestras e campanhas de comunicação interna. Materiais impressos e eletrônicos, além de ferramentas de comunicação alternativas, como vídeos com o relato de diversos voluntários, são desenvolvidos e distribuídos a todos os gestores do Banco. A coordenação técnica do programa é realizada pelo Centro de Voluntariado de São Paulo e a gestão é compartilhada com o Comitê Itaú de Apoio ao Voluntariado, que reúne colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos da instituição.

Outro meio importante de divulgação e promoção das ações é o Portal Itaú Voluntário. Elaborado em parceria com o Portal do Voluntário/Comunitas, além de ter seu conteúdo atualizado diariamente com agenda de eventos, notícias, entrevistas e reportagens especiais, também promove integração e troca de experiências entre colaboradores de todo o País. Cada usuário tem uma página pessoal no site e podem construir uma rede de relacionamentos, compartilhando projetos, oportunidades de trabalho voluntário, relatos, dicas, idéias, eventos e convites para ações com colegas.

O Portal tem cerca de 3.500 usuários, com uma média de 56 mil acessos por mês. Em 2008, foram cadastrados no site, pelos próprios voluntários, mais de 610

projetos e organizações sociais, cerca de 200 relatos pessoais e mais de 300 oportunidades de trabalho voluntário, sendo em Goiás 08 projetos sociais que contam com grande visitação e vários participantes.

Em Goiás as ações do Itaú Voluntário, geraram um saldo positivo. O número de pessoas envolvidas, segundo dados fornecidos pela Fundação Itaú Social chegou em 265 no ano de 2008.

F - Itaú Solidário - Criado em 2005, o programa tem como um de seus objetivos incentivar o exercício da cidadania e facilitar doações e a destinação de parte dos impostos dos colaboradores Itaú para projetos que trabalham pela garantia dos direitos de crianças e adolescentes.

De acordo com as leis de incentivos fiscais, todo cidadão que declara imposto de renda pelo modelo completo pode destinar até 6% do tributo devido a esses projetos, por meio dos Fundos da Infância e Adolescência, que são administrados pelos Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente, órgãos deliberativos e controladores das ações dedicadas a esse público.

O Programa Itaú Solidário em 2008 já conta com 28 cadastrados nos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA –, presentes nas cinco regiões brasileiras. Em cada município parceiro existe o Comitê Itaú Solidário, formado por um grupo de funcionários voluntários que acompanham os projetos indicados pelos CMDCA a partir de seu diagnóstico e plano de ação local.

Em campanha anual, o Itaú Solidário apresenta a todos os colaboradores a possibilidade de destinação de recursos a esses projetos. Em 2008, 270 pessoas formaram os Comitês e mais de 6,9 mil colaboradores destinaram R\$ 641 mil a 29 projetos espalhados pelo País.

Em Goiás o comitê Itaú Solidário conta com 12 membros efetivos e desenvolve relevantes ações a favor dos direitos das crianças e adolescentes. Segundo dados divulgados pela Fundação Itaú Social, no ano de 2008, o programa arrecadou R\$ 62.000,00 que foi doado a OSCEIA (Obras Sociais do Centro Espírita Irmão Áureo), que atende as pessoas do Jardim Nova Esperança e região com acompanhamento

psicológico, pedagógico, orientação a menores, formação de pessoas com ensinamentos de cidadania e muitos outros. Na organização tem aulas de costura com uma confecção montada para ensinar e conseguir recursos para manter a obra, outro exemplo é a panificadora que fabrica pães e bolos para a comunidade em geral. Tem também a horta comunitária que vende mais barato os produtos que são colhidos e sem agrotóxico. O valor doado vai ampliar o atendimento a crianças, onde tem o atendimento das psicólogas e pedagogas, sendo que antes eles tinham uma pequena sala para fazer esses atendimentos, agora a doação está mudando a realidade do projeto social e ficará bem mais amplo e com possibilidades de atender mais pessoas. Nesse ano ficou ainda a experiência de levar todos os voluntários do comitê até a instituição contemplada e cada um se comprometeu de colaborar durante um ano com a OSCEIA, assim, teremos mais voluntários colaborando com a melhoria de vida das pessoas da região, que são atendidas pela organização.

Figura 02 – Visita do Comitê Itaú Solidário a OSCEIA



Fonte: Arquivo do Comitê Itaú Solidário Goiânia – 2008

Figura 03 – Galpão que está sendo construído com a doação do Itaú e de doadores.



Fonte: Arquivo do Comitê Itaú Solidário Goiânia - 2008

Figura 03 – Instalações atuais da OSCEIA



Fonte: Arquivo do Itaú Solidário Goiânia - 2008

G - Comunidade, presente! - Contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde o Banco Itaú está inserido é um dos papéis da rede de agências. Por meio do Programa Comunidade, Presente!, é possível que projetos de comprovada relevância para a comunidade local sejam apoiados nos temas ligados à educação pública, como capacitação de educadores, inclusão digital, formação de jovens na periferia dos grandes centros urbanos e atividades complementares à escola, como esportes, música e reforço escolar.

O programa Comunidade, Presente! tem por objetivo orientar os colaboradores da rede de agências a adotarem um processo estruturado de atendimento, avaliação e encaminhamento dos pedidos de apoio para projetos sociais que, costumeiramente, são enviados às agências por empresas ou entidades representantes das comunidades locais. Como premissa básica, os projetos devem estar alinhados aos valores, princípios e diretrizes da Fundação Itaú Social.

3.3.3.2 As parcerias da Fundação Social do Itaú

A - Reorientação Curricular de Goiás - A Fundação Itaú Social é parceira da Secretaria Estadual de Educação de Goiás para a realização do Projeto de Reorientação Curricular do 6º ao 9º ano. Com a coordenação técnica do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), esse projeto procura romper com a cultura da evasão e repetência instalada nas escolas, por meio da organização de um currículo que contemple conteúdos significativos, valores, competências e habilidades fundamentais a serem apropriados pelos jovens estudantes até o final desse ciclo de ensino.

O processo de estudos e discussões desenvolvido com os professores do estado foi registrado e resultou em quatro cadernos da série Currículo em Debate. Com a participação das 38 subsecretarias estaduais, a secretaria de educação elaborou uma matriz curricular (Caderno 5 Anexo e em 2008, no contexto dessa parceria, estão sendo produzidas, também de forma participativa, as seqüências didáticas em todas as disciplinas das séries finais do ensino fundamental, para auxiliar as escolas na implementação dessas matrizes curriculares. Vale salientar que o referido projeto está presente em todas as escolas de Ensino Fundamental do Estado de Goiás.

B - Canal futura - Primeiro canal educativo totalmente gerenciado e financiado pelo setor privado. Atua na valorização da responsabilidade social, na criação de “dias temáticos”, veiculação de campanhas de utilidade pública, difusão de informações, prestação de serviços e realização de ações educativas. A programação do Canal Futura é utilizada em instituições sociais de todo o território nacional. Ela ajuda a melhorar a qualidade de vida de educadores, estudantes, trabalhadores, donas de casas, presidiários, hospitalizados, crianças, pessoas com algum tipo de deficiência e idosos. O Canal Futura foi ao ar em setembro de 1997 e a Fundação Itaú Social é sua parceira desde aquela data.

C - Parceiros Vitae - A Vitae, é uma associação civil sem fins lucrativos, que apóia projetos nas áreas de Cultura, Educação e Promoção Social. A atuação da Vitae na área social concentra-se em duas linhas prioritárias: assistência a crianças e adolescentes de famílias de baixa renda e promoção da integração social de portadores de deficiências. Entre seus principais projetos, a instituição criou o Programa Parceiros Vitae de Apoio ao Ensino Técnico e Agrotécnico, que se realiza sob a forma de concursos anuais de projetos. Foi instituído em 1996 com o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento da educação profissional técnica de nível médio. Desde 2006, a Fundação de Apoio à Tecnologia é gestora do Programa, em parceria com a Fundação Lemann e outras instituições, contando também, a partir de 2008, com a participação da Fundação Itaú Social.

3.3.3.3 Ações culturais desenvolvidas pela fundação Itaú cultural

Uma empresa com uma representatividade em todo o país, possuidora de grande poder econômico e uma forte influência no hemisfério sul como é o caso do Banco Itaú, assume uma responsabilidade a favor do desenvolvimento sócio-econômico-cultural. Nesse sentido e com olhares voltados para a cultura do país, o Banco Itaú criou em 1987 o Instituto Itaú Cultural, responsável por exercer papel importante na construção da identidade brasileira e promoção da cidadania. Vários projetos são executados pelo instituto com o patrocínio do banco em diversas regiões do Brasil com a participação de funcionários, artistas e intelectuais.

Na década de 80 o presidente do Banco Itaú, o visionário Olavo Setubal, apaixonado por arte compreendeu que a Cultura precisava de uma gestão mais estratégica por parte da iniciativa privada e que era necessário criar instituições com missão própria, identidade e foco, que apesar de serem mantidas por empresas com foco na geração de lucro, poderia contribuir para uma sociedade melhor e mais justa.

No final dos anos 80, Olavo Setubal percebe o potencial que a linguagem digital poderia alcançar e colaborou com a criação de um banco de dados informatizados sobre a arte brasileira, com a digitalização de obras desde a missão francesa no império, no século XIX, até obras mais recentes. Com essa iniciativa foi criada a Enciclopédia Itaú Cultural de Artes Visuais, que disponibiliza na internet mais 12 mil obras e quase 3 mil biografias de artistas brasileiros.

Outra idéia que se tornou realidade foi a de dar importância da linguagem audiovisual como ferramenta de ensino e cria o Instituto Itaú Cultural o Panorama Histórico Cultural, responsável pela elaboração de uma série de documentários sobre períodos marcantes da história do país. Essa série é distribuída gratuitamente a escolas e bibliotecas de todas as regiões brasileiras, sendo que no estado de Goiás várias escolas já foram contempladas, como a escola estadual João Bênnio e escola Maria da Terra no jardim Curitiba.

A - O Instituto Itaú Cultural. O Itaú Cultural tem como finalidade contribuir para a valorização da cultura de uma sociedade tão complexa e heterogênea como a brasileira. É um Instituto voltado para a pesquisa e a produção de conteúdo e para o mapeamento, o incentivo e a difusão de manifestações artístico-intelectuais.

Ao considerar a Cultura uma ferramenta essencial à construção da identidade do país e um meio eficaz da promoção da cidadania, o Itaú Cultural busca democratizar e promover a participação social no âmbito Cultural. O Instituto é um centro de referência cultural, há mais de 20 anos promovendo e divulgando a produção artístico-intelectual brasileira – no Brasil e no exterior. O Instituto Itaú Cultural anuncia como missão desenvolver e organizar processos e gerar conhecimento sobre as artes brasileiras; compreender as práticas culturais e, com base nelas, ampliar o acesso à cultura; e promover a participação social. O objetivo maior desse Instituto é se tornar

um centro de referencia na reflexão e manifestação da ação cultural no campo das artes brasileiras.

De acordo com seu estatuto de criação, “o Instituto Itaú Cultural tem por objetivo incentivar, promover e pesquisar linguagens artísticas e eventos culturais, bem como preservar o patrimônio cultural do país, em atuação direta ou de forma associada” (www.itaucultural.org.br).

Para compreender melhor o Instituto Itaú Cultural foi necessário conhecer sua trajetória durante os anos que se passou desde sua criação. Em 23 de fevereiro de 1987 foi criado o Instituto e, sua primeira missão, foi a de criar um banco de dados informatizado sobre o acervo artístico do Brasil. O surgimento do Instituto veio sistematizar a atuação cultural já realizada pelo Banco Itaú, desde 1971, na organização e manutenção de um dos maiores acervos brasileiros de obras de arte, iniciado com o surgimento do **Itaugalerias** em vários pontos do país.

Em Goiânia o **Itaugalerias** aconteceu na sede da agência (0147) do Banco Itaú na rua dois com a Avenida Goiás com a exposição **Numismática Itaú – Herculano de Almeida Pires**. Na ocasião estiveram presentes vários artistas goianos e pessoas interessadas nas artes.

No ano de 1988 o instituto se torna a primeira instituição em São Paulo a digitalizar uma imagem, a obra *Apóstolo São Paulo*, de 1869, de Almeida Junior, que iniciou a produção da série de filmes *Panorama Histórico Brasileiro (PHB)*, o que ampliou as ações educativas do Instituto e sua inserção nos meios de comunicação. Em 05 de outubro de 1989 o Instituto é aberto ao público com a inauguração do primeiro Centro de Informática e Cultura (CICI) em uma casa na avenida Paulista em São Paulo. Em 1990 o Instituto realizou a mostra *Figurativismo/Abstracionismo: O Vermelho na Pintura Brasileira*, com obras de Di Cavalcanti, Antonio Gomide, Jenner Augusto, Pedro Manuel Gismondi, Yolanda Mohalyi, Tikashi Fukushima, Tomie Ohtake e Ivald Granato, além de mostras temáticas como *Belmonte e Seu Tempo*.

O Instituto Itaú Cultural se fortalece e entende que é necessário expandir para o restante do País a sua ação cultural. Com esse intuito em 1991 é realizado o lançamento da mostra informatizada **BR/80** em Belo Horizonte, Brasília, Campo

Grande, Fortaleza, Goiânia, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo e Vitória. A publicação *BR/80 Pintura Brasil Década 80* faz uma síntese do projeto, com reprodução de obras, biografias, textos críticos e cronologia da referida década. Já em 1992 iniciou a construção do atual edifício do Instituto Itaú Cultural e abertura do Centro de Informática e Cultura em Campinas. No ano seguinte foi inaugurado o *Módulo Literatura Brasileira/Setor Poesia* no banco de dados informatizado, além de criar a série de vídeos *Encontros*, com vídeos de Roberto Moreira, Décio Pignatari, André Klotzel, entre outros. Ainda foi o lançamento dos *Cadernos história da Pintura no Brasil – Academismo*.

O ano de 1995 foi a marcado pela abertura da atual sede ao público, localizada na Avenida Paulista e para comemorar foram lançados os Cadernos *Modernismo*, das séries *Cadernos Poesia Brasileira e Região Tiradentes*. Nos anos posteriores várias ações culturais, eventos e lançamentos aconteceram, com destaque para a criação do site Itaú Cultural em 1997 e o lançamento do *Rumos Itaú Cultural Cinema e Vídeo*, em 1998, para fomentar a produção artística nesse segmento.

Em 2001 a presidência da Instituição é assumida por Milú Villela, sócia do grupo Itaú. Nesse ano é lançado o livro *Mapeamento Nacional da Produção Emergente*, com obras dos premiados pelo programa Rumos Itaú Cultural Artes Visuais e inauguração da Enciclopédia Itaú Cultural de Artes Visuais. No ano de 2002 é reinaugurado o Instituto, tendo como maior atração o *Ponto digital*, espaço com leitura futurista que oferece acesso gratuito a internet e a programações audiovisuais, além da criação do Itaulab, Centro de pesquisa para produções acadêmicas e artísticas, que organiza a Primeira Bienal Brasileira de Arte e Tecnologia.

Inúmeras produções, eventos e projetos foram desenvolvidos pelo Instituto Itaú Cultural nesses anos e em 2006 foi criado o observatório Itaú Cultural, com o objetivo de desenvolver estudos sobre a gestão e políticas culturais. Enfim, o ano de 2007 vem celebrar os 20 anos do Instituto e junto várias conquistas e inúmeros projetos que fizeram grande diferença na Cultura do País. É celebrado o aniversário com o lançamento do novo site, da web-rádio, das revistas *Continuum e Observatório Itaú Cultural* e da exposição *Itaú Cultura 20 anos*. O Instituto sedia o Primeiro Fórum Latino-americano de Fotografia, atraindo artistas consagrados. Durante os 20 anos o

Instituto Itaú Cultural apoiou diversos projetos culturais, dando ênfase ao teatro e formação de pessoas, tendo chegado a marca de 1.486 eventos realizados nesse período. (www.itaucultura.org.br).

B - Ações desenvolvidas pelo Itaú Cultural em Goiás – Além das ações gerais da fundação Itaú Cultural que contempla todas as regiões brasileiras, no estado de Goiás acontecem alguns incentivos de relevância para a cultura local, como incentivo a exposição agropecuária de Goiânia, onde se tem verba designada no orçamento da fundação, e em todas as exposições é destinado um determinado valor para o evento. A participação do Banco Itaú na exposição reforça a valorização da empresa para o desenvolvimento do Estado, principalmente na área agropecuária que é uma atividade relevante em Goiás, embora não seja o foco do banco em suas estratégias de investimento econômico, quando se trata de financiamento da agropecuária. O mesmo acontece com as festas de cunho agropecuário em todo o estado, como Aparecida de Goiânia, Rio Verde, Jataí, Senador Canedo, Anápolis e tantas outras.

Figura 4 – Stand do Bando Itaú na exposição agropecuária - 2008



Fonte: Arquivo do Banco Itaú (2008)

Figura 5 – Arena da exposição agropecuária - 2008



Fonte: Arquivo do Banco Itaú (2008)

Outros investimentos culturais do banco Itaú em Goiás no ano de 2008 foram a maratoninha dos bombeiros, com organização do corpo de bombeiros de Goiás, ações de orientação à comunidade da cidade de Minaçu por parte da Polícia Militar local, evento de inauguração do Ministério Público do Estado de Goiás com apresentações culturais e a conhecida festa do Divino Espírito Santo da cidade de Pirenópolis, organizado pela Polícia Militar local e comunidade em geral. (Informações obtidas por meio de entrevistas com funcionários do Banco Itaú).

Todos os investimentos nas áreas sociais e culturais são de extrema importância e considerados de forma positiva para a construção de uma sociedade mais igualitária, porém, as empresas fazem tais investimento com olhares também no econômico, pois ganham maior credibilidade na região, gerando novos e constantes negócios, bem como aproveitam dos benefícios fiscais que os governos municipais, estaduais e federal concedem a empresas que investem no cultural e social.

CONCLUSÃO

Ao concluir essa dissertação sobre a presença do Banco Itaú em Goiás, mais especificamente na cidade de Goiânia, alguns destaques devem ser mencionados. Primeiro que o Banco Itaú hoje faz parte de um grupo econômico forte, incluindo empresas não-financeiras, que tem um relevante destaque na economia nacional. O Banco Itaú se enquadra na categoria de Banco comercial e atua em varias atividades financeiras, seja de varejo, seja de atacado, sem, entretanto, perder o foco em seu nicho de mercado específico, agências voltadas para o público de varejo. A pesquisa evidenciou ainda que o crescimento do Banco foi possível devido a várias fusões e aquisições bancárias, ganhando abrangência internacional, nacional e também com destaque no Estado de Goiás.

É importante destacar que como o Banco incluía vários negócios que formam a sua holding, empréstimos concedidos por meio de crédito fácil permitiu as empresas do próprio grupo financiamentos a longo prazo, com baixas taxas de juros, uma outra causa que explica seu grande crescimento financeiro.

Com relação à gestão do se quadro de funcionários, o Itaú além de se preocupar com a adoção de novas tecnologias nos serviços bancários o Itaú, assim como outros bancos privados, criou o seu programa de qualidade, que procurava estimular os funcionários na discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional.

Essa política pioneira do Banco Itaú, juntamente com outros grandes bancos privados nacionais no início dos anos 1990 instituíram programas que visavam a racionalização produtiva e organizacional calcados nos princípios da gestão de resultados e na adesão do trabalhador bancário.

As entrevistas realizadas com gerentes e funcionários de agências do Banco Itaú em Goiânia revelaram que são desenvolvidas práticas no interior da instituição do Banco Itaú, como produção de artigos, conferências, palestras, cursos de atualização e em relações humanas, o que mostra a preocupação central em orientar e formar um tipo de trabalhador bancário que esteja dentro do projeto previamente traçado pela alta direção da instituição financeira. Noções e princípios como a iniciativa, a criatividade, a

responsabilidade em face das situações profissionais, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos, a autonomia, o autodesenvolvimento pessoal, profissional e social, educação, trabalho, competência se juntam aos claros propósitos de um trabalhador que zele pela imagem da instituição aderindo ao comportamento característico da empresa e apresentando-se como um agente de resultados que coloque o banco em posição de competição no mercado financeiro.

Os relatórios elaborados pelas agências bancárias do Itaú em Goiás, revelam que os investimentos do Banco Itaú não se dirigiram a investimentos agrários, mas a setores imobiliários, comerciais, financiamentos de carros e da casa própria, e de serviços, como diversões, hotéis, redes de lanchonetes, confecções, etc..

Com relação aos investimentos feitos pelo Banco Itaú na área social e cultural na cidade de Goiânia é importante lembrar que o governo do Estado de Goiás deu prioridade ao Banco, em relação ao repasse dos salários aos funcionários públicos do Estado. Dessa forma, esses investimentos representam uma contra-partida do Itaú, aos lucros auferidos pela concessão recebida do Estado de Goiás.

É importante considerar que como os Bancos públicos federais ou estaduais, se dedicaram mais a empréstimos e fomentos na produção rural, coube aos Bancos privados uma ampla participação no setor de concessão de crédito pessoal ou financiamentos de negócios na economia urbana. Nesse particular o Banco Itaú soube utilizar bem desse espaço no estado de Goiás para ampliar suas agências e seus lucros. A própria insuficiência de recursos financeiros por parte dos Bancos públicos, aos produtores do Estado de Goiás, possibilitou a ampliação da esfera de atuação dos Bancos privados.

Por fim consideramos que a natureza do banco comercial é obter lucros, e o Banco Itaú não foge a essa regra. Contudo, o Estado de Goiás, com uma economia predominantemente agro-pastoril, com baixa capitalização, encontrou no Banco Itaú um suporte para atender com prioridade o correntista urbano, da classe média, ao liberar recursos financeiros que possibilitaram a abertura de negócios e aquisições de bens por parte de várias pessoas, o que certamente estimulou a ampliação dos negócios e a abertura de novos empregos. Os seus programas sociais, na área da educação, da habitação, e os programas culturais, com certeza deixaram marcas relevantes no cenário da economia goiana.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Fernando. Empresa e Responsabilidade Social. Gazeta Mercantil, 15 de junho, 1999.

ANDERSON, Perry. Balanço do Neoliberalismo. In.: Sader, E. e Gentili, Pablo. (Orgs.). Pós-Neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

ARRUDA, Alex Souto. Artigo: A definição de ética e seus conceitos estruturais. Publicado em 25/04/2008 no site: www.webartigos.com.

BANCO ITAU. Código de Ética Corporativo Itaú. São Paulo: Banco Itaú, 2000.

BERNARDO, João. Democracia Totalitária: teoria e prática da empresa soberana. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

_____. Labirintos do Fascismo: na encruzilhada da ordem e da revolta. Porto: Edições Afrontamento, 2003.

_____. Estado: a silenciosa multiplicação do poder. São Paulo: Escrituras, 1998.

_____. Transnacionalização do Capital e Fragmentação dos Trabalhadores. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

_____. Marx crítico de Marx: epistemologia, classes sociais e tecnologia em O Capital. Vol. 1,2,3. Porto / Portugal: Afrontamento, 1977.

_____. Economia dos Conflitos Sociais. São Paulo: Cortez, 1991.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BIELSCHOWSKY, Ricardo. Pensamento econômico brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimentismo. Rio de Janeiro: Ipea/Inpes, 1988. (Série PNPE, nº 19).

BOBBIO, Noberto. Dicionário de política. Brasília, Ed. UNB, 5ªed, 2000.

BRANDÃO, Ignácio de Loyola & OKUBARO, Jorge J. Desvirando a página: a vida de Olavo Setubal. São Paulo: Global, 2008.

CAMARGO, Camila. Análise de Investimentos e demonstrativos financeiros. Curitiba: Ibpx, 2007.

CAMPOS, L. M. S. Sgada. Responsabilidade Social nas Empresas: contribuição das universidades. Vol. 2, São Paulo, SP, Pirenópolis, Instituto Ethos, 2003.

CHESNAIS, François. A Mundialização do Capital. São Paulo: Xamã, 1996.

_____. A Mundialização Financeira: gênese, custos e riscos. São Paulo: Xamã, 1999.

CLOTET, J. Una introducción al tema de la ética. Psico 1986;12(1)84-92.

FUKUYAMA, Francis. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Nova York: Free Press, 1995.

GAUDEMAR, Jean-Paul de. El Orden y la Producción: nacimiento y formas de la disciplina de fábrica. Madrid, 1991.

_____. La Crisis como Laboratorio Social: el ejemplo de las disciplinas industriales. In.: Aglietta, M. et al.(orgs.). Rupturas de um Sistema Económico. Madrid: H. Blume Ediciones, 1981.

GRAJEW, Oded. O que é Responsabilidade Social. Mercado Global, São Paulo. Ano 27 n. 07, junho, 2000; p. 44-50.

GOLDIM, José Roberto. Valls ALM. in: Ética e Contemporaneidade. Goldim/1997-2000, texto atualizado em 06/03/2000.

HARVEY, David. Condição Pós-Moderna. 13ª. Edição. São Paulo: Loyola, 2003.

HIRST, Paul e THOMPSON, Grahame. *Globalização em Questão*. 2ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Governança Corporativa em Empresas de controle Familiar: Casos de destaque no Brasil*. São Paulo: Saint Paul, 2007.

IOSHPE, Evelyn B. As Empresas aderem de forma crescente a programas de cidadania empresarial. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, n. 71, p. E2, 09 de agosto de 2000.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), pesquisa ação social das empresas: edição 2002 e 2006. Disponível em <http://ipea.gov.br/asocial>. Acesso em 31 jan. 2009.

JAMESON, Fredric. *A Cultura do Dinheiro: ensaios sobre a globalização*. 2ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing Bancário*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. *Os Equívocos da Excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis-RJ: Vozes, 1996.

LODI, João Bosco. *Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCUSE, Herbert. *A Ideologia da Sociedade Industrial*. 6ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

_____. “Algumas Implicações Sociais da Tecnologia Moderna”. In. *Praga. Revista de Estudos Marxistas*. n° 01, set/dez, 1996.

MAIA, Valter Estácio. *Desenvolvimento Econômico de Goiás*. Goiânia: Kelps, 2005.

MELO Neto, Francisco Paulo de; FROES, César. Responsabilidade Social e cidadania empresarial: A administração do terceiro setor, 1999, 2. reimpressão, 2005, Rio de Janeiro, Qualitymark.

MENDONÇA, Alzino Furtado de; ROCHA, Cláudia Regina Ribeiro; NUNES, Heliane Prudente: Trabalhos acadêmicos: planejamento, execução e avaliação. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2008.

MOORE GE. Princípios Éticos. São Paulo: Abril Cultural, 1975.

PASSADOR, Cláudia Souza. A Responsabilidade Social no Brasil: uma questão em andamento, 2002. Universidade Estadual de Maringá (UEM). Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044201.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2008.

RELATÓRIO ANUAL DO BANCO ITAÚ (2005 a 2008). São Paulo: Banco Itaú. Extraído do site: www.itaubank.com.br.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Os Processos da Globalização. In.: SANTOS, Boaventura de Sousa(org.). A Globalização e as Ciências Sociais. 2ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002. pp. 25-101.

SCHILLER, Dan. A Globalização e as Novas Tecnologias. Lisboa: Editorial Presença, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 22ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SINGER, P. Ethics. Oxford: OUP, 1994.

SOUZA, Nali de Jesus de. Desenvolvimento econômico. 5ª ed. rev. São Paulo: Atlas, 2005.

TAPSCOTT, Don & TICOLL, David. A Empresa Transparente. São Paulo: M. Books do Brasil Editora LTDA, 2005.

TUGENDHAT, E. Lições sobre Ética. Petrópolis: Vozes 1997:35.

REVISTAS E JORNAIS:

JORNAL FOLHA ONLINE. Edição de 20/11/2008. São Paulo.

JORNAL ESTADO DE SÃO PAULO. Edição de 27/08/2008. São Paulo.

REVISTA EXAME. Edição 947. São Paulo: Editora Abril, 2000.

REVISTA ITAU NOTICIAS (edição histórica). Olavo Setubal, sua visão, sua obra e seu legado. São Paulo: Banco Itaú, 2008.

REVISTA RELAÇÕES COM INVESTIDORES, Nº 87. São Paulo: Banco Itaú, Maio/2005.

SITES:

Site: www.bovespa.com.br. (Acessado em 12/10/08)

Site: www.folha.uol.com.br. Folha Online. (Acessado em 03/11/08).

Site: www.ibgc.com.br. (Acessado em 12/12/08)

Site: www.itaubank.com.br. (Acessado em 12/12/08)

Site: www.ipea.com.br. (Acessado em 31/01/09)

Site: www.wikipedia.org.br. (Acessado em 22/02/09)

Site: www.msn.com.br. MSN Dinheiro Notícias. (Acessado em 03/11/08).

Site: www.oglobo.globo.com. O Globo Online . (Acessado em 08/11/08).

ENTREVISTADOS:

Isabel Santana – Banco Itaú

Jesiane Batista – Banco Itaú

Andréa Hamu Camargo – Banco Itaú

Klayton Vasconcelos – Banco Itaú

Maura Ferreira – OSCEIA

APÊNDICE

A – Aquisições, fusões, associações e incorporações

- 1961 - Banco Paulista de Comércio S.A (6 agências compradas)
- 1964 - Banco Itaú S.A. (fusão)
- 1966 - Banco Sul Americano do Brasil S.A. (fusão)
- 1969 - Banco da América S.A. (fusão)
- 1970 - Banco Aliança S.A. (aquisição)
- 1973 - Banco Português do Brasil (incorporação)
- 1974 - Banco União Comercial S.A. (incorporação)
- 1985 - Banco Pinto Magalhães (incorporação)
- 1995 - Banco Francês e Brasileiro S.A. (controle acionário)
- 1997 - Bamerindus Luxembourg (aquisição)
- 1997 - Banco Banerj S.A (aquisição)
- 1998 - Banco do Estado de Minas Gerais S.A - Bemge (aquisição)
- 1998 - Banco Del Buen Ayre (aquisição)
- 2000 - Banco do Estado do Paraná S.A. - Banestado (aquisição)
- 2001 - Banco do Estado de Goiás S.A. -BEG (aquisição)
- 2002 - BBA Creditanstalt (associação)
- 2003 - Banco Fiat (controle acionário)
- 2003 - Banco AGF (aquisição)

- 2003 - AGF Vida e Previdência (aquisição)
- 2003 - Aquisição das Carteiras de vida e previdência da AGF Brasil Seguros
- 2004 - Companhia Brasileira de Distribuição (parceria na criação da Financeira Itaú CBD S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento)
- 2005 - Parcerias com BPI (Portugal), Unicredito (Itália) e La Caixa (Espanha)
- 2005 - Lojas Americanas (parceria na criação da Financeira Americanas Itaú)
- 2006 - BankBoston do Brasil (aquisição)
- 2006 - Criação da ITAÚ XL Seguros Corporativos S.A., dedicada aos negócios de grandes riscos de seguros comerciais e industriais (joint-venture entre Banco Itaú HF e XL Capital Ltd.)
- 2006 - Itaú compra Banco Santander Banespa no Japão

ANEXOS